

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

777 743

TAKIM ÇALIŞMASI:
TAKIM ÇALIŞMASINDA İŞBİRLİĞİNİN
ÖNEMİ VE ÖĞRENCİLER ARASINDAKİ
İŞBİRLİĞİNİ BELİRLEYEN BİR SAHA
ARAŞTIRMASI

117143

Mirlan MANASOV
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

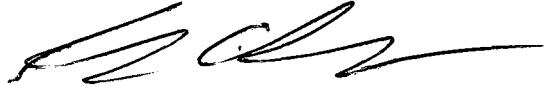
TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Cengiz YILMAZ

GEBZE
2002

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ÖĞRETİM ARAŞTIRMA MERKEZİ

Mirlan MANASOV'un Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20.10.2002 Tarih ve 2002/1.8. Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

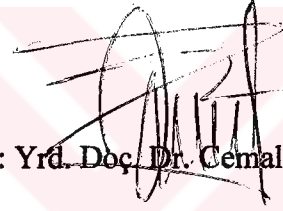
JÜRİ



ÜYE
(Tez Danışmanı)

: Yrd. Doç. Dr. Cengiz YILMAZ

(GYTE)



ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR

(GYTE)



ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Halit KESKİN

(GYTE)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26.10.2002 tarih ve 2001/2.2. sayılı kararı.

İmza/Mühür



ÖZET

Bu tez çalışması aşağıda gösterildiği maddeleri takiben ilerlemektedir:

İlk iki bölümde takım kavramı iki görüş açısından açıklanmaktadır. Önceliklemaksimum performans elde edilmesine yönelik takım bir örgütün parçası değil, kendi başına bir çalışma birimi olarak ele alınmaktadır. Tam özerkliğe sahip bir takımın yüksek performans sergilemesi için gereken özellikleri açıklanmakta ve bu özelliklerin dayandıkları temeller ortaya konulmaktadır. Bölümün devamını birinci bölümde başlangıcını alan “Takım Evrimi”nin sıradaki aşamaların açıklanması oluşturmaktadır: bir çalışma grubunun yüksek performans sergileyen takıma dönüşüm sürecini gösteren “Performans Eğrisi” anlatılmaktadır

İkinci bölümde, takımın bir organizasyon bünyesindeki yeri aydınlanmaktadır. Çalışma stratejileri ve politikalarında takımlardan faydalanan örgütler, takımın, örgütün bulunduğu faaliyet tabiatına uygunluğu ve bu uygunluğun tespit etme yolları, avantaj ve başarı anahtarları, sorun ve engeller gibi konular bu bölümün maddelerindendir. Ana organizasyonunun takıma verdiği özerklik seviyesine göre takım çeşitleri açıklanmakta ve “Takım Evrimi”nin ilk aşamaları anlatılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümü verimlilik açısından takımın özelliklerinin etkisi açıklanmaktadır. Çeşitli çalışmaların bulgularına yer ayrılmış ve sonuçları tartışılmıştır.

Araştırmanın son bölümünde takım kavramındaki karşılıklı bağımlılık unsurunun önemine değinilmekte ve faktörün sınıflandırılmasından söz edilmektedir. Geleneksel görüşlere karşın *ayrışık* karşılıklı bağımlılık şartları altında işbirliğinin önemini gösteren bir araştırma incelenmekte, söz konusu şartların öğrenciler arasındaki etkileşimlerde mevcut olduğu öne sürülmekte ve lisansüstü öğrencilerinin işbirliği eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma anlatılmaktadır.

SUMMARY

This thesis investigated the nature of cooperation in context of team work conception. At the theoretical part of the paper, supported by studies at the available literature a team conception was described by two different views: a team as a working unit, and a team as a part of an organization. The results of the different studies investigated antecedents and consequences of team effectiveness had an important place in the paper. Accepting cooperation as the one of the main bricks of team concept, this factor was investigated at the non-traditional aspect. Analyze of cooperation under pooled interdependence terms is a main purpose of the paper.

The study continues as follow. First, the discussion in details of team work basics and disciplines such as *small size, complementary skills, performance objectives and purpose, mutual accountability, commitment etc*, had a place. Next, the “evolutional” process showed a proceeding of a working group to a high-performing team, named as “The Performance Curve” (Katzenbach J.R., Smith D.K., 1994) is described.

At the second chapter a team as a part of an organization supported by some examples from the literature and practical experiences. The history of teamwork conception had a place and a classification of teams according given autonomy at an organization is discussed. Behind a description of advantages and disadvantages of teams, the need of reorganization to team-based structure is analyzed. For example, very useful questionnaire defined a coordination degree had place at Appendix B and C.

The “vital” purpose of team is effectiveness of performance. The searching of the available literature had got a possibility to define the general studies investigated team characteristics in context of “input (team characteristics) – process – output (productivity, low costs, satisfaction etc.). some general models was discussed: the influence of team characteristics (M.Campion), external support (D.Hyatt), the role of autonomy, interdependence, team development, contextual support etc. (B.Janz). Next, taking in account a non-traditional nature of team members’ relationships, leadership of team was described by “The Five Factors Model”, a comprehensive model of members’ leader features.

At the last part of the work had developed an area research in order to investigate the nature of cooperation under *pooled* interdependence type. The purpose of this research supported by importance of cooperation status at teamwork conception. Accepting the analogies between sales force and post-graduated students' relationships in context of interdependence type, cooperation nature was investigated.



TEŞEKKÜR



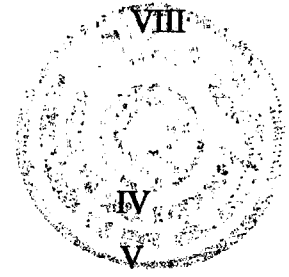
Yüksek lisans tez çalışmamı tamamlamada bana yardımcı olan ve yön gösteren danışmanım Sayın Doç. Dr. Cengiz YILMAZ'a, okul hayatım boyunca emeği geçen tüm öğretim üyelerine, hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen araştırma görevlileri Hakan KİTAPÇI ve Nigar DEMİRCAN'a, tezi yazma sırasında emeği geçen tüm değerli arkadaşlarıma teşekkür ediyor, sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Uygulama çalışması esnasında yardımcı olan yabancı uyruklu öğrencilerin Türkiye'deki temsilcilerine teşekkür ediyor, çalışmalarında başarılar diliyorum.

Mirlan MANASOV.



İÇİNDEKİLER DİZİNİ



ÖZET

SUMMARY

TEŞEKKÜR

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ŞEKİLLER DİZİNİ

TABLolar DİZİNİ

VII

VIII

X

XI

1. TAKIM ÇALIŞMASI VE TAKIMIN OLUŞTURMA SÜRECİ	1
1.1. TAKIM KAVRAMININ TANIMI	2
1.1.1. Az Sayı	3
1.1.2. Tamamlayıcı Beceriler ve Becerilerin Doğru Karışımı	4
1.1.3. Ortak Bir Amaca ve Performans Hedeflerine Karşı Sorumluluk	6
1.1.4. Ortak Yaklaşım Sorumluluğu	11
1.1.5. Karşılıklı Sorumluluk	13
1.2. Takımın Oluşturma Süreci	16
1.2.1. Çalışma Grubu	17
1.2.2. Sözde Takımlar	17
1.2.3. Potansiyel Takım	18
1.2.4. Gerçek Takım	18
1.2.5. Yüksek Performans Takımları	18
2. TAKIM ÇALIŞMASI	21
2.1. Organizasyon İçinde Grup Ve Takım Kavramları	21
2.1.1. Takımlar	21
2.1.1.1. Takım Temelli Örgütler	21
2.1.1.2. Takım Temelli Örgütlerin Özü	22
2.1.1.3. Neden Takım Temelli Organizasyonlar	22
2.1.1.4. Avantaj ve Sorunlar	25
2.1.1.5. Başarı Anahtarları	28
2.1.2. Takımların Organizasyon İçin Uygunluğu	29
2.1.2.1. Takım Analizi	30

2.1.2.2.Takım Avantajların Belirlenmesi	32
2.1.2.3.Takım Çerçevesinde Organizasyonunu Zorlaştıran Unsurlar	34
2.1.3. Takımlarda Katılım ve Özerklik	35
2.1.3.1.Takım ve Katılım	35
2.1.3.2.Takım Özerkliği	38
2.1.3.3.Takım Özerkliğini Neden Yükseltmeliyiz	41
3. TAKIM VERİMLİLİĞİ	43
3.1.Takım Özelliklerinin Performans Verimliliği Üzerine Etkileri ve Teorik Çalışmalar	43
3.1.1. Takım Çıktılarını Etkileyen Özelliklerin Kapsamlı Modeli (M.Campion)	43
3.1.2. Takım Performansı Üzerine Dışsal Desteğin Önemi (D.Hyatt)	45
3.1.3. Takım Verimliliği Üzerine Otonominin Önemi (D.Janz)	52
3.1.4. Takımlarda Liderlik-Beş Faktör Modeli	59
4. TAKIMLARDA İŞBİRLİĞİNİN ÖNEMİ VE BİR SAHA ARAŞTIRMASI	62
4.1.Amaç ve Teorik Model	64
4.2.Faktör ve Hipotezler	68
4.3.Yöntem	72
4.4. Verilerin Toplanması	75
4.5.Örneklem Özellikleri	76
4.6.Ölçekler	77
4.7.Analiz ve Yorumlar	84
4.8.Sonuç ve Öneriler	89
KAYNAKLAR	95
ÖZGEÇMİŞ	102
EKLER	
A-) APPENDIX A Bir Grubun Gerçek Takım Özelliklerini Belirleyen Anket	
B-) APPENDIX B Karşılıklı Bağımlılık Anketi	
C-) APPENDIX C Uygulamada Kullanılan Anket Formu	

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil		Sayfa
1.1	Takım Oluşturma Süreci (J.R.Kotzenbach, D.K.Smith, 1994, p. 85).	15
2.1	Örgüt Bünyesinde Takım Kurmanın Başarı Anahtarlarının Organizasyon Şekli (Shonk, 1997)	29
3.1	Takım Çalışmalarının Verimliliğini Etkileyen Özellikler (Campion, Medster, & Higgs, 1993.)	44
3.2	Takım Özelliklerinin Takım Verimliliği Üzerindeki Etkileşim Zinciri (Janz et al.,1997)	55
3.3	Plan ve Ürün Özerkliğinin Karşılıklı Bağımlılık ile Etkileşimde iken İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.	57
3.4	İş Motivasyonu ve Takım Gelişme Seviyesi Etkileşimin Süreç Üzerindeki Etkisi	58
3.5	Hedef Kalitesi ve Zaman Baskısı Etkileşimin Takım Süreci Üzerindeki Etkisi. (D. Janz et al., 1997)	58
4.1	Satış Gücü İşbirliğinin Yapısal Modeli (Yılmaz & Hunt, 2001).	65
4.2	Lisansüstü Öğrencilerinin İşbirliği Eğilimlerini Etkileyen Faktörler Modeli.	67
4.3	Lisansüstü Öğrencilerinin İşbirliği Eğilimlerini Etkileyen Faktörler Modelinin Düzeltilmiş Hali	94

TABLolar DİZİNİ

Tablo

Sayfa

1.1	İnitiative Team Chapter (J.R.Katzenbach, D.K.Smith, “The Wisdom Of Teams”, 1993)	8
2.1	Verilen Özerklik Seviyesine Göre Takım Sınıflandırılması (Shonk, 1997)	38
2.2	“Takım Evrim Diyagramı” (Shonk, 1997)	41
3.1	GGP’nın Takım Özelliklerinin Değerlenmesi (Hyatt & Ruddly, 1997)	48
4.1	Öğrencilerin Yaptıkları Programlara Göre Kitle Dağılımı	76
4.2	Yaş ve Cinsiyete Göre Kitlenin Dağılımı	76
4.3	Pearson Korelasyonları ve Kitleyi Tanıtan Özellikler	82
4.4	Regressiyon Değerleri	83

1. TAKIM ÇALIŞMASI VE TAKIMIN OLUŞTURMA SÜRECİ

Öncelikle takımı tanımlamamızın faydalı olacağına inanmaktayız. Böyle bir düşüncenin nedeni “takım” kelimesinin farklı insanlara farklı şeyleri ifade etmesidir. Takım dendiğinde bazılarının aklına spor dallarında belli dereceyi elde etmek için bir araya gelmiş kişiler gelir. Bazılar için takım değerleri, paylaşma, işbirliği, dayanışma ve birbirine yardım etmeyi ifade eder. Kimileri bir araya gelerek çalışan her hangi bir gruba; bazıları ise yönetilen her gruba takım demekte ve nihayet takım denince tıpkı ortaklık ve evlilikte olduğu gibi paylaşım ve dayanışmayı alana çıkartmaktadır.

Bunun yanında takımların fayda ve zararları konusunda değişik değerlendirmeler söz konusudur. Bazıları takımın, performansın çok önemli bir aracı olduğuna inanır. Kimileri takımların en genel değerini, takım üyelerinin kendine güveninin oluşturulmasında, desteklenmesinde, katılımında ve güçlendirilmesinde görürler. Bazıları takımın ancak kısa dönemli proje çalışmalarında değer kazandığını öne sürerler. Diğer taraftan ise pek çok insan takımın gereksiz zaman kaybına, mantıksız kaynak harcanmasına ve bireysel çalışma ve performansın gevşemesi ve dağılmasına yol açtığına inanırlar. Bunun yanında kimileri takımın hiyerarşi kontrolünün dağılması gibi insan kaynaklarını istenmeyen örgütsel risklere götüreceğini asıl zarar olarak nitelendirmektedirler (Larson, Carl E., and Frank M. LaFasto, 1989, s.67).

Tüm bunlardan dolayı takım kavramının net bir açıklamasına gerek duymaktayız. Bir de neyin yapılmaması gerektiği konusunda açıklık getirilmesi gerekir. Buradaki amaç tarafımızca sunulan tanımın bağlayıcılığı değildir. Araştırma sırasında literatürde karşımıza çıkan takımların pek çok adları vardır. Burada biz bu birimlere sadece “takım” (ya da “gerçek takım”) adını kullanacağız. Literatür taraması sonucunda çalışmamızda en uygun tanımı bilginize sunmaktayız. Amacımız takımların nasıl ifade edildiği değil, neler yaptığını anlamaktır.

Sunulan tanımın temelinde takım ve performansın birbirinden ayrılmayan kavramlar oldukları yer almaktadır. İnanıyoruz ki, gerçek takım en verimli performans sergileyen bir birimin sınırlarını aşan, organizasyon taleplerinin karşılanması sürecinde en verimli özel sonuçları elde eden ve organizasyon bünyesi içerisinde özel “performans etiğini” ortaya koyan bir birimdir.

Potansiyel takımların çoğu, aynen ana kuruluşların yaptığı gibi, ne gerçek örgütsel standartlara ne de özel takımların amaç ve hedeflerine gereken dikkati vermemeleri kısa bir sürede bu takımların kapasitesindeki kayıplara uğramalarına neden olur. Takım içinde, her üyenin ortak amaca ve birbirine bağlı özel performans hedeflerine tamamıyla öz verimli yaklaşmasından daha önemli şey yoktur (Dubnicki, Carol, 1991, s.21). Takımın her üyesi, takım amacının ana organizasyonun başarısı için çok önemli olduğuna inanmalı ve söz konusu amacın gerçekleşmesi sonucunda elde edilen sonuçlar karşısında kendisinin ve diğer üyelerin sorumluluklarının farkında olmalıdır. Böyle bir içsel disiplin söz konusu değilse takımın gerçek kapasitesinde çalışması düşünülemez (Katzenbach J.R., Smith D.K., 1994, s.25).

Bir organizasyon bünyesinde etkili takım jenerasyonu için, hiçbir faktör genel performans standardı ya da “performans etiğini” açıklığı, anlaşılması ve değerlendirilmesinden daha önemli değildir. Anlamlı güçlü performans standardı elde eden kuruluşlar, bünyelerinde oluşturdukları takımlara yardım etmektedirler. Bu yardım, takım amaçlarının örgüt vizyonundaki gerçek yerinin açıklanması ve söz konusu amaçların gerçekleşmesi konusunda yönlendirici rol oynaması ile takımları destekler ve cesaretlendirir. Kuruluşun “performans etiği” takım çabalarının yönünü ve anlamını geliştirmektedir.

1.1. Takım Kavramının Tanımı

Takım; birbirini tamamlayan becerilere sahip az sayıda insandan oluşan bir gruptur. Bu insanların ortak amacı, performans hedefleri ve birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu sayabilecekleri ortak yaklaşımları vardır (J.R.Katzenbach, D.K.Smith, 1994, s.45).

1.1.1. Az Sayı

Az sayı: literatür taramasında karşımıza çıkan takım örneklerinin çoğunda üye sayısı iki ve yirmi beş arasında değişmektedir. Tanımda yer alan ortak anlamlı amaç, spesifik performans hedef seti, ortak yaklaşım, tamamlayıcı beceriler, müşterek sorumluluk ve uzlaşma gibi unsurlardan *sayı* faktörü belirlenir ve bu faktör tartışmaya açıktır. Yukarıda sayılan beş faktörün mevcudu hayati önem taşımaktadır. Daha kalabalık bir grup, örneğin elli ya da daha fazla üye sayısı olan gruplardan teorik olarak takım olabilir. Fakat böyle bir takımın bütün birim olarak fonksiyonlarını gerçekleştirmesi yerine, muhtemelen “subteams” ya da “alt takımlara” bölünme yoluna giderler. Bunun nedeni çok sayıdaki grup üyeleri karşılıklı çalışmada sorunlar yaşayabilir; kişisel farklılıklardan doğabilecek çatışma olasılığı da çalışmaya engel olabilir. Örneğin on kişilik bir grubun üyeleri kişisel, fonksiyonel, hiyerarşi v.b. farklılıklardan dolayı elli kişilik bir gruptan daha esnek çalışır, ortak amaçlarını ve takımın diğer üyelerine karşı olan sorumluluklarını daha etkili şekilde yerine getirirler.

Kalabalık gruplar uygun ortam ve zaman kısıtlılığından iletişim eksikliği gibi istenmeyen sonuçlara yol açan engellerle karşı karşıya kalırlar. Takım kurulmasında kalabalığın görüş ayrılıkları dezavantajlar arasındadır. Sonuç olarak genel amaç ve standartların netlik kazanması, tüm üyelerce kabul edilmesi ve anlaşılması hususunda ortaya çıkan engeller, yani amaçlar hiyerarşi liderler tarafından belirlenir. Bir başka deyişle, takım çalışması değerleri üyelerin çalışma yaklaşımlarına göre belirlenir. Bu durumlarda takım çalışma değerlerinin yerini formal hiyerarşi, yapı, politika ve prosedürler alır (Pascale, 1990, s.63).

Fakat, az sayıdaki her grup takım olabilir dersek yanlışmış oluruz. Bunu örnekle gösterirsek daha faydalı olacaktır. New York, Millbrook'taki The Dutchess Day School öğretmeni Sandy Charlap, öğrenciler için öğretmen ve danışman olarak geliştirmesi için uygulanan eğitim toplantılarına katılmıştır. Takım çalışması değerlerini anlatılan ve uygulamaya sunulan toplantıların sonunda okul, çevresinde olumlu değişmelerin ortaya çıkması, ileride buna benzer çalışmaların devam ettirme için motivasyon olmuştur. Ancak, kendisinin ve diğer katılanların bir takım oluşturup

oluşturmadıkları sorulduğunda: “Hayır!, birbirimize daha iyi davranmaya başlamış ve sürekli takım ruhunu yakalamak için görüşüyorduk. Fakat bazı *“olayların iyiye dönüştürmesi”* gibi genel isteklerin dışında, gerçekten neden bunu yaptığımızı bilmiyorduk. Yani, belirli bir süre geçtikten sonra toplantılarımız bir çeşit “koro” haline geldi – bazı şeyleri daha iyi, daha uyumlu yapıyorduk, çünkü bunun doğru olduğunu düşünüyorduk, *böyle yapmak istediğimizden değil.”* – dedi (Katzenbach J.R., Smith D.K., 1994, s.63).

Toplantıların “koro” haline gelmesi, üyelerin çoğunun, *iyi geçinmek* istekleri dışında, toplantıların gerçek amaçları konusunda netliğini kaybettiklerine ilk sinyal olarak nitelendirilebilir. Kalabalık gruplarda böyle “kırılma noktalarına” gelinmesi az sayılı gruplara nazaran daha az zaman alır.

Bütün bunlara karşı olan ve başarı ile uygulamaları sunanlar da mevcuttur. Örneğin, proje yönetiminde zaman ve kaynak (beşeri kaynaklar dahil olmak üzere) unsurları hayli büyük önem taşımaktadır. Organizasyon yaklaşımlarında Japon yaklaşımları yine de orijinalliğini korumaktadır. Japon yaklaşımının temelinde, projenin tüm aşamalarında yer alacak olan uzmanların daha ilk aşamalarda toplanması ile bir takım oluşturma kavramı yatmaktadır. Böylece proje süresince ortaya çıkacak tüm çatışmalar, projenin ilk aşamalarında bir çözüme getirilerek daha verimli ve daha kısa zamanda çözümlenir. Fakat böyle bir örgütlenmeyi hayata döneştirebilecek toplumun, kültür, örf ve adet farklılıklarının yanında yukarıda bahsedilen “alt takımlar” oluşturma süreci ya da tek top takımın alt düzeydekileri, hiyerarşi normlarına göre yönlendirmesi söz konusu olabilir.

1.1.2. Tamamlayıcı Beceriler ve Becerilerin Doğru Karışımı

Takım için doğru beceri karışımını geliştirmek, yani takım amacını en iyi şekilde gerçekleştirebilmek için gereken tüm becerilerin toplamını elde etmek vazgeçilmez bir şarttır. Bu becerileri genel olarak üç kategori altında toplamak mümkündür (Hackman J.R., Walton R.E., 1986, s.75):

✓ Teknik ve fonksiyonel tecrübe: bir grup doktorun bir tazminat davasında pek başarı olamayacakları açıktır. Ama bazı davalarda doktor ve avukatların işbirliğinde bulunarak sonuca ulaşmaları mümkündür. Buna benzer olarak yalnızca pazarlamacı ya da mühendislerden oluşan yeni ürün geliştirilmesindeki (NPD) takımlar her iki daldan uzmanların bulunduğu bir grubun yanında ne kadar başarılı olacağı kolaylıkla tespit edilebilir.

✓ Problem çözme ve karar verme becerileri: Takımlarda, amaçların gerçek-leştirme süreci esnasında öne çıkan fırsat ve tehlikeleri doğru belirleyip, elde bulunan seçenekleri değerlendirme ve nasıl hareket edecekleri konusunda karar verme yeteneklerine sahip üyelerin bulunması etkili performansın sergilenmesi için çok önemlidir.

✓ Kişiler arası beceriler: Ortak anlayış, net ölçülebilir amaç, etkili iletişim ve yapısal çatışmaların gücünün zayıflatılması, bir nevi kişisel becerilere bağlıdır. Bunlara örnek olarak riske girme, elverişli eleştiri, tarafsızlık, aktif dinleme becerisi, kararsızlığın nedenini ve şüphenin olumlu yönlerini görebilme, başkalarının istek ve başarılarını fark edebilme gibi beceriler gösterilebilir.

Takım oluşturulmasında becerilerin bertaraf edilmesinin bir hata olacağı inancındayız. Takım, asgari beceri karışımı – bilhassa teknik ve fonksiyonel beceriler – olmadan işine başlayamaz. Hiçbir gerçek takımda becerilerini gerekli seviyeye geliştirmeksizin amacına ulaşamaz.

Ancak, takım oluşturulmasında becerilerin optimal karışımına fazla yoğunlaşmanın genellikle rastlanan bir hata olarak ortaya çıkması ilginçtir. Optimal beceri karışımı – özellikle kişiler arası beceriler – takım oluşturmanın temel nedeni olarak nitelendirilir. Fakat araştırmaların pek çoğu, başlangıç aşamalarında gereken tüm becerilere sahip takımlara çok zor rastlandığını vurgulamaktadır ((Hackman J.R., Walton R.E., 1986, s.79, Nutty, Peter, 1990, s.68). Tersine, takım gücü, kişisel

öğrenme ve geliştirme aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Üyelerin performansla yoğunlaşmaları, takımın mevcut beceriler kombinasyonunun kısa zamanda belirlenmesi ve amacın gerekli olan ihtiyaç boşluklarının doldurulmasında yardımcı olmaktadır. Takım üyelerinin “performans etiğine” karşı duydukları sorumluluk öğrenme sürecini kamçılamaktadır. Belirli asgari teknik ve fonksiyonel becerilerin dışında fertlerin çoğunda takımın gerektirdiği becerileri öğrenme potansiyeli mevcuttur. Bireycilik, çoğumuzu takım adına kendimize ait kişisel katılımda bulunmanın yollarını aramaya itmektedir. Dolayısıyla öğrenme potansiyeli mevcutsa, ki bu da personel psikoloji alanında artık bir gerçek olarak kabul edilmekte, takım dinamiği becerilerinin gelişmesine yol açmaktadır. Buna destek olarak takım etiği avantajlarının takıma katılanlar için kişisel büyüme fırsatlarına dönüşmesini gösteren pek çok örneklere rastlanılmaktadır (Stewart, Alex, 1989, s. 117).

Böyle potansiyel bir takımın amacı, ana misyonunun gerçekleşmesinde gerekli olan ve olabilecek beceri kaynaklarının karşılanması için, süreç içerisinde meydana çıkabilecek beceri boşlukları ve söz konusu boşlukları dolduracak kapasitenin gelişme potansiyeli arasında dengeyi tutabilmektir (Katz, Ralph, 1982, ss.29-34).

1.1.3. Ortak Bir Amaca ve Performans Hedeflerine Karşı Sorumluluk

Takım amacı ve performans hedefleri birbirinden ayrılmazlar (Katzenbach J.K., Smith D.K., 1994, s. 49). Literatür tarama sırasında karşımıza çıkan tüm takımlarda her ikisinin de bulunması dikkat çekicidir (Buchanan J.K., 1974, s.537, Cohen J., 1998, s.201). Takımın kısa vadeli performans hedefleri her zaman ana amaca direkt olarak bağlı olması gerek; aksi takdirde takım üyelerinin şaşma, kendilerini ayrı kalmış hissine kaptırma ve olağan performansa dönüşmeye elverişli ortam meydana çıkabilecektir.

a) *Ortak, anlamlı bir amaç takım içindeki ahenk ve hevesi teşvikler:* takımlar amacı şekillendirme süreci ile yön, hız ve sorumluluklarını geliştirirler.

Ancak amaca karşı sorumluluk ve sahip çıkma hissi sadece amacın takım bünyesi içinden çıkması anlamına gelmemektedir. Gerçeği, böyle durumlar (örneğin, müteşebbis durumlar) daha çok istisnai durumlar olarak nitelendirmek mümkündür. Böyle durumlarda takımın amacı tamamıyla takım bünyesinde belirlenir.

Takımların çoğu ise genellikle üst yönetim tarafından belirlenen yönde ana organizasyonun talep ve fırsatlara uygun olarak kendilerinin amaç ve hedeflerini şekillendirirler. PC'leri icra eden Xerox'un bilim adamları kendi amaçlarını Xerox'un CEO'su tarafından gelen "bilgi mimari"ni oluşturma çağrısından sonra belirlemişlerdir. The Rockingham Dri-Loc Team (Sealed Air Corp.) amaçlarını üst yönetim tarafından gelen zaman ve kaynak harcamalarını kısma talimatı ile şekil almıştır (Bassin, Mark Edb, 1988, s.64).

Kuruluşun net, açık, sınırlı performans standartları, takımlara işe başlama aşamasında yardımcı rol oynar ve takımları cesaretlendirirler. Buna "çözüm alanı" adı verilmiştir. Yani kuruluş vizyonunun açık ihtiyaçları ile sınırlanan fakat sürekli gelişen sorumluluğun ve çalışma planının takımca belirlenmesi yeterli ve esnek bir çalışma alanı olarak nitelendirilebilir. Dikkatinize sunulan tabloda söz konusu "çözüm alanı" örneği 1985-1991 yılları arasında büyük değişimler yaşayan Procter&Gamble tarafından geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuştur (Tablo 1.1).

Tabloda görüldüğü gibi belli sınırların konulmasının yanında "çözüm alanının" içine bir takım hedef setinin yaklaşım ve zamanlama oluşturmaya esnek ve elverişli bir alan verilmektedir.

Son derece başarılı takımlar hem ortaklaşa hem de bireysel seviyede kendilerine ait amaç ve hedeflerinin şekillenmesi ve kabul edilmesi için çok fazla zaman ve efor harcamaktadırlar. Aslında, gerçek takımlar "amaçlama aktivitelerini" hiç durdurmazlar keza bu takım üyeleri için amaç açıklığı, anlaşılması ve netliği bakımından çok önemlidir. Böyle "amaçlama aktivitelerinin" doğru ve yoğun şekilde sürdürülmesi takımların başarılı olmalarının başlıca temellerinden biridir.

Misyon: Launch XYZ Yeni Ürün 05/03/1993

İlgili alanlar: (Müşteriler, Rakip, Rekabet, Maliyet, v.b.)

Girdi hedefleri: (Ürün Tasarımı Ve Güvenliği, Maliyet, Fiyatlandırma Sermaye v.b.)

Çıktı hedefleri: (Kar, Hacim, Müşteri Tercihi, Tamamlama Zamanı, Maliyet v.b.)

Takım: üyeleri:

Takım süreci:

Sponsorlar:

Tablo 1.1 : Initiative Team Chapter (Katzenbach J.R., Smith D.K., 1994, s.51)

Ana engeller	Çözüm tavsiyeleri
- Fabrikadaki donanım farklılığı - Rengin kaybolma zamanındaki azalış - Kısıtlı kaynakları ile hızlı dağıtım eksikliği	

Başlangıç verileri	Zamanlama	Ciro (\$)	Veri analizi
- Sermaye katılımı - Sürecin başlangıcı - İmalatın başlangıcı - Dağıtımın başlangıcı			

İlk olarak, takımın amacı, ortaklaşa ortaya konulan ve takım işbirliğine dayanarak var olan bir unsurdur. Aynı zamanda amaç, takım üyeleri için gurur ve sorumluluk kaynağıdır. Basit bir benzetme yapılırsa, etkili takımlar amaçlarına kendi çocuklarına gibi bakar, gereken saygı ve sorumluluk göstermelerinin yanında gurur

duymaktadırlar. Gerçekten, böyle takımlar amaçların oluşturma aşamasında çok daha fazla zaman harcarlar hatta takım çalışma sürecine geçtikten sonra da, amaç sürekli yeniden değerlendirmeden geçmekte ve böylece takım üyelerinin neler yaptıkları konusunda kesintisiz bir bağlantı söz konusu olmaktadır (Kotkin J., 1986, ss.48-55).

İkinci olarak, amaç üzerinde yapılan yoğun konuşmalar ve incelemeler, neyin yapılması gerektiği konusunda, bilhassa hedeflerin karşılaştırılmasında, geniş yönlendirici seçenekler setinin ortaya çıkmasına temel oluşturmaktadır. Müşteri ihtiyaçları, rakiplerin kapasitesi, kamu ve diğer kuruluşların talepleri, dış ve iç çevre koşulları v.s. takım üyelerinin akıllarında hep amaç doğrultusunda bir şekil kazanırlar (Clifford D.K., Cavanagh R.E., 1985, s.190). Dolayısıyla, bir sorun ortaya çıktığında, takım üyeleri dış ve iç çevre değişmelerine hem kendilerine hem de birbirine karşı duydukları sorumluluklardan dolayı takım arkadaşlarına olan güveni açısından daha çabuk ve daha esnek cevap verebilirler. Başka bir deyişle beklenmeyen olayların karşısında hazırlıksız yakalanma riski azalmaktadır (Goodman P.A., 1986, s. 59).

En önemlisi, takıma ait kişiliğin kazandırılmasıdır. Bu kişilik, takım için aynı zamanda gereken ve tehdit edici bir unsur olan çatışmayı içerir. Söz konusu çatışma takım üyelerinin bireysel talep ve takım standartlarının kesiştiği noktada başlar. Ancak takım amacını iyi bilen, amaca ve takım arkadaşlarına karşı sorumluluk hissleri güçlü olan üyeler, performans standartları kullanarak nerede ve ne zaman takım taleplerinin ve kişisel arzuların önem kazandığı konusunda bilgili ve şüphesiz davranırlar (Peters T.J., Waterman R.H.J., 1982, ss.47-58).

b) Spesifik performans hedefleri ana amacın bölünmez parçasıdır: Geniş çaplı önergelerin, spesifik ve ölçülebilir performans hedeflerine dönüştürülmesi ile takım üyelerinin ortak amaçları anlam kazanıp şekillenir. Normal zamanın yarısından az sürenin içerisinde yeni ürünün piyasaya sunulması, müşterilerin tüm taleplerine 24 saat boyunca dolgun cevap verebilme, ya da % 40'lık bir maliyet düşürülmesinin yanında üretimin defolu mal payını sıfır seviyesinde tutabilme gibi net anlaşılır hedefler amacın zeminini oluşturmaktadır. Bu görüş doğrultusunda bazı noktaların göz önüne bulundurulması gerekir (Katzenbach J.R., Smith D.K., 1994, s.39).

İlk olarak, söz konusu hedefler hem örgüt çapındaki misyondan hem de bireysel çalışma hedeflerinin toplamından da farklı olan “takım çalışması ürünlerini” oluşturmaktadırlar (Katz, 1982, ss.29-34, McCowan P., McCowan C., 1989, ss.107-111). Etkili olması için “takım çalışması ürünleri” kuruluşun istediği sonuçlara gerçek değer katan belirli bir şeyin elde edilmesi için takımdaki tüm üyelerin eşit katılımları gerekmektedir.

İkinci olarak, performans hedeflerinin açıkça belirlenmiş olması takım bünyesindeki yapısal çatışma ve açık iletişimi kolaylaştırmaktadır. Örneğin, Sealed Air Corporation bünyesindeki bir fabrika takımı, makine değişim süresini ortalama iki saatte tutmayı belirlemiştir (Bassin M., 1988, s.62). Böyle bir hedefin netliği ve anlaşılması, takımın amaca nasıl ulaşacağı konusuna ya da söz konusu hedefin yeniden değerlendirilmesine konsantrasyonun yoğunlaşmasını sağlar. Eğer bu hedefler netliğini kaybediyorsa söz konusu tartışmaların da etkinliklerini kaybetmesi anlamına gelmektedir.

Üçüncü olarak, hedeflerin ölçülebilmesi ve ulaşabilmesi takımların sürecin sonuna yoğunlaşmasını sağlar. Böylece, süreç sona erse de ermese de prosedürün hangi aşamada olduğu kolayca tespit edilebilir hale gelir.

Dördüncü olarak, literatürde rastlanan takımların örneklerinden hedeflerin takım kapasitesinin belirlenmesinde de çok etkili olduğu görülmektedir. Gerçekten iyi belirlenmiş hedefler, takım kapasitesinin (hem bireysel, hem de örgütsel düzeyde) doğru değerlendirilmesini ve başarılı olmalarını mümkün kılmaktadır (Chandler C., Ingrassia P., 1991, s.37).

Beşinci unsur ise, spesifik performans hedefleri, takımların ana amaçlarına ulaşması yolunda küçük zaferlere yol açabilmesidir. Böyle küçük zaferler üyelerin takıma olan genel öz verimleri ve sorumluluklarının gelişmesinde ana rol oynamaktadır. Amaçların herkese açık olması ve sürekli olarak değerlendirilmesi, her küçük zafer sayesinde uzun vadeli ana amaca yaklaşılması ve herkes için belli

olması yeri doldurulmaz bir motivasyon gücünün temelini oluşturmaktadır (Katzenbach J.R., Smith D.K., 1994, s. 48).

Son olarak, performans hedefleri aynı zamanda zorlayıcı olmalıdır (Smith P.G., Reinert D.G., 1991, s.132). Takım üyelerinin engellere karşı birleşmeleri, takım olarak gelişmelerine neden olmaktadır. Üzüntü, sinir ve başarısızlık korkusu takım bünyesini daha da sağlamlaştırır. Engeller takım üyelerinin tümüne ve herkese ayrı olarak meydan okumakta, üyelerin olaya bu şekilde bakmalarını teşvik etmektedir.

c) *Kombinasyon performans için hayati önemi taşımaktadır*: Takımın amaç ve açık performans hedefleri sembolik bir bağlantıya sahiptirler, - her zaman uygun ve birbirlerine bağlıdırlar (Common-Bowers J.A., Oser R., Flanagan D.L., 1992, ss.355-377). Performans hedefleri, takım çalışması sürecinde yardımcı olur ve takımı sürekli sorumluluk havasında tutar; takımın geniş ve hatta yüksek heveslerini anlamlı ve duygusal enerjilerini kesintisiz olarak destekler (Champoux J.E., 1991, ss. 431-446. Ducker P.F., 1994, ss.53-80). Söz konusu enerji ortam ekonomik ve sosyal, rasyonel ve duygusal unsurları bir bütün olarak dinamiğini sürdürmektedir. Bazen bu enerji ve heves, takımı belirleyen performans hedeflerinin dışına taşır. Reklam hatalarını minimum seviyesine indirmek gibi hedefi belirleyen The Tallahassee Demokratik ELİTE takımı, bahsedilen dinamiğin baskısı altında belirlenen sınırlarını aşarak toplam müşteri hizmetlerinin iyileşmesi amacına dönmeleri gibi örnekler mevcuttur. Ya da ilk etapta zorlayıcı ve yüksek amaçların ölçülebilir ve açık hedeflere dönüşmesi sürecin esnekliğine örnek olarak verilebilir. Fakat takımların amaç ve hedef belirlemesi hangi sıralamayı takip ederse etsin, gerçek anlamda birbirini tamamlayan ve kesintisiz bağlantı içinde yer alan amaç ve açık performans hedeflerinin bulunması bir takım için şarttır.

1.1.4. Ortak Yaklaşım Sorumluluğu

Takımların ortak yaklaşımına – yani hedeflenen amaca ortaklaşa ulaşma kılavuzuna – ihtiyacın olması kesin ve açıktır (Campion M.A., Papper E.M., Medsker G.J., 1996, ss.429-452, Guzzo R.A., Dickson M.W., 1996, ss.307-338).

Aslında, takımlar için amaç ve hedeflerin belirlenmesine verilen önem kadar ile, - harcanan zaman ve efor hacmi olarak - hedefe ulaştıracak yaklaşıma da en azından eşit derecede önemin verilmesi faydalıdır.

Ortak bir amaca ve performans hedeflerine bağlanmak: Bir takımın amacı ve performans hedefleri bir arada giderler. Genellikle takım stratejisinin alternatifleri arasında takım amacının gerçekleşme derecesi ilk sıralarda yer almaktadır (Hackman J.R., 1987, ss.315-342). Takımın kısa vadeli performansı son amaçla her zaman doğrudan alakalı olmalıdır. Aksi takdirde takım üyelerinin kafaları karışır ve sıradan performans davranışlarına geri dönerler. Aşağıdaki sorular takım işlevi için hayati öneme sahiptirler. Bütün üyelerin arzuladığı geniş çaplı ve anlamlı bir hedefiniz var mıdır? Herkesin üzerinde birleştiği spesifik bir performans hedefler kümeniz var mıdır?

Ortak bir yaklaşıma bağlanmak: Takımlar ortak bir yaklaşımın geliştirmesine ihtiyaç duyarlar. Yani amaçlarını elde etmek için bir arada nasıl çalışacaklarını belirlemelidirler. Gerçekten de amaçlarını belirlerken çalışma yaklaşımlarını belirlemek için zaman ve çaba harcamalıdır (Mcgrath J.E., 1986, ss.362-391). Takımın yaklaşımı sosyal yönünün yanında ekonomik ve idari bir yön de içermelidir. Ekonomik ve idari zorlukların üstesinden gelebilmek için takımın her üyesi yorum yapma, gözden geçirme ve karar vermenin ötesinde "denk" miktarda gerçek iş yapmalıdır (Goodman P.S., 1979). İşin incelikleri üzerinde uzlaşmak ve ileri seviyede takım performansı yaratmak için bu inceliklerin bireysel becerilerle nasıl birleştirileceğini belirlemek ortak bir yaklaşımı biçimlendirmenin en önemli öğelerindendir. Takımlar çoğu zaman işin sosyal yönünün performansla alakasız olduğunu düşünürler. Ancak etkin bir takım üyeleri zaman içerisinde meydan okuma, yorum yapma, destekleme, birleştirme, hatırlama ve özetleme gibi sosyal olduğu kadar liderlikle de alakalı roller üstlenirler. Bu rollerin oynanması takımın başarısı için gerekli olan karşılıklı güven ve yapıcı çatışmanın oluşmasına yardım eder.



1.1.5. Karşılıklı Sorumluluk

Üyelerin birbirine ve takıma karşı duydukları ortak sorumluluk hissi: öncelikle, herhangi bir grup kendilerini bir takım olarak sorumlu tutmadıkları sürece takım olmaları imkansız olduğunu belirtmeliyiz. Ortak bir amaç, belirlenmiş bir yaklaşım gibi unsurları da takımın ayrılmaz ve yeri doldurulmaz bir temelidir. Örneğin: “Patron beni sorumlu tutuyor” ve “Biz kendimizi sorumlu tutuyoruz” gibi ilk bakışta hemen farklı olmayan yaklaşımları düşünersek, ikinci yaklaşımı uygulamayan bir grup hiçbir zaman takım meydana getiremez (Gladstein D.L., 1984 ss.499-517, Katzenbach J.R., Smith D.K., 1994, s.48).

Takım sorumluluğu kendimize ve başkalarına verdiğimiz saygının sözle ifadesidir. Bu sözler takımların iki önemli yönü (olan bağlılık ve güveni) sağlamlaştırır. Takım amaçları konusunda sorumlu olduğumuza dair söz vermek suretiyle takım çabalarının her yönü hakkında kendi görüşümüzü açıklama hakkını ve diğer insanların aynı konudaki yapıcı sözlerini duyma hakkını elde ederiz. Böyle bir söze sıkı sıkıya bağlı kalarak takımların kurulması için gereken güveni korur ve geliştiririz.

Potansiyel takımların gerçek takım olma sürecindeki asıl engellerden biri üyelerin kendi çıkarlarını karşılama işini başkalarının eline verme korkusudur (Johnson D.W., Johnson R.T., 1989). Üyelerin içinde güven olmadan ortak vaat ve sorumluluklar gerçek anlamlarını kazanamazlar. Ancak olay sadece güvenle sınırlı kalmayıp, bireylerin takım olarak ne yapmak istediklerini (performans hedefleri) ve nasıl en iyi şekilde yapacaklarını (ortak yaklaşım) sorularına cevap vermek için çabalamaları ile gerçek anlama kavuşabilir.

İnsanlar birlikte ortak amaçlara yönelik gerçek çalışmalar yaptıkça güven ve bağlanma gelir. Sonuç olarak, güçlü bir ortak amaç ve yaklaşıma sahip olan takımlar hem kişisel hem de takım olarak kendilerini takımın performansından sorumlu tutarlar (Hackman J.R., Oldman G.R., 1976, ss.250-279).

Spesifik performans hedefleri ortak sorumluluğun temel taşları olarak bir görünüm kazanabilir (Ancona D.G., Martin D.C., 1982, ss.49-70, Henderson J.C., Lee S., 1992, ss.72-119). Her üye için amacının ifadesinin, ve gerek takım amacındaki, gerekirse ana organizasyonun misyonundaki yerinin açık olması, bu amaçların ve gerçekleştirme yaklaşımlarının sürekli tartışılması üyelere giderek daha net form kazanma seçenekleri sunar. Üyeler seçilen hedefleri eleştirebilir ya da doğruluğunu kabul ederek hedef ve yaklaşımlarının sabitleşmesi için katkıda bulunabilirler. Bu da hedef açıklığını ve dolayısıyla avantajların yanında üyeler arası müşterek sorumluluğu artırır.

Sorumluluk, takımın amacının ve yaklaşımının niteliği için iyi bir turnusol testi sağlar. Performans için karşılıklı güveni olmayan gruplar kendilerini bir takım olarak bir arada tutacak ortak bir amaç ve yaklaşım şekillendirememişlerdir. Eğer ortak sonuç için bağlanmış ve sorumlu bir grup insanı gözlemlerseniz hem güçlü bir takım amacına hem de üzerinde uzlaşmış bir yaklaşıma sahip olduklarından emin olabilirsiniz.

Takım çalışması inceleme odağı olduğunda ilginç bir nokta ile karşı karşıya kalabiliriz. Bir taraftan takım çalışmasının hem ekonomik hem de sosyal yönden olumlu tarafların egemen olduğuna hemfikiriz, diğer taraftan ise tüm yukarıda bahsedilen açık noktalara rağmen konuda yine de bir somutluk yakalanamamış hissi de mevcuttur. Bu nedenle takım nedir ve ne değildir, - özellikle takım ve performans birbirini nasıl etkiler, - sorularına net cevapların verilmesi ile her hangi bir grubun performans güçlendirme yollarını bulmaya fırsat tanınabilir (Campion M.A., Medsker G.J., Higgs A.C., 1993, ss.823-850). Ancak takım ne bir büyü işidir ne de çoğumuzun düşündüğü gibi olağanüstü kişisel özelliklerin ürünüdür. Tersine bu bölümde anlatılan temeller karışımına gereken dikkati veren grupların çoğu grup performansını önemli bir şekilde yükseltebileceğine inanılmaktadır. Buna başlangıç olarak söz konusu temel unsurlar bakımından mevcut durumun değerlendirilmesi istenilirse, şu genel soruları cevaplandırmak faydalı olacağı öne sürülmektedir (Katzenbach J.R., Smith D.K., 1994):

- ✓ Grup sayısı yeterli kadar küçük mü?
- ✓ Takım performansı için tüm üç kategorideki elverişli tamamlayıcı beceri karması ve beceri potansiyele sahip misiniz?
- ✓ Tüm üyeler tarafından benimsenen geniş çaplı anlamlı amacınız mevcut mudur?
- ✓ Bütün üyelerce kabul edilen net, açık, ölçülebilir, spesifik performans hedef setiniz var mıdır?
- ✓ Kullanılacak yaklaşım her üye için anlaşılır ve ortaklaşa kabul edilir şeklinde midir?
- ✓ Grup faaliyet sonuçlarına karşı hem bireysel hem de müşterek olarak kendinizi sorumlu tutuyor musunuz?

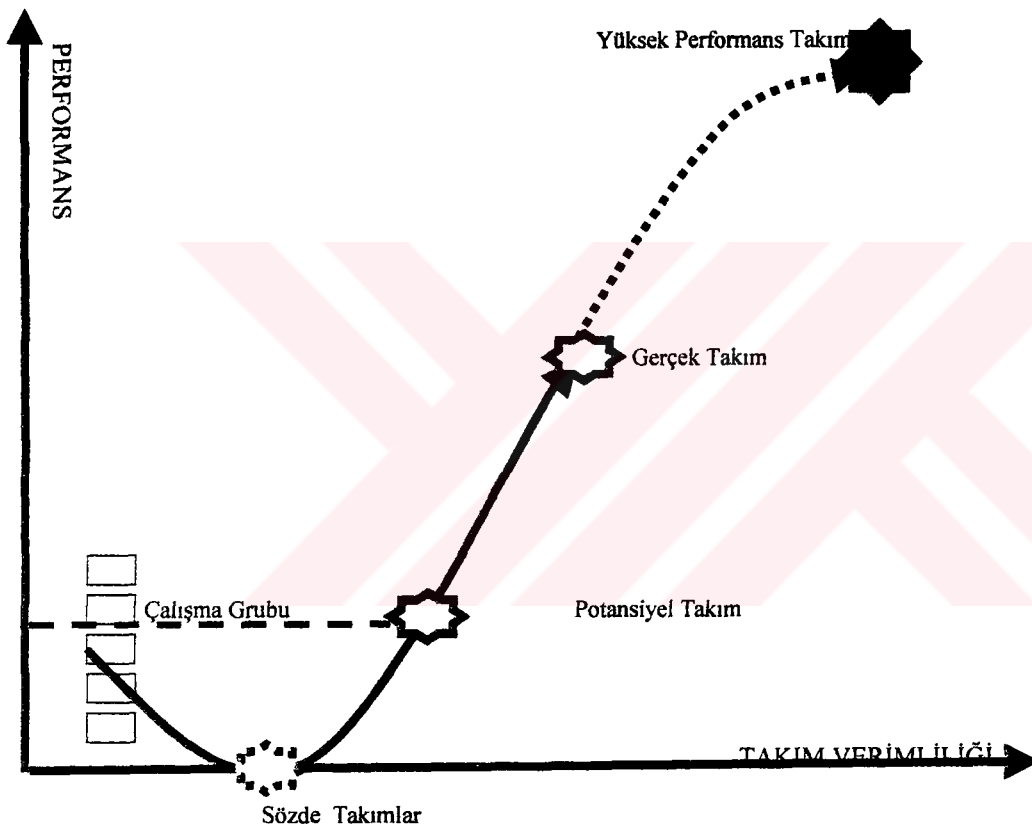
Mevcut durum tüm bu sorulara olumlu cevap verebiliyorsa, Appendix A'daki daha ayrıntılı sorular seti grubunuza potansiyel takım açısından bir ön değerlendirme yapabilirsiniz (Shonk, 1993):

Söz konusu soruları cevaplayarak: “Grubumuz ne derecede gerçek takım olarak çalışıyor?”, “Mevcut performans seviyesinin yükselmesi için çabalarımızı nasıl güçlendirebiliriz?” gibi soruları cevaplandırabilirsiniz. Soruların cevapları, standartların ve beklemediğimiz ufukların açılmasına sebep olabilir. Aynı zamanda söz konusu cevaplar takımınızın atıl kapasitesinin sıfıra indirme yolunu gösterebilir.

Takım oluşturma süreci herhangi az sayıdaki grubun seçilen ortak yaklaşımı ile ne şekilde bir performans sergilediğini göstermektedir. Takımlardan farklı olarak çalışma grupları “kişisel en iyilerin” toplamına dayanmaktadır. Çalışma gruplarının amacı ortak çabaları gerektiren ortak çalışma ürünleri değildir. Çalışma gruplarının

yerine takım olma yolunu seçenler ortak amaç, hedef seti, ortak yaklaşım ve müşterek sorumluluğun oluşturulması için gereken ortak faaliyet, ortak çalışma ürünleri ve çatışma riskleri ile karşılaşmaya hazır olmalıdırlar. Böyle riskleri üstlenmeden kendine “takım” diyen gruplar “sözde takımlarını” en iyi şekilde temsil etmektedir.

1.2. Takımın Oluşturma Süreci.



Şekil 1.1 : Takım oluşturma süreci

Kaynak : Katzenbach J.R., Smith D.K., 1994, p. 85.

Söz konusu eğri üzerinden yukarıya doğru tırmanma riskini üstlenen potansiyel takımların yollunda engellerin çıkması kaçınılmazdır. Kibirli (stuck) takımların yapabileceği en kötü şey yukarıda yer alan takım temellerinin gerektirdiği disiplinlerden vazgeçmektir. Aslında böyle takımların (potansiyel ya da sözde takımların) hayatta kalma nedeni takım kurma değil, performanstır.

Bütün takımların er ya da geç sona ermeleri bir gerçektir. Ancak bu son devam eden performansın kurban edilmesini gerektirmez. Takıma yeni üyelerin katılması, eski üyelerin ayrılması, takım liderlerinde değişiklikler gibi takım temellerini yenileyici güce sahip işlevler, takımların çoğu için yeni performans potansiyelini keşfetme yolunu açar (takımın sonu gelsin ya da gelmesin).

Takımların liderleri işi aldıktan sonra becerilerini sürekli olarak geliştirmelidirler. Bu işi başaranlar da tüm anahtar kararların ve ana işlevlerin tümünü bizzat yapmak zorunda olmadığını görmektedirler. Etkili takım liderleri ne bütün soruların cevaplarını bildiklerini ne de takımın diğer üyeleri olmadan başarılı olacaklarını kabul etmektedirler. Takım hikmeti, takımın amacına ve takıma son derece inanan ister otokrat, ister demokrat olan her kimsenin takımı yüksek performansa doğru giden yolda yönetebilmesidir (Katz R., 1982, ss.81-104).

Şimdi dikkatinize sunulan “Takım oluşturma süreci”nin aşamalarını açıklamaya çalışalım.

1.2.1. Çalışma Grubu

Takım olabilmesi için ne gereken imkanları olan ne de *belli bir artma performansı sergileyen* gruplardır. Üyeler ancak kendi sorumluluk alanında kişisel performanslarına yardımcı olması taktirde bilgi, en iyi tecrübeler ve perspektif paylaşımına başvurmaktadırlar. Bunun dışında bölümün başında söz konusu olan takım temellerinin hiç biri (az sayı hariç) gerçek bir anlamda gözükmemektedir.

1.2.2. Sözde Takımlar

Artma performansı ve imkanlar gözlenebilen fakat *ortak performansa yoğunlaşmayan ve amaca ulaşmayı gerçekten denemeyen* insan grubudur. Kendilerine “takım” adını vermelerine rağmen ortak amaç ve performans hedefler setinin şekillenmesine ilgi duymayan bir gruptur. Performans etkisi açısından eğride

(Şekil 1.1) yer alan grupların en zayıfıdır. Ana kuruluşun performans ihtiyaçlarına çalışma gruplarına nazaran daha az katılımda bulunmaktadırlar, çünkü “sözde takım” içindeki işlevler hiçbir ortak amacı ima etmemektedir.

1.2.3. Potansiyel Takım

Belli artma performans ihtiyacı olan ve performans etkisini gerçekten geliştirmeye çalışan bir gruptur. Ancak aynı zamanda amaç, hedef seti veya çalışma ürününün netleşme ve ortak çalışma yaklaşımının oluşmasında daha fazla disipline ihtiyacı olan bir gruptur. Müşterek sorumluluğunu henüz oluşturmamış bir insan topluluğudur. Organizasyon bünyesinde potansiyel takımların bolluğu göze çarpmaktadır. “Takım oluşturma süreci”nin gösterdiği gibi takım yaklaşımının anlam kazanması, takımın performans etkisinin yüksek olabilmesi söz konusudur. İnaniyoruz ki, en etkili performans kazançları “potansiyel” ve “gerçek” takımlardır. Ancak yukarıya doğru her hareket zorluklarla doludur.

1.2.4. Gerçek Takım

Birbirini tamamlayan becerilere sahip az sayıda insandan oluşan bir gruptur. Bu insanların ortak bir amacı, performans hedefleri ve birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu saydıkları ortak bir yaklaşımı vardır (Karzenbach J.R., Smith D.K., 1994, s.45).

1.2.5. Yüksek Performans Takımları

Gerçek takımın tüm özelliklerini taşıyan ve ayrıca birbirinin kişisel büyüme ve başarı karşısında güçlü, derin bir sorumluluk duyan üyelerden oluşan bir gruptur. Söz konusu sorumluluk genellikle takım sınırlarını zorlaştırmaktadır. Yüksek performans takımları diğer takımların performans seviyesini belirli bir şekilde aşmasının yanında üyeler de akla gelen tüm beklentileri aşan performansı

sergilemektedir. Bütün gerçek ve potansiyel takımları için mükemmellik modelini oluşturmaktadır (Beyerlein M.M., Beyerlein S.T., Richardson S., 1993, s.57).

Takım stratejisini izleyen gruplar “Takım oluşturma süreci”nin hangi aşamasında bulunduklarını nasıl öğrenirler? Bunun için iki belirleyici etken söz konusu olabilir. İlk etken dikkatinize sunulan takım tanımındaki temel öğelerden oluşmaktadır. Bölümün sonunda sıralanan sorulara cevap verme ile her hangi bir grubun çalışma grubu, sözde takım, potansiyel takım ya da gerçek takım mıdır sorusunda cevabın bulunması mümkündür.

Bunun yanı sıra ikinci belirleyici etkenden söz edilirse aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gerekiyor (Shonk, 1993):

Konu belirleme: Takımların favori konu setlerinin tartışılması, belirlenmesi ve anlamları ortak amaca dönüştürülmesi söz konusu olabilir. Bu konuların anahtarları takım için oluşturan anlamındadır. Ayrı bir dil ya da kodlu sözcükler gibi takım konuları takım bünyesinde neyin ve neden önemli olduğunu iletişime sunulmasını kolaylaştırmaktadır.

Şevk ve enerji seviyesi: Takımlar sıkı ve hevesli çalışmanın yanında sıkı ve hevesli oynarlar. Onları kimse fazla mesaiye zorlamıyor; onlar sadece bunu yapıyorlar. Onlara kimse işi başkalarına devretmemelerini hatırlatmaz; onlar sadece ortaklaşa çalışıyorlar. Takım dışındakiler için takım içindeki şevk ve enerji şüphesiz ve hatta ayırt edicidir. Takımın çalıştığı odaya girer girmez değişikliği hissediyorsunuz.

Olaylı hikayeler: takım üyelerinin ortaklaşa yaşadıkları ve tüm üyeler üzerinde derin etki bırakan, uzun süre hafızada kalan sıra dışı olaylar, takım üyelerini psikolojik yönden birleşmesine sebep olabilmektedir.

Kişisel sorumluluk : Yukarıda söz edildiği gibi yüksek performans takımlarının ayırt edici özelliği takım üyeleri birbirinin büyümesi ve başarısı için

duydukları sorumluluktur. Böylesine bir sorumluluğun var olması süresince takım amacının anlamı zenginleşir, performans hevesi güçlenir ve üyelerin birbiriyle çalışma yaklaşımı daha etkili hale gelir. Bir de belirtilen simgelerin mevcudu söz konusu olsa da olmasa da, bir daha belirtmek isteriz ki, insanlara başkaları ile iyi geçirmelerini, başkalarının menfaatlerini kendi menfaatlerinin yerine koymasını emredilmesi neredeyse imkansızdır.

Performans sonuçları : Performans takımın nedeni ve etkisidir. Gerçek takımlar olağan düzeyin üstünde performans sergiler. Bunun yanında yüksek performans takımları, üyeleri dahil olmak üzere, beklenebilir sonuçların üzerinde veriler elde ederler. Spesifik performans hedeflere ve çalışma ürünlerine yoğunlaşmayan grubun takım olma ihtimali neredeyse sıfırdır. Şayet herhangi bir grubun gerçek takım olup olmadığı inceleniyorsa yapılacak ilk adım grubun performans sonuçlarını incelemektir.

Özetlenmesi istenilirse, söz konusu iki önemli işaret setinin herhangi bir spesifik grubun gerçek bir takım olup olmaması konusunda birer rehber olabilmesidir. Birinci işaret seti takım tanımında kullanılan unsurlardan oluşmaktadır. Söz konusu etmenlerini ifade ettikleri disiplinin doğru şekilde hayata geçirilmesi gerçek bir takımın oluşturulmasında ilk adımlardan biridir. Her grup bu faktörleri uygulayabilir ve uygulamalıdır. Belirleyici işaretlerin ikinci seti eşit etkiye sahip faktörlerden oluşmaktadır. Bu unsurlar, - konu belirleme, şevk ve enerji, olaylı hikayeler, kişisel sorumluluk ve performans sonuçları, - herhangi bir grubun bir takım olma açısından belirleyici güce sahiptir.

2. TAKIM ÇALIŞMASI

2.1. ORGANİZASYON İÇİNDE GRUP ve TAKIM KAVRAMLARI

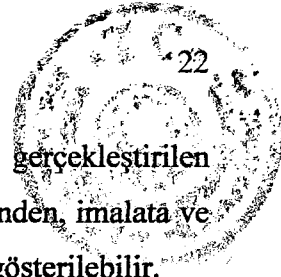
2.1.1. Takımlar

Takım, ortak bir amaca ulaşmak için çabalarını koordine eden iki ya da daha fazla kişilerden oluşan bir gruptur (Plovnick, Fly, & Rubin, 1975). Bu insan grubunu takım kılan öğeler ortak amaç ve koordinasyondur. Bu iki hususun birbirinden ayrılması takımın da ortadan kalkması anlamına gelir. Bir takımın oluşturulmasında ve belirlenen amacın gerçekleştirilmesinde koordinasyonun rolü hayli büyüktür (Shonk, 1982).

Bünyesinde takım kavramından yararlanan pek çok organizasyon söz konusudur. Bu örgütlerde yöneticilerin yüzleştikleri asıl durum takımın kullanılıp kullanılmamasından öte, takımın *nasıl* en etkili şekilde kullanılacağıdır. Böyle durumlarda bir yöneticinin ne tip takımın oluşturmasını, takıma gereken desteğin nasıl organize edilmesini, daha çok takım çalışması için ne gibi teşvik edici tedbirlere başvurulmasını ve ana organizasyon ve takım arasındaki bağlantının en elverişli bir şekilde nasıl kurulmasını bilmesi gereken en önemli kalemlerinden birkaçıdır.

2.1.1.1. Takım Temelli Örgütler

Geleneksel yapılarda bireyler, işlevler ve departmanlar ayrı birer birim olarak organizasyon temellerini oluştururlar. Takımları bir temel ünite olarak kabul eden kuruluşlara takım temelli organizasyonlar adı verilir (Shonk, 1997). Bu tip örgütlerin planlanma, karar verme ve verimlilik gibi konularda geleneksel örgütlere nazaran daha etkili oldukları bir gerçektir.



Takım temelli örgütlerde normalde birbirinden ayrı olarak gerçekleştirilen işlevler bir arada yapılmaktadır. Buna örnek olarak hammadde girişinden, imalatâ ve pazarlamaya kadar giden geniş işlevlerden sorumlu tutulan takımlar gösterilebilir.

2.1.1.2. Takım Temelli Örgütlerin Özü

Sosyo-teknik sistemlerin taraftarları hem bireylerin sosyal ihtiyaçlarını, hem de organizasyonun teknik ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde tasarlanan çalışma organizasyonunun benimsemektedirler. Eric Trist 1951 yılında maden ocaklarında elde edilen tecrübesine dayanarak ortaya koyduğu fikirlerinin sayesinde söz konusu sosyo-teknik sisteminin ilk taraftarı olarak tarihe ismini yazdırmıştır.

Trist ve diğer sosyo-teknik sisteminin vekilleri tarafından inşa edilmiş olan bu temeller takım felsefesi kavramının gelişmesine neden olmuştur. Böyle bir yaklaşımın ilk örnekleri 60 ve 70'li yıllarda Procter&Gamble ve General Foods gibi şirketlerde de söz konusu olmuştur. Bu şirketler, takımı bir temel çalışma birimi hali ile kabul ederek, organizasyonun geri kalan kısımlara destekleyici görevlerinin dağıtılmasıyla işin tasarlanmasını yapmışlardır. Söz konusu takımların başarısı, takım çerçevesinde organize edilen pek çok şirketin meydana gelmesine neden olmuştur. Bunlardan bazıları şunlardır: Cummius Engine, 1973; Digital Equipment Corporation, 1982; Textronik, 1983; General Elektrik, 1985; Caterpillar, 1986; Boeing, 1987; A.O.Smith, 1987.

2.1.1.3. Neden Takım Temelli Organizaysonlar

Şirketlerin takım çerçevesinde organize edilmesinin iki temel nedeni şunlardır: (1) daha dolgun katılımı sağlayan çalışanların güçlendirilmesi ve (2) örgütsel etkinliğinin artırılmasıdır. Bu iki husus birbirinden ayrılamaz. Bir kuruluşun gelişmesinde iş gücü kapasitesinin en etkili şekilde kullanılması çok önemlidir. Bu da işgücünün güçlendirilmesi ve koordine edilmesi ile elde edilir. Çalışanların işin tasarımı, karar verme ve planlama süreçlerine katılımının sağlanması, iş memnuniyeti üzerine çok olumlu etkisini yaratmaktadır. Şirketler, eski yapıların

pazar taleplerine yeterli ve dolgun cevap veremediklerini ve takımın işin daha iyi yapılması yollarını gösterebileceğini görmüşlerdir. Verimlilik ve katılımının arttırmasını sağlayan takım temelli örgütlerin lehine birkaç özel neden aşağıda dikkatinize sunulmuştur:

- *Kalite:* dışsal rekabet koşulları ve müşterinin ürün ve hizmet üzerindeki baskısı, kalite standartlarına sürekli yeni şekiller kazandırmaktadır. Kuruluşlar geleneksel organizasyon şekli ile istenilen kalite seviyesine ulaşamadıklarını fark etmektedirler. Örneğin, hizmet sektöründeki bir işletmede müşterinin araması durumunda konu çeşitli aşamalardan (işlev, departmanlardan) geçtikten sonra çözüme ulaşmaktadır. Bu da hizmet kalitesinin düşmesine yol açmaktadır. Buna karşılık olarak, şirket özel müşterilere yoğunlaşan işlevsel takımlara başvurmuştur. Böylece arayan müşterinin bir başka departmana aktarılması ortadan kalkmıştır. Böylece takım üyelerinin tüm süreç hakkında bilgili oldukları için zaman tasarruf hacmi ve hizmet kalitesi yükselmiştir.

- *Esneklik:* iş çevresinde son yirmi yılda yer alan bilgi işlem teknolojisi, dışsal rekabet, ekonomideki büyüme gibi hızlı gelişmeler geleceğin işletmelerinin çok esnek olacağını pek açık hale getirmiştir. Günümüzde çevrenin hızlı değişmelerine çabuk ve zararsız adapte olabilmek, şirketler için hayati önem taşımaktadır. Takım temelli örgütlerde matriks proje yönetimi gibi olanakların mevcudu, insan ve diğer kaynakların örgüt içinde kolayca transfer edilmesini mümkün kılmaktadır.

- *Koordinasyon:* fonksiyonel örgütlerin temel sorunlardan biri, çeşitli departmanların faaliyetlerini bir arada uyumlu bir şekilde yürütmektir. Bunun çözümü de farklı bölümlerin fonksiyon temsilcilerinden oluşan takımlarda saklıdır. Örneğin, Ford, takımı otomobil imalatında ve planlamasında yardımcı olduğunu reklamlarında vurgulamıştır. Ya da bir ürünün ilk fikrinden pazara kadar takip edebilecek kapasitedeki takımlar da koordinasyonun olumlu örnekleridir.

- *Çalışanların memnuniyeti ve gelişmesi:* iş sürecinde planlama ve karar verme yetkisinin çalışanlara devredilmesi hiç beklenmeyen gelişmelere ve olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Bu da bir taraftan çalışanların memnuniyeti ve dolayısıyla motivasyon, diğer yünden ise organizasyonun performansı üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır.

- *Verimlilik/Maliyet:* takımlar verimliliği artırır, maliyetleri düşürürler. Böyle bir teoriyi pek çok ampirik çalışmaların sonuçları ve pratikteki örnekler desteklemektedir. Örneğin, General Foods'un bünyesinde yeni takım tasarılı "Topeka" fabrikası ile aynı ürünü üreten geleneksel fabrikaları arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. İncelemelerin sonucu "Topeka"nın diğer fabrikalara nazaran %30 oranında daha verimli olduğunu göstermiştir. Bu gelişme daha düşük maliyetleri ve verimlilik artışı içermektedir.

New York Stock Exchange Office of Economic Research 500 ve üzeri sayıdaki elemanları çalıştıran şirketlerde bir araştırma yapmıştır. Bu çalışma verimliliğinin artırılmasında uygulanan en etkili yöntemlerin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçları %32 oranında söz konusu yöntemleri olarak takımı göstermişlerdir (Batten, 1982).

Takım felsefesi çok değişik alanlarda sorumluluğunun arttırılmasına yol açmaktadır. Takım üyelerinin şirket hedeflerin belirlemesine, çalışma saatlerin ayarlanmasına v.s. katılmaları, imalatı kolaylaştırıcı yapısal tedbirlerde söz sahibi olmaları, görev belirlenmesi üzerine çalışmaları, çalışma akışını yönlendirmelerinde ve etkili performans geri beslenmesinin gerçekleştirmelerinde yer almaları örneklerin sadece birkaçıdır. Bütün bunlar ve benzer hususların performans verimliliği üzerinde olumlu etkisinin yaratılması söz konusudur.

Salisbury, North Carolina'da takım temelli General Electric'e ait fabrikalardan birinde üyelerin katılımı ile takımın sağladığı esneklikten yararlanarak ürünün modeli günde birkaç defa değiştirilmiştir. Buna benzer faaliyetlerin

sonucunda aynı ürünü üreten diğer General Electric fabrikalarına nazaran %250'lik verimlilik artışı elde edilmiştir (Sherwood, 1988).

Ford'un takım deneyimleri 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında yer almıştır. İmalat bölümlerindeki çalışanlardan oluşan bir problem-çözme takımının (Ford Dearborn Glass plant) oluşturulması ile yaklaşık 500.000 \$'lık tasarrufun yanında proje tamamlama süresinde belirli bir azalma elde edilmiştir.

1971 yılında takım felsefesinin uygulanması ile Motorola'da dönemlik gider hacminde %25'lik azalma, verimlilikte %30'luk artma ve %95'lik katılım gerçekleştirilmiştir. Bu felsefe bireysel yaratıcılığına ve toplam katılım ve danışma tekniklerine dayanan etkili kararları içermektedir (Hayis, 1971).

Geçen İş Hayatı Çevresi Konferansı'nda spikerlerden biri takım kavramının uygulama örneklerinden bahsetmiştir. Konuşmasında bir şirketin fabrikaları arasında özyönetim takım yaklaşımını uygulayan fabrika söz konusu ise fabrikaların hangisinde piyasaya yeni ürünü sunma ihtimali daha yüksek olacağı konusunda tahminlerin daha kolay yapılacağı vurgulanmıştır.

2.1.1.4. Avantaj ve Sorunlar

Lawler, "Yüksek Katılım Yönetimi" adlı eserinde, takım çalışmalarının organizasyonun katılım yapısındaki meydana gelen önemli değişmelerin nedenlerini belirlemektedir. Bireyler takıma katıldıktan sonra geleneksel organizasyonda bulamadıkları bilgi ve becerileri, ödüllendirme ve gücü elde etmektedirler. Böylece, takımların organizasyon verimliliği üzerinde çok önemli ve olumlu etki oluşturma ihtimali pek yüksektir.

Ayrıca Lawler verimli takımların gelişmesine neden olan başlıca alanları listelemiştir:

- Çalışma yöntemi ve prosedürdeki gelişme ihtimali;

- Personel esnekliğinde gelişme ihtimali;
- Hizmet ve ürün kalitesinde gelişme;
- Çıktı oranında gelişme ihtimali;
- Personel desteleyici seviyelerin azalması;
- Basit bürokrasi aşamaların kaldırılması;
- Karar vermede gelişme ihtimali.

Belki de takımın en önemli avantajlarından biri, elverişli büyüklükteki gruplarda belli bir işin sonuçlanması için gereken beceri ve sorumluluğun geliştirilmesidir. Takımlar koordine edilmesine ihtiyaç duyanları birleştirir. Ayrıca, takım işin bir departmandan başkasına transfer edilme sıklığını da azaltmaktadır. Bu da örgüt sınırları içerisinde yanlış iletişim ve sorumlulukların yanlış anlaşılma ihtimalini zayıflatmaktadır. Örneğin, bir telefon işletmesinde, takım üyelerinin sürekli gelişmekte olan becerilerinin, verilen özerklik ve yetki sayesinde, işin birkaç departmandan geçmesi yerine müşteriye bekletmeden taleplerinin karşılanması söz konusu olmuştur.

Lawler bunların yanında takım çalışması süreci içerisinde ortaya çıkabilecek sorunları da liste haline getirmiştir:

- Çalışanlara ödenen ücret maliyetindeki artış;
- Eğitim giderindeki artış;
- Eğitim için ek desteğe olan ihtiyaç;
- Örgütsel değişimdeki karşılanmayan beklentiler;

- Orta seviye yönetim ile çatışma;
- Destekleyici gruplar ile çatışma;
- Kişisel gelişmedeki karşılanmayan beklentiler;
- Toplantıların gerektirdiği fazla zaman ve karar verme sürecinin yavaşlanması.

Aslında söz konusu sorunların belli bir kısmı takımın kendisinin yarattığı sorunlardır. Sorunlar takımın bireysel gelişmesine bağlıdır. Yani, takımın açtığı ufuklar, beklentiler, roller, örgütsel süreç ve sistemdeki değişimler sorunlar için elverişli temeller oluşturmaktadır. Ayrıca takım olarak daha verimli çalışmayı öğrenme ile ilgili sorunlar da söz konusudur.

Belki de, en zorlayıcı engel de yerleşmiş olan kariyer merdivenidir. Takım felsefesi alışılmış olan ödüllendirme ve dolayısı ile memnuniyet şekillerinin de değişmesine yol açar. İlk olarak, hiyerarşi aşamalar sayısı azalmakta ve dolayısıyla terfi imkanları da kısıtlanmaktadır. İkinci olarak, bireysel büyüme ve gelişmeye ek becerilerin edinilmesi ile ifade edilebilir. Böylece, dikey gelişmenin yerini yatay gelişme almaktadır.

Yukarıdaki sorunların çözüm örnekleri örgütlerde takımların sayesinde ortaya çıkan çalışanların kişisel gelişmelerinin önceden rastlanmayan türden olduğunun farkına varılmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak eski ödüllendirme sisteminin bıraktığı izler, gelişmenin farkında olan çalışanın ödüllendirme beklentilerinin de aynı kalması sorun oluşturur. Dolayısıyla, organizasyonların amacı yatay gelişmeyi çalışanlarca istenilen hale getirmektir.

Gerçek hayatta belirlenen sorunların çözülmesi bir hayli zordur. Fakat bu sorunlara geçmeden önce örgüt yapısı ve mevcut durumun gerçekten takıma ihtiyacı

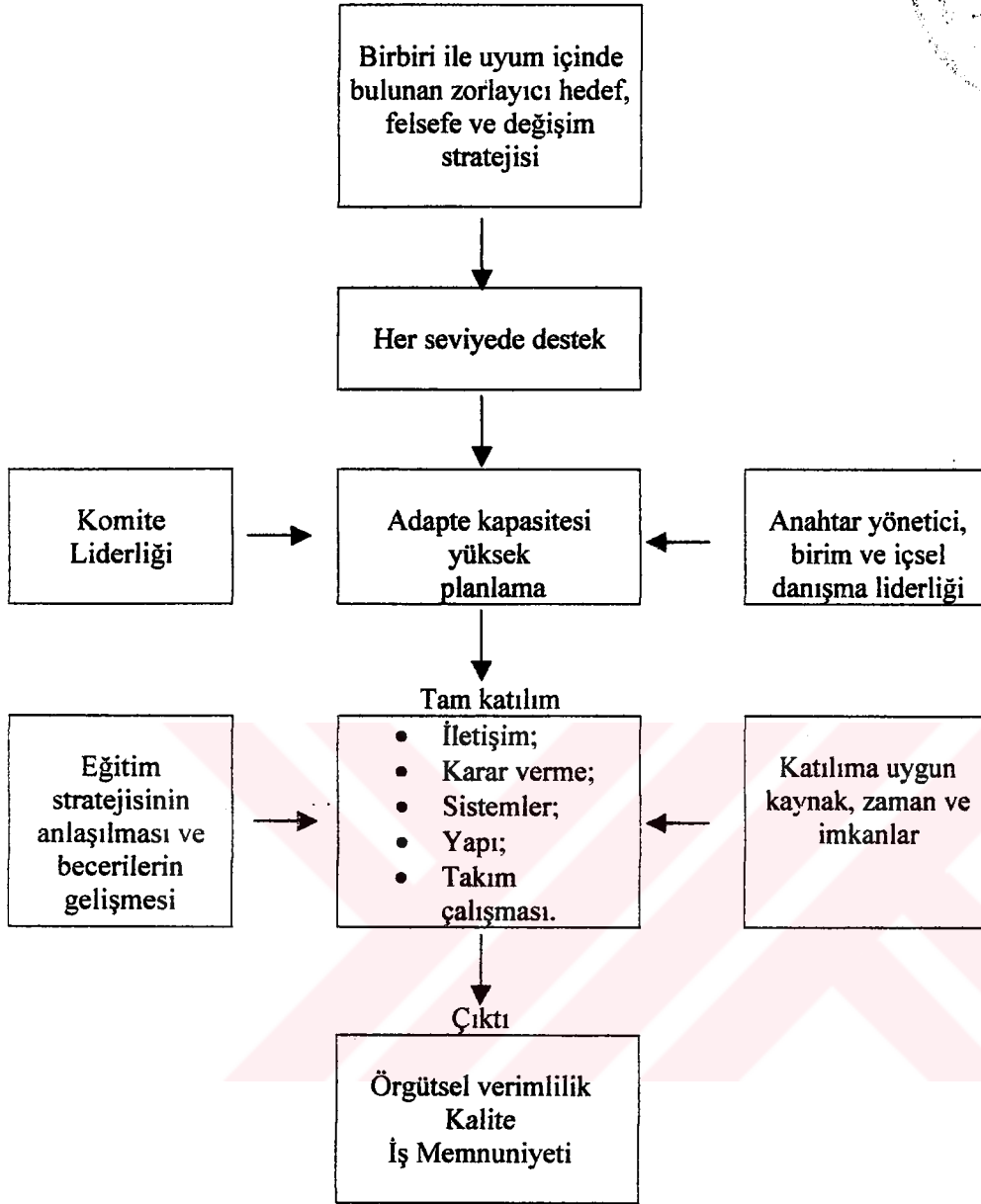
olup olmadığına karar verilmelidir. “Takım organizasyonumuz için avantajlı mıdır?”, sorusunun cevabı bazı analizleri gerektirmektedir. Bu incelemeler örgüt bünyesi içerisinde karşılıklı bağımlılığın kendi varlığını nerede hissettirir ve söz konusu alanlarda takım felsefesinin yararlı olup olmayacağını belirlenmesini içermektedir. Bu analizlerin bir örneği ilerideki bölümlerde sunulacaktır.

2.1.1.5. Başarı Anahtarları

J.H.Shonk (1997) başlıca başarı anahtarlarını beş maddede listelemiştir:

- Organizasyonun hedefleri ve değişim stratejisi yeni takım çalışması ile uyumludur;
- Yönetim, birim ve çalışanlara yani her seviyeye destek;
- Liderler açık, net vizyon ve değişim çabalarına elverişli katılımı geliştirirler;
- Planlanmış, kolay adapte edilebilen yaklaşım;
- Yönetim ve çalışanlar gereken bilgi ve becerilere sahiptirler.

Aşağıda dikkatinize sunulan şekil söz konusu unsurların nasıl bir araya getirilmesini görsel olarak göstermektedir (Şekil 2.1):



Şekil 2.1 : Örgüt bünyesinde takım kurmanın başarı anahtarlarının organizasyon şekli (Shonk, 1997)

2.1.2. Takımların Organizasyon İçin Uygunluğu

1970'lerin başlarında General Foods değişen talepleri, çalışanların katılımı, büyüme ve sorumluluğu ve maliyetlerin indirilmesini karşılamak için verimlilik, enerji ve kalite seviyesini yükseltmek amacı ile takım temelli fabrikayı kurmuştur. Böyle bir karar şirketin geçmişteki girişimlerinin incelenmesi ve değişen pazar taleplerini daha etkili şekilde karşılama isteği ile verilmiştir. Aslında, kuruluşların

takım çerçevesinde organize edilmesinin ortak nedeni, takımın bazı işlevlerin geliştirmesine inanmalarıdır. Sürekli gelişen teknoloji ve çevrenin genişleşen kamu kontrolü gibi günümüzün çok yönlü değişimlerine cevaplanma süreci, söz konusu taleplerin karşılanması için becerikli insanların koordineli bir şekilde takımlara toplanma ihtiyacını yaratmıştır (Shonk, 1982).

Tecrübenin daha yüksek seviyeleri, daha da karmaşık olayların çözülmesini gerektirir ki, bu da çeşitli disiplin ve işlevlere sahip insanların bir araya gelme ihtiyacını pek açık hale getirir. Takımlar bu karşılıklı bağlantılarını yönetilmesinde daha etkili bir yol göstermektedir.

Bir kuruluşun birkaç takımı içermesi mümkündür. Departmanın işlevi açısından ve departmanlar arasındaki bağlantılar takımlara olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. İş tabiatı ve koordinasyon seviyesi takıma olan ihtiyacın varlığını net olarak gerektirmektedir. Böylece, ilk adım, şirket bünyesi içerisinde kendiliğinden oluşan takımların mevcudunu araştırmak olmalıdır. Böyle takımlar varsa şirketin neresinde bulunmakta, bunu daha net bir şekilde tespit edilme yolları nedir ve daha etkili takım çalışmasının teşvik edilmesi için kuruluşça neler yapılabilir, gibi soruların sorulması faydalıdır.

Belki de, organizasyonun tamamı ya da sadece belli bölümü takım çerçevesinde örgütlenmesi gerekir. Takım, artık varlığını kanıtlayan karşılıklı bağımlılığı desteklenmeyi bölümler arası daha etkili koordinasyonu sağlama ve organize yolları temsil etmektedir (Shonk, 1997). Beceri ve sorumlulukların takım içinde doğru yerleşmesi örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların yeteneklerinin tam kapasitede kullanılabilmesini sağlar.

2.1.2.1. Takım Analizi

Örgütler müşteri taleplerini karşılayabilmek için söz konusu taleplerini inceleme gereğini duymaktadırlar. Böyle analizlerin sonucunda çeşitli departmanları yakın temasta bulundurma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Pek çok takım oluşturulma

örnekleri söz konusu temellere dayanmaktadır. Beckhard ve Harris (1997) organizasyonun takıma olan taleplerinin belirlenmesi için açık planlama sürecini öne sürmüşlerdir.



Piyasa taleplerinin belirlenmesinden sonra organizasyonda takım felsefesinin mevcudu araştırılmalıdır. Söz konusu taleplerin ne derecede karşılandığını tespit etmek inceleme sürecinin bir sonraki aşamasıdır. Bunun yanı sıra organizasyon ihtiyaçlarının şekillendirdiği ve gelecekte istenilen takım çalışması seviyelerinin belirlenmesinde de fayda vardır.

Kimi kuruluşlar görevlerin yerine getirilmesi için gereken karşılıklı bağımlılık seviyesinin ilk tespitini yapmaksızın takımları oluşturmaktadırlar. Böyle yaklaşımların sonucu, genellikle takım değil bir gruptur. Şayet görevin tamamlanması karşılıklı bağımlılık olmadan gerçekleşebiliyorsa, bu tip işlevlerde takıma ihtiyacın olmaz.

İstenilen takım çalışma seviyesinin belirlenmesi ile takım kurmanızın sadece bir modaya uyma olmadığından emin olursunuz. İşin en etkili şekilde yapılması ne gerektirdiğinin tespit edilmesi için çabalarda bulunursunuz.

J.H.Shonk'un (1997) bu *takım analizinde* kullanılmasını tavsiye ettiği "Takımlarda Karşılıklı Bağımlılık Anketi" adında soru listesi Appendix B'da sunulmaktadır:

- Karşılıklı Bağımlılık Anketi: bu soruların amacı organizasyon bünyesindeki karşılıklı bağımlılık seviyesinin yani amacın gerektirdiği koordinasyon seviyesinin belirlenmesidir. Listenin organizasyon elemanlarınca tartışılmalarını, düşüncelerinin gelişmesini teşvik etmektedir.

- Uygulama Kılavuzu: soruların cevaplanma sürecinde cevapların mevcut durumunu yansıtan ve gelecekte olması istenilen durumlar olarak ayrılır

incelenmesi faydalıdır. Yorumların listelenmesi karşılıklı bağımlılık açısından mevcut durumun incelenmesinde yararlı olacaktır.

Puan toplamı ne kadar yüksekse, karşılıklı bağımlılık seviyesi de o kadar yüksek ve dolayısıyla takım çalışması ihtiyacı o kadar da güçlüdür. Soruların cevaplanması ve örgüt içindeki işlev, bölüm içinde ve departmanlar arasındaki karşılıklı bağımlılık açısından incelenmesi durumun yorumunu etkilemektedir. Böylece, mevcut durumda takım çalışmasının örgüt içinde departman ve işlevler arasındaki karşılıklı bağımlılık aracı olarak ya da örgütün bir takım ünitesi olarak analiz edilmesi çalışma seçeneklerini somutlaştırmaktadır.

Sorular gruptaki herkes tarafından cevaplanır ve kavramsallaşma amacı ile tartışılmalıdır. Soruları cevaplarırken puan durumuna yoğunlaşılması yanlış sonuçlara yol açmaktadır. Herkesin görüş açısını anlamaya yoğunlaşmak daha doğrudur.

Gelecekte istenilen karşılıklı bağımlılık seviyesi konusunda gruptaki herkesin onayının elde edilmesi önemlidir. Puan toplamı ne kadar yüksekse takım çalışması ihtiyacı da o kadar güçlüdür. Şayet cevaplar cetvelin hep sol tarafını tutuyorsa takıma olan ihtiyaç ve organizasyonun takım çerçevesinde çalışmasının anlamı azdır. Eğer karşılıklı bağımlılık seviyesi alçak ise, çalışanların gözünde beraber çalışmanın değeri de az ya da hiç yoktur. Tersine gelecekte istenilen karşılıklı bağımlılık seviyesi yüksekse, daha etkili çalışmanın yolu takım felsefesinin uygulanmasıdır.

2.1.2.2. Takım Avantajlarının Belirlenmesi

Örgüt bünyesindeki mevcut ve gelecekte talep edilen durumların belirlenmesinden sonra aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır. Bu sorular örgüt içinde takım çalışmasının geliştirilmesinin organizasyona ne gibi olanakları sağlayacağı açısından ışık tutmaktadır.

- *Çalışanlar arasında gerek departman içinde gerekse bölüm/işlev arasında olmak üzere karşılıklı bağımlılık seviyesi düşük ya da yüksek midir?*
- *Kalite, müşteri hizmeti ve etkinliğin geliştirilmesi gibi piyasa taleplerinin karşılanması açısından organizasyon imkanları en iyi şekilde nasıl ve nerede koordine edilebilir?*
- *Güçlendirilmiş takımlar örgüt ve çalışanların arzularını nasıl ve nerede karşılamaktadır?*

Örneğin, bir hizmet kuruluşu çeşitli işlevleri yerine getirebilen takımdan yararlanmaktadır. Takım, müşteri sorularına daha yeterli cevap verebilmekte, takım üyeleri gerçekleşen tüm operasyonları daha iyi anlayabilmektedir. Dolayısıyla, kendilerini işlerinde daha güvenli hissetmektedirler.

- *Oluşturulmuş takımların iç memnuniyeti ve çalışanların organizasyona karşı olan sorumlulukları üzerindeki etkisi nedir?*

Bir imalat şirketi ürün oluşturma sürecinde tarafınca belirlenen sorunların çözümü ve çalışanların katılımı, sorumlulukları, iç memnuniyeti ve ürün kalitesi üzerindeki etkisinin olumlu olduğunu öne sürmektedir. Bunun sonucu olarak böyle bir “problem-çözme takımların” başarısı çalışanları karar vermeye ve hedefe ulaşma yollarının planlanmasına katılımda bulunmalarına heveslendirmiştir.

- *Takım temelli organizasyon yapısına reorganizasyonunun gereken kaynakları açısından ne gibi etkisi vardır?*

Kısa vade – pek çok organizasyonun büyüyen eğitim kaynaklarına gerek duyar.

Uzun vade – takım sorumluluğunun oluşması, yönetim ve personel kaynaklarında hacim ve biçim açısından pek çok küçülme örneklerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

“Karşılıklı Bağımlılık Anketinin sonuçları ve organizasyon örneğinde takım avantajları tartışılması, örgüt için takım felsefesinin yararlı olup olmadığı ve yararlı ise nerede yararlı olacağı konusunda kesin bir bilgiye sahip olmanızı sağlayacaktır. Takım nasıl organize edilir gibi sorulara yoğunlaşmamalıdır. Bu bilgi daha sonra gelir. Tersine, böyle bir durum analizinin sonunda takım oluşturmasını *zorlaştıran* ve hatta neredeyse *imkansız kılan* engellerin ortaya çıkmasına neden olur.

2.1.2.3. Takım Çerçevesinde Organizasyonu Zorlaştıran Unsurlar

- *Karşılıklı bağımlılığının düşük seviyesi:* Çalışanlar çabalarının koordine edilmesine gerçekten gerek duymuyor, görevlerini tek başına yerine getirebiliyorlarsa takım oluşturmalarına gerek yoktur denilebilir. Satış işlevleri bu kategorinin bir örneğini temsil etmektedir (Shonk, 1997). Eğer satıcılar, ayrılmış olan coğrafik alan ve kaynaklara sahipse, genellikle bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürebilirler . Ancak özel promosyonların sırasında alan ve kaynak paylaşımı söz konusu olduğunda durum değişmektedir (Bu konu dördüncü bölümde geliştirilen modelde farklı bir anlam kazanmakta ve çalışmamızın asıl amacını kapsamaktadır.)
- *Coğrafik ayırım:* Takım temelli organizasyonunun yürüttüğü faaliyet alanı çok geniş olması gereken iletişimi zorlaştırır böylece takımın başarısı tehdit altına girer.
- *Büyüklik :* Bazen grup üyelerinin sayısı planlama ve karar verme gibi işlevleri zorlaştıracak kadar büyüktür. Elverişli takım büyüklüğünün sınırları gerçekleştirilecek görev karmaşıklığı, takım üyelerin beceri özellikleri ve olgunluk gibi faktörlere bağlıdır.

2.1.3. Takım Çeşitleri

Takımın örgüt için yararlı olduğundan emin olduktan sonra takım çeşitleri arasında bir seçim yapılmalıdır. Bu seçim sürecini örgütün bulunduğu durum ve ihtiyaçları yönlendirmelidir. Burada sorulması gereken soru, “Takıma verilecek özerklik seviyesi nedir?”, olmalıdır. Bunun nedeni, takım özerkliği ve organizasyon üzerindeki etkisinin gücü arasında olumlu bir bağlantının olmasıdır. Ayrıca, takımın yüksek özerklik seviyesi verimlilik, esneklik ve maliyet gibi unsurlar üzerinde daha güçlü etkiye sahiptir. Tüm bu unsurlar birbirine karşılıklı olarak bağlıdır yani bir faktörün değişmesi mutlaka diğerlerinin etkilenmesi anlamına gelmektedir. Bir yöneticinin buradaki amacı, söz konusu unsurların arasındaki karşılıklı bağlantının tabiatını ve takım özerkliğinin bu unsurlar seti üzerinde ne çeşit bir etki yaratacağını anlayabilmektir.

Bu konuyu anlamak için literatürdeki bazı görüşlerin dikkate alınması faydalı olacağına inanılmaktadır.

2.1.3.1. Takım Ve Katılım

Takım tasarlanması, sürekli değişen müşteri taleplerini ve çalışanların büyüyen öz-kontrol ve katılımcılık ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yapılması mümkün ve gereklidir. Walton (1985) takımın, kontrol stratejisinden (çalışanları yönetim gibi dışsal güçleri tarafından denetlenmesi) ortak sorumluluk stratejisine (çalışanlar organizasyona karşı daha sorumlu ve öz kontrol ortamında çalışmaktadırlar), kadar gelişen süreçteki yerini incelemiş ve anahtar unsurlarını belirtmiştir.

- ✓ İş, dolgun göreve (işin baştan sonuna kadar yapılmasına) yoğunlaşır ve çalışma düşüncesi ile birlikte benimsenir;
- ✓ Değişen koşullarda esnek görev seti;



- ✓ Hem yönetim hem de çalışanlar tarafından etkilenen az seviyeli örgütsel yapı;
- ✓ Minimum hiyerarşi statüleri;
- ✓ Hedef, değer ve adetlere dayanan koordinasyon ve kontrolü;
- ✓ Etkili katılımı sağlayan ödüllendirme – örneğin, amaç ve gelir paylaşımı ya da becerilere göre ödüllendirme;
- ✓ İstihdam güvenliği;
- ✓ Çalışanların katılımını destekleyen geniş yöntem seti;
- ✓ İş verilerinin geniş çaplı paylaşımı.

Walton teorisinin ana düşüncesi, çalışanların sorumluluk unsurlarının katılım açısından listelenmesi, performansın arttırmasına yardımcı olabilme inancı olarak değerlendirilebilir.

McGregor Y Teorisi ile organizasyonda çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt amaçlarının karşılanmasını kolaylaştıracağını vurgulayan düşünürlerin ilkleri arasında yer almıştır (1960). Trist ve diğer sosyo-teknik kuramcılar organizasyon verimliliğin optimize edilmesi için sosyal sistemin (çalışanların ihtiyaçları) teknik sistem ile (organizasyonun teknolojisi) birleşmesini önermişlerdir (1951).

Sashkin insanın çalışması için üç temel unsur gereğini ortaya koymuştur. Bu temelleri

- ✓ *iş yerinde özerklik ve kontrolün uyumlu karışımı,*
- ✓ *görevin gerçekleşmesi ve*
- ✓ *çalışanlar arası bağlantılar* olarak belirlemiştir.

Sashkin, çalışanların hedef oluşumu, problemlerin çözümü, karar verme ve planlanmaya çalışanların katılımı onlar için özerklik ve yaptığı işin anlamının kavramsallaşmasına yardım ettiğini öne sürmüştür. Bu da organizasyona karşı sorumluluğu, yaratıcılığı, performans gelişimini ve dolayısıyla organizasyon verimliliğini kamçılamaktadır. Söz konusu temel ihtiyaçlar iyi tasarlanan takımlarda, katılımın desteklenmesini sağlar. Böylece, elverişli tasarlanan işin katılımcı yönetimi, performans ve verimliliğin geliştirilmesinin yanında bireylerin üç temel ihtiyaçlarının da karşılanmasını gerçekleştirir. Bu gereksinimleri karşılanmaması çalışanların üzerine negatif bir etki bırakır. Dolayısıyla konu katılımcı yönetim açısından hayati önem kazanmaktadır.

Lawler, takımları, yüksek katılımcı organizasyonların temel inşa tuğlaları olarak nitelendiriyor. Teknoloji ve organizasyonun takım dışı kısmını desteklemeye iten tasarım yapısı, takımları yüksek verimlilik kapasitesinin oluşturulmasına iten temel nedenlerden biri olarak anlam kazandırmaktadır (Lawler, 1986).

Yukarıdaki düşüncüler örgütsel verimliliğinin artışı, çalışanların katılımı ve örgütsel misyonun gerçekleştirilmesi güzergahında bireysel ihtiyaçların karşılanması ile yakın ilişkili olduğunda hemfikirlerdir. Örgütsel hedeflerin, çalışanların katılımı ve bireysel ihtiyaçların karşılanma süreci bir sinerji işidir ve ancak katılımcı takım çalışması ile gerçekleştirilebilir.

Bazı organizasyonlar için güçlü katılımcı takımlar bir gerçek, bazıları için de hedeftir. Yalnız, her organizasyonun kendine ait eşsiz özelliklerin olduğunu hatırlatmada fayda var ve dolayısıyla çalışanların katılım seviyesi de bu özelliklere göre seçilmesi gerekmektedir.

Organizasyonların eşsiz özellikleri ve ihtiyaçları, takım oluşturulmaya yönelik örgütün mevcut durumunun analiz sonuçlarının dikkate alınması ile işçi katılımının uygun seviyesinin belirleme gereksinimi söz konusudur. "Takım

oluşturulması nasıl ihtiyaç analizinin sonucu ise, katılım seviyesi de örgüt ve çalışanların gereksinimlerinin sonucudur”, denilebilir.

2.1.3.2. Takım Özerkliği

Takım için uygun görülen özerklik seviyeleri *tavsiye verme*, *problem çözme* ve *özyönetim* olarak belirlenebilir. Özerklik ne kadar çoksa, çalışanlarının çabalarının atıl kapasiteleri de o kadar azalmaktadır. İşin zorluk derecesi, eğitim ihtiyacı, takımın örgütünün diğer bölümler üzerindeki etkisi gibi unsurlardan oluşan iş tabiatı takımın ne kadar özerk çalışabileceğini ve verilen özerkliğe ne kadar çabuk uyum sağlayabileceğine açıklamaya yardımcı olmaktadır. Tablo 2.1’de özerklik seviyesine göre takım sınıflandırılması sunulmaktadır.

Tablo 2.1 : Verilen Özerklik Seviyesine Göre Takım Sınıflandırılması (Shonk, 1997)

Takım özerkliği			
Düşük			Yüksek
Tavsiye Takımları	Problem Çözme Takımları	Yarı Özerk Takımlar	Özyönetim Takımları
✓ Danışmanlık komitesi; ✓ Tavsiye takımları.	✓ Kalite çemberi; ✓ İşlevler arası takım; ✓ Görev güçlerinin toplam sistemi.	✓ Çalışma birimi; ✓ İş birimi takımı.	✓ Çalışma birimi; ✓ Özerk iş birimi takımı.

- ✓ Tavsiye takımları: Bu tür takımlar genellikle belirlenen olaylar ile çalışmaktadırlar. Kimi organizasyonlar tavsiyeli sistem uygulamakta ve takım yönlü olmaktan daha çok geleneksel yapıya sahiptirler. Tavsiyeleri uygulansın ya da uygulanmasın, olaylara karar verme yetkisi olmaksızın sadece tavsiye vererek katılımında bulunurlar. Böylece organizasyon, yerleşen hiyerarşi yapıya uygun olarak kararları ve uygulamaları gerçekleştirmektedir. Tavsiye takımları fikir yaratıcılığına ihtiyaç olduğu (örneğin maliyetin düşürülmesi gibi) durumlarda daha faydalıdır.

✓ **Problem çözme takımları:** Bu takımlar iş süreci esnasında ortaya çıkan problemlerin belirlenmesi ve etkili çözüm bulunmasında faydalı olmaktadır. Problem çözme takımlarının çoğu, bir yönlendirici amirini içeren, 8-10 kişilik gruplardır. Takım üyeleri sorunun teknik özelliğine göre seçilmektedir. Kalite çemberleri problem çözme takımları örneklerinden biridir.

✓ **Yarı özerk takımlar:** Bu tip takımların bir amiri ve günlük çalışmaların planlama, organizasyonu ve denetlemesini şekillendiren takım dışından belirlenmiş girdileri vardır. Bu kısıtlamalar:

- a) hedef oluşturulmasına;
- b) planlamaya;
- c) problemin belirlenmesine ve çözümüne;
- d) günlük işlevsel kararlara v.b.

konulara yönetim tarafından müdahale edilmesi ile gerçekleşmektedir.

Bu takımlar, çalışanlara belli derecede serbestliğin tanınması ile görevin en iyi şekilde tamamlanmasını gerçekleştirebilen durumlarda uygulanmaktadır.

✓ **Özyönetim takımları:** Bu takımlar günlük işlerin yönetiminden sorumludurlar. Söz konusu sorumluluğun içerdiği bazı alanlar aşağıdadır:

- a) geniş girdi imkanlarına dayanan, organizasyon amaçlarına uygun hedeflerin oluşturulması;
- b) hedeflere ulaşmanın planlanması;
- c) hedef karşılanmasında kaynakların dağıtımı;
- d) çalışma süreci boyunca problem belirleme ve çözme;
- e) belirlenen yetki çerçevesinde karar verme,

f) takım kontrolünün dışında olan fakat takımı etkileyen sorunlara çözüm tavsiyelerinde bulunma;

g) takım üyelerinin seçimi.

Hammadde girdilerinden son ürüne kadar operasyonları takip edebilen bu tip takımların uygulama örneklerine imalat sektöründe sık rastlanmaktadır.

Takımların özerklik seviyesi organizasyon tarafından belirlenmektedir. Kimi örgütler takımların gelişmesine göre özerkliği düşükten yükseğe vermektedirler. Örneğin, bir problem çözme takımının çalışması gereği, sürekli sürecin ortasında bulunması olaylara karşı hakimiyetin büyümesine ve bunun sonucu olarak, geçerli tavsiyelerde bulunmasına yol açmaktadır. Organizasyonların takıma daha fazla otonominin vermesi takımlara atıl kapasitesinin oluşmasına yol açmaktadır. Ve söz konusu kapasitenin kullanılması örgüt için faydalı olacağı fark edilecek ve Problem Çözme Takımları yerini Özyönetim Takımlarına bırakacaktır.

Özyönetim takımların gerektirdiği kişisel iletişim ve problem çözme gibi becerilerin gelişmesi, etkili bir problem-çözme takımının kendi sınırlarını aştığının göstergesi olarak kabul edilebilir. Örneğin, Ford birkaç sene önce çalışanlarını problem-çözme takımı oluşturmalarına teşvik etmiştir. Şu anda özyönetim takımların çoğunun temelinde daha az otonomiye sahip olan problem çözme takımlar yatmaktadır. Aşağıdaki tabloda verilen "Takım Evrim Diyagramı" bir problem-çözme takımın iş birimine ve özyönetim takımına dönüşmesini göstermektedir. Böyle bir evrimin örgütteki değişmelere neden olacağına inanılmaktadır.

Tablo 2.2 : “Takım Evrim Diyagramı” (Shonk, 1997)



Düşük
Otonomi

Yüksek
Otonomi

Problem Çözme Takımları	Yarı Özerk Takımları	Özyönetim Takımları
✓ Takım, konuyu çözer ve teknik sınırlara tabi kalır.	✓ Takım, planlar, sorun çözer ve hedef kaynaklarına sahiptir.	✓ Takım bir çalışma birimi olarak faaliyet gösterir.

2.1.3.3. Takım Özerkliği Neden Yükseltmeliyiz?

Organizasyonlar takım otonomi seviyesini yükseltmeye yönelik tavsiye, problem çözme ve kalite çemberleri 1970 ve 1980’li yılların arasında kullanmaya başlamışlardır. Bunun sonucu olarak, söz konusu takımların özyönetim takımlarına dönüşmesi ve bununla birlikte verimliliğin artışı ve çalışanların katılım isteklerinin artması ile karşılaşmıştır.

Cohen ve Ledlord (1991) yaptıkları araştırmanın sonucunda yoklamacı amir ile çalışan özyönetim takımların, böyle bir kademesi olmayan özyönetim takımlarına nazaran daha az etkili olduğunu ve daha düşük otonomi seviyesine eğilimli olduklarını saptamışlardır.

Takımlar mevcut rekabete kolay adapte olabilmek ve zorlayıcı dışsal piyasa baskısı ve çalışanların katılımcı ihtiyaçlarını karşılayabilmek isteğinde bulunurlar. Bunun sonucunda daha yüksek otonomi seviyesine eğilimli olmaları tabi bir gelişme olarak nitelendirilmektedir. Üstelik, problem-çözme v.s. takımların başarıları eğitimli yönetici ve iş gücünü bu gelişmenin doğru olduğuna inandırmaktadır. Böyle bir evrimsel gelişmeye karşı çıkmak aşağıdaki kayıplara yol açabilir:

- ✓ Verimlilikte geri dönüş. Bunun nedeni genellikle takımın tam kapasitesinin kullanılmasının engellenmesidir;

✓ Yararıcı ve radikal fikirlerin doğmadan yok olması: mevcut yapı bu fikirlerin gelişmesini ne destekler ne de tehdit eder. Örneğin, geleneksel yapılarda oluşturulmuş standartlar yeniliklerin uygulanmasını engellemektedir. Böylece, sonuçları daha belli olmayan fikirlerin gelişme maliyetleri, ana yapının ortaya çıkacak kayıpları ile karşılaştırılmaz durumdadır. Yani örgütsel sistemin esneklik alt yapısı yaratıcılığı desteklemez ve cesaretlendirmez haldedir.

✓ Kendileri ve organizasyon için faydalarını görebilen çalışanların özerklik ihtiyaçları açısından karşılanmayan beklentiler.



3. TAKIM VERİMLİLİĞİ

Verimlilik, takımın amacı ve varlık nedenidir. İster teknik, ister sosyal temelli tüm çalışmaların direkt veya dolaylı amacı, verimliliği artırma yollarını araştırmaktır. Literatürdeki pek çok çalışma takım özellikleri ve takım performansı arasındaki ilişkinin tabiatını aydınlatmaya çalışmaktadır. Bu çalışmalarda takım performansını ölçme kriterlerinde genel olarak bir hemfikirlik söz konusudur. Fakat burada göze çarpan önemli bir unsur vardır: ölçüm yöntemleri ve hayli önemli olan kaynakların seçim farkları, sonuçların doğru yorumlanmasında zorluklara yol açmaktadır. Yani araştırmalardaki gözlem kitlelerinin çeşitliliği (yöneticiler, amirler, işçiler v.s.) gerçeklere ulaşmanın yanında hem olumlu hem de olumsuz izleri bırakmaktadır.

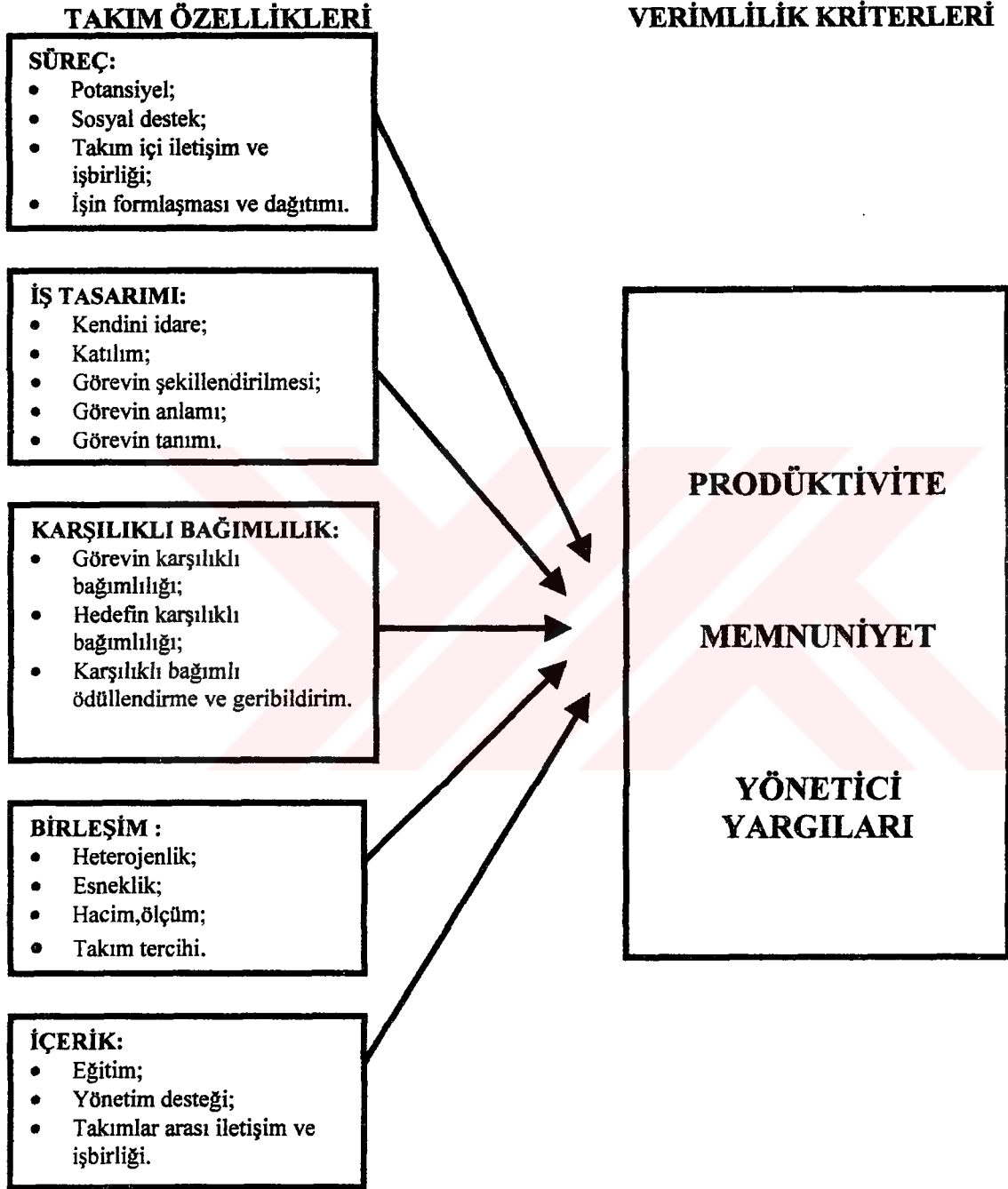
3.1. Takım Özelliklerinin Performans Verimliliği Üzerine Etkileri ve Teorik Çalışmalar

3.1.1. Takım Çıktılarını Etkileyen Özelliklerin Kapsamlı Modeli (M.Campion)

Campion ve arkadaşları (1993) bir ampirik araştırmalarında sosyal felsefe (McGrath, 1984; Steiner, 1972), sosyo-teknik teori (Cummings, 1978; Pasmore, Francis, & Hackman, 1982), endüstriyel mühendislik (Davis & Wacker, 1987; Marezhak, 1988), ve örgütsel felsefe (Gladstein, 1984; Guzzo & Shea, 1992) gibi dallarındaki görüşleri temele alarak, bir model oluşturmuşlardır. Gladstein (1984), Guzzo & Shea (1992), Hackman (1987) ve Tannerbaum, Beard & Salos (1992) tarafından sunulan modelleri inceleyerek, takım verimliliği açısından anahtar öneme sahip noktaların toplamalarını temsil eden ve beş konu altında öne sürülen bu model, Şekil 3.1 'de sunulmaktadır.

Söz konusu araştırmadan (1993) farklı olarak 1996 yılında yaptıkları araştırmada, Campion ve arkadaşları performans sürecinin gelişmesini görebilmek

amacı ile performans sonuçlarını belli bir zaman aralığı ile çift değerlendirmeye almış. Araştırma sonuçları söz konusu özelliklerden (Şekil 3.1) “süreç” kavramının performans üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak yüksek performans sergileyen takımların özellikleri aşağıdaki kombinasyon şeklini kazanmıştır:



Şekil 3.1: Takım Çalışmalarının Verimliliğini Etkileyen Özellikler (Campion, Medster, & Higgs, 1993.)

- Başarılı takımlar, üyelerince önemli olarak kabul edilen çok değişik takım görevlerini yerine getirmektedirler;
- Aynı birer birim olarak faaliyette bulunan bu takımlar, yüksek seviyede özyönetim şartları altında çalışmakta ve üyeler geri besleme, hedef seti, ve görevin koyduğu şartlar altında birbirine karşılıklı olarak bağlıdırlar;
- Söz konusu takımlar yaptıkları görevleri açısından esnek potansiyele ve tamamlayıcı becerilere sahip olan üyelerden oluşmaya eğilimlidirler;
- Takım büyüklüğünü gerçekleştirdiği görev seti belirlemektedir. Yani üye sayısı görevin gerektirdiği kadar yüksek ya da düşüktür.

Diğer üyelerle işbirliği, iletişim ve eğitim açısından ana organizasyon tarafından sağlanan iyi bir desteğe sahiptirler. Konuyu inceleyen düşünürler, takım kapasitesi, üyeler arasındaki destek, iletişim, işbirliği, işin ve çıktılarının adil paylaşımı gibi unsurların anahtar öneme sahip olduklarını öne sürmektedir (Campion, Papper, & Medsker, 1996).

3.1.2. Takım Verimliliği Üzerine Dışsal Desteğin Önemi (D.Hyatt)

David E.Hyatt ve Thomas M.Ruddly (1997) takım özellikleri ve performans arasındaki etkileşim açısından literatürdeki görüşleri incelemiş ve en önemli faktörleri veya faktör karmasını belirlemeye çalışmıştır.

Literatürün taranması sonucunda takım etkinliğinin artırılmasını “sağlayabilen” karakteristiklerin listesi özetlenmeye çalışılmıştır. Örneğin: Larso & Lafasto (1989) verimli çalışan takımda:

- açık-seçik yükseltici hedeflere;
- sonuçlara yoğunlaşan yapıya;
- rakip takım üyelerine;
- müşterek sorumluluğa;
- işbirliği iklimine;
- mükemmellik standartlarına;
- dışsal destek ve onaylamaya ve

• belli ilkelere dayanan liderliğe sahip olma şartını vurgulamışlar.

Diğer araştırmacılar Campion ve arkadaşlarının ortaya koydukları karakteristiklere odaklanarak, etkin takımı tanımlamaya çalışmışlardır:

- Gowen (1986) grubun ve bireysel hedeflerin birleşmesi takımın etkinliğini artırır demiştir;
- Klein & Mulvey (1990) grubun bütünlüğü ve normları sonuçta grup performansını etkileyen hedef seviyesi ile hedef yükümlülüğü etkileşimde bulunduğunu;
- ve diğer düşünürler (ör. Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Hackman & Walton, 1986; Guzzo & Shea, 1987) dışsal desteğin önemini arttırmışlar.

Bunun yanında bazı görüşler yukarıda verilen veriler listesinin üzerine:

- grubun etkili tonunun pro-sosyal davranışlara (George, 1990);
- grubun bütünleşmesinin araştırma ve geliştirmeye, grupların performansının yönetici değerlemelerine (Keller, 1986) ve
- iletişim sınırları ve grup görevlerinin gereksinimleri arasındaki uyumun performans ölçülerine (Goodman, 1986)

bağlı olduklarını sunmuşlardır. Son olarak Gladstein (1984) açık iletişimin, dayanışmanın, aktif liderliğin, eğitim ve tecrübenin, grup üyelerinin subjektif memnuniyet ve performans verilerinin etkileşimde bulunduğunu öne sürmüştür.

Fakat yukarıda söz konusu olan model ve araştırmaların ortak noktası dikkat çekicidir. Bu çalışmalarda verilerin potansiyel kaynaklara – takımların kendilerine – gereken dikkat verilmemiştir. Lower'in (1989) gösterdiği gibi incelemelerin kaynağını, genelde örgüte en yakın olanlardan veya iş idarecilerinden toplanan veriler oluşturmuştur. Buna ordu ve hava takımlarını inceleyen araştırmaların “doğru davranış” kavramını temin eden takım öğretmenlerinden alınması örnek olarak gösterilebilir (Driskell & Salas, 1992). Oysa bu araştırma (Hyatt & Ruddy, 1997) bilginin odak noktası olarak takımın seçilmesinin doğal olduğunu vurgulamıştır.

Araştırmanın ilk aşamasında takım verimliliğini etkileyen özelliklerin özetini ifade eden bir tablo oluşturulmuştur. Aşağıda yer alan Tablo 3.1, bu aşamanın sonucu olarak kabul edilmiştir.

Tablo 3.1 : GGP'nın Takım Özelliklerinin Değerlenmesi (Hyatt & Ruddly, 1997)

Özellik	Tanım	Yazar
Takım çalışma morali	Takım üyelerinin: - iş hakkında iyimser düşünme; - grup olarak çabalamaya, takım bütünlüğü için fedakarlıklara hazır olma; - takım çalışmayı tercih etme v.b. seviyesidir.	George, 1990; Hackman, 1987
Takım çalışmasına desteği	Takım üyelerinin: - cesaretlendirme, eğitim, danışma, yönlendirme önerilerini; - teknik, örgütsel yardımlarını; - başarılı olma fırsatlarını v.b. elde ettikleri durumlarıdır.	Campion et.al., 1993; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1997.
Müşterek amaçların yüklenmesi	Takım üyelerinin: - tanınmış ve kabul edilmiş hedefleri; - takım amaçlarının kendi amaçları gibi kabul ettikleri; - amaçlarının ulaşmasını destekleyen davranışlarda bulundukları v.b. durumlarıdır.	Campion et.al., 1993 Larson & LaFasto, 1989
Organizasyon	Takım üyelerinin: - tasarlanmış iş aktivitelerinin şemalarını; - açık-seçik görev ve sorumluluklarını; - çatışmaların etkin çözüm yollarını v.b. elde ettikleri ortamlardır.	Hackman, 1987
Sürece sahip çıkma	Takım üyelerinin: - genel iş aktivitelerinin geliştirilmiş, kaydedilmiş iş sürecini; - müşterinin özel isteklerini karşılayabilecek seviyede esnek olmak v.b. durumlarıdır.	Campion et.al., 1993
Güçlendirme	Takım üyelerinin: - karar verme imkanlarını; - karar vermenin çıktıları üzerindeki sorumluluğu; - problemlerin kendi tarafından çözülmesini v.b. elde ettikleri durumlarıdır.	Campion et.al., 1993
Etkili iletişim	Takım üyelerinin: - yapıcı eleştirileri kişisel olarak algılamadıkları; - açık ve dürüst iletişimin gelişmesi; - diğerlerle bilgi paylaşmaya hazırlığı; - birbirini sürekli haberdar tutmalarını v.b. gerçekleştirdikleri ortamlardır.	Campion et.al., 1993 Gladstein, 1984. Nieva et.al., 1978.

Tablo 3.1 : GGP'nın Takım Özelliklerinin Değerlenmesi (Hyatt & Ruddly, 1997)
(Devamı)

Takım güvenliliği	Takım üyelerinin: - başarılı olacaklarına inandıkları; - bireysel başarıyı takım başarısından ayrı tutmadıkları; - ödülleri diğer üyelerin haklarını kabul ederek paylaştıkları v.b. ortamlardır	Campion et.al., 1993 Shea & Guzzo, 1987.
Örgütsel haberdarlık	Takım üyelerinin: - davranışlarının departman ve örgüt başarısını ve moralini; - davranışlarını müşterinin örgütü algılamasını v.b. nasıl etkilediğini anladıkları durumlarıdır.	Campion et.al., 1993
İş birliği	Takım üyelerinin: - ana amacı için müşterek çalıştıkları; - birbirine yardım teklif ettikleri; - görev ihtiyaçlarını karşılamaında esnek oldukları; - başkaların görüş ve fikirlerine açık oldukları v.b. ortamlardır.	Campion et.al., 1993
Norm ve roller	Takım üyelerinin: - davranış beklentileri hakkındaki düşüncelerini paylaştıkları; - kişisel güç ve zayıflıklardan haberdar oldukları; - takımı güçlendirmeye konsantre oldukları v.b. durumlarıdır.	Campion et.al., 1993. Klein&Mulvey, 1990
Güven	Takım üyelerinin ve diğer üyelerin: - gerektiğinde onları destekleyeceklerine; - toplu şekilde süreç ve prosedürlerin gerçekleştirilmesinde itiraz etmeyeceklerine - onların duygu ve kararlarına saygı duyulacağına v.b. inandıkları ortamlardır.	
Proaktif davranış	Takım üyelerinin: - sürekli güçlendirme alanlarını ; - sorun çözümünün alternatiflerini; - yenilikleri; - sorunun ortaya çıkmadan önlemlerini v.b. aradıkları durumlarıdır.	

David E. Hyatt yukarıdaki karakteristiklerin düzenlenmesinden sonra işin zamanında yapılıp yapılmaması (%), belli bir zaman limitini aşan işlerin yüzdesi, planlanmayan zaman kaybı, müşteri memnuniyeti ve yönetici reytingi gibi ölçekleri kullanmıştır. Literatürün belirttiği bu özellikler maksimum olası tekniği ile analiz edilmiştir. Ancak, net ve açık bir yorum için yeterli olmayan bir sonuç ortaya

çıkmiştir. Bu yüzden, belirlenmiş bir ortalamanın üstündeki özellikler ek bir değerlemeye alınmıştır. Sonuç olarak aşağıdaki altı unsurun takım verimliliğinin üzerinde önemli etkiye sahip oldukları saptanmıştır. Aşağıda söz konusu unsurların listesi verilmektedir:

1. *Süreç Oryantasyonu*: bu unsur üyelerin sürece katılımlarının önemini on plana koymaktadır. Üyelerin süreç akışı ile uyumlu çalışmaları, yaptıkları işlerin doğru yapılıp yapılmamasının kontrol ihtiyaçlarının ortadan kalkması ve üyeler arası olumlu etkileşim becerilerinin gelişmesi bu faktörün kalemlerindendir.
2. *Dışsal Destek*: ana organizasyonunun gerekli desteğinin (eğitim, bilgi akışı v.b.) zamanında sağlanmasının önemini odak noktası yerine alan bir unsurdur. Gerekliğinde üyeler ve yöneticiler arasındaki kolay iletişim, verimli performansı sergilemek için gereken kaynakların bulunması, kuruluşun vizyonunun üyeler için açık olması gibi noktalar bu faktörün maddelerindendir.
3. *Hedef Oryantasyonu*: amaçlara ulaşılması için yapılan, kaydedilmiş planın olması, etkili çalışma için gerekli beceri ve bilgiyi elde etme planının mevcudu, spesifik ve zor hedeflerin belirlenmesi, sürecin müşteri isteklerinin karşılanması doğrultusunda kontrolü; var olan kuralların gözden geçirilmesi ve gerekirse değiştirilmesi gibi maddeleri içeren amacın ulaşılmasında başarı yollarının belirlenmesidir.
4. *Grup İçi Güvenliliği*: bir grubun bir bütün olarak başarılı olması, üyelerin kendilerini bir takım olarak görmeleri, bu unsurun alanını oluşturmaktadır. Bu faktörün madde listesini, performansı maximize etmeye olanak sağlayan yapının kurulması, üyelerin bu takımın parçası olarak kalma istekleri gibi kalemler oluşturmaktadır.

5. *Müşteri Oryantasyonu*: bu unsur müşteri memnuniyetini ve müşteride pozitif imajının yaratılmasını ifade eder. Burada takım başarısının temel ölçeği müşteri isteğinin % 100 yerine getirilip getirilmediğine önem verilmesidir.
6. *Üyeler Arası Yapıcı Etkileşim*: grup içi ilişkilerin takım etkinliği üzerindeki etkisini ifade eden unsurdur. Açık ve dürüst iletişim, birbirlerinin duygu ve fikirlerine saygı, ana amaçların gerektirdiği fedakarlıklara bireysel olarak değil takım gereksinimlerini düşünerek ele alınması gibi konular bu unsurun maddelerindendir.

Çalışma sonucunda yukarıdaki altı faktörden *Dışsal Destek* unsurunun verimlilik üzerindeki en kuvvetli etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma, gereken zamanlı desteğin elde edilmesi takım bütünleşmesinden daha önemli olduğunu göstermiştir. Bunun yanında güven, işbirliği, örgütsel haberdarlık, norm ve roller gibi unsurların müşteri memnuniyetine (takımın başlıca etkinlik göstergelerinden biri) olan etkisi belli bir öneme sahiptir. Fakat, dikkat edilmesi gereken nokta, araştırma sonucunda elde edilen korelasyonların çok yüksek olması gerçek durumu yansıtmamakta olmasıdır. Bunun çözümü olarak, Hyatt verilerin gerçek durumunu daha iyi anlayan, daha çok düşünebilen, dolayısıyla genellemede, kalıplamada daha becerikli olan yöneticilerin, iş idarecilerinin veri kaynağı yerine alınmasında görmüştür.

Toparlamak gerekirse, takım stratejisinin uygulanması, örgütün yapısal içeriğinin incelenmesini gerektirir denilebilir. Ayrıca sistem, grupları desteklemeye yoğunlaşarak işleme sokulmalıdır. Buna ek olarak gelişme aşamasında örgütün bir takım olarak yüksek performans sergilemesi için bilgi, alet gibi kaynakların nereden ve nasıl elde edileceği konusunda düşünülmesi gerekir. Örneğin; bilginin değişik yollardan işlenmesi daha faydalı olabilir, iş yapısının değişmesi gerekli olabilir veya bireylerin ek bir eğitime ihtiyaçları olabilir. Bu gibi durumlar göz önüne alınarak gerekli tedbirler incelenmelidir. Bunların ve destek oluşturan diğer konuların göz önüne alınması, yeni bir strateji için hayati öneme sahip olabilir. Çalışmanın ortaya çıkardığı bazı unsurlar (grup desteği, top yekun amaçlar, norm ve roller gibi)

yöneticileri ve eğitmenleri, takımın daha etkili olması için daha açık talimatlara, bilgilere, veri, kaynak, ödül ve eğitime doğru itmektedir. Ayrıca destek, takımın norm, süreç ve rolleri gibi içsel performans standartların geliştirilmesi için de gerekli olduğuna inanılmaktadır.

Takımlar, müşterileri, tedarikçileri veya diğer takımları içeren bir sistem içinde çalışmaktadırlar. Bu sistemin içinde çalışma ve kaynakların etkili kullanımı için başvuru süreçleri araştırarak çalışmalar, süreç oryantasyonunu, müşteri ve örgütsel haberdarlık gibi unsurların önemini arttırmaktadır.

3.1.3. Takım Verimliliği Üzerine Otonominin Önemi (D.Janz)

Literatürde takım verimliliğini açıklamaya yönelik pek çok model oluşturulmuştur (ör. Champion, Medsker, & Higgs, 1993; Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Hackman & Morris, 1975; McGrath, 1964; 1984). Guzzo ve Dickson (1996) söz konusu maddelerin incelenmesi sonucunda takım verimliliğini etkileyen faktörleri başlıca üç grupta göstermişlerdir.

- Tasarım (otonomi ve karşılıklı bağımlılık gibi);
- Süreç (yardımcı davranış, işbirliği gibi);
- Dışsal unsurlar (elverişli kaynaklar v.s. gibi).

Bu çalışmada önceki araştırmaların bazı eksiklikleri saptanmıştır. Söz konusu sakıncalar şunlardır:

Önceki çalışmalarda takım üyelerin uzmanlık seviyelerine bakılmamıştır. Oysa ki Champion gibi takım çalışmalarında uzmanlaşmış deneyimler, karşılıklı bağımlılık unsurunun, danışmanlık, sigortacılık, bilgi sistemleri gibi uzmanlık isteyen sektörlerde daha da etkili olduğunu saptamıştır.

İkinci olarak, modellerin çoğu sadece süreç, tasarım, otonomi gibi unsurları, yani takım karakteristiklerin etkinliği üzerindeki direkt ilişkiyi incelemiş fakat söz konusu unsurların birbiriyle olan etkileşimini göz ardı etmişlerdir.

Bunları dikkate alarak Janz üç tasarım unsurunu odak noktası olarak seçmiştir. Bunlar:

- *Takımın sahip olduğu özerklik;*
- *Takımın çalıştığı karşılıklı bağımlılık şartlarının derecesi*
- *Takımın gelişme olgunluğudur.*

Özerkliğin profesyonel işçi takımları için tanınması daha etkili olabilir. Çünkü, uzmanlaşmış işçiler, diğer işçilerle orantılı otonomiye daha çok tercih etmektedirler (Cheney, 1984; Goldstein & Rockart, 1984). Karşılıklı bağımlılık ise tüm takımların belirleyici unsuru olarak tanınmıştır (Sundstorm et.al., 1990). Son olarak takımların gelişme seviyesi, doğal olarak yaptıkları işlerinin zorluk derecesi ile düz orantılıdır.

Literatürde bulunan modellerin çoğu, takım verimliliğini, tasarım, süreç ve etkinlik faktörlerinin etkilediklerini kabul etmiştir. Tüm bu modeller sonuç olarak “Girdi-Süreç-Çıktı” modelini esas almaktadırlar (Hackman & Morris, 1975).

Özellikle literatür;

- ◆ otonominin iş motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yarattığını,
- ◆ motivasyonun, verimli takım sürecini olumlu etkilediğini
- ◆ sürecin ise, takım çıktılarının yani verimliliğin üzerindeki etkisinin pozitif olduğunu belirlemektedir.

Fakat bu durum tamamen kabul edilmemiştir. Çünkü, takımların tek bir otonomiyle çalışmaları mümkün değildir. Otonominin yanında karşılıklı bağımlılığın gücünü de göz ardı etmemek gerekir (Sundstorm et.al., 1990). Söz konusu eksikliklerin dikkate alınması sonucu bazı soruların sorulması doğal görülmüştür;

- Özerklik ve karşılıklı bağımlılığın etkileşimleri iş motivasyonunu nasıl etkilemektedir?
- Takımın gelişmiş olması ya da olgunlaşmamış olması motivasyon ve süreç arasındaki ilişki üzerinde ne gibi etkileri vardır?
- Acaba, sürecin takım etkinliği üzerindeki etkisinin güçlü olması için sadece dışsal desteğin olması yeterli midir? vs.

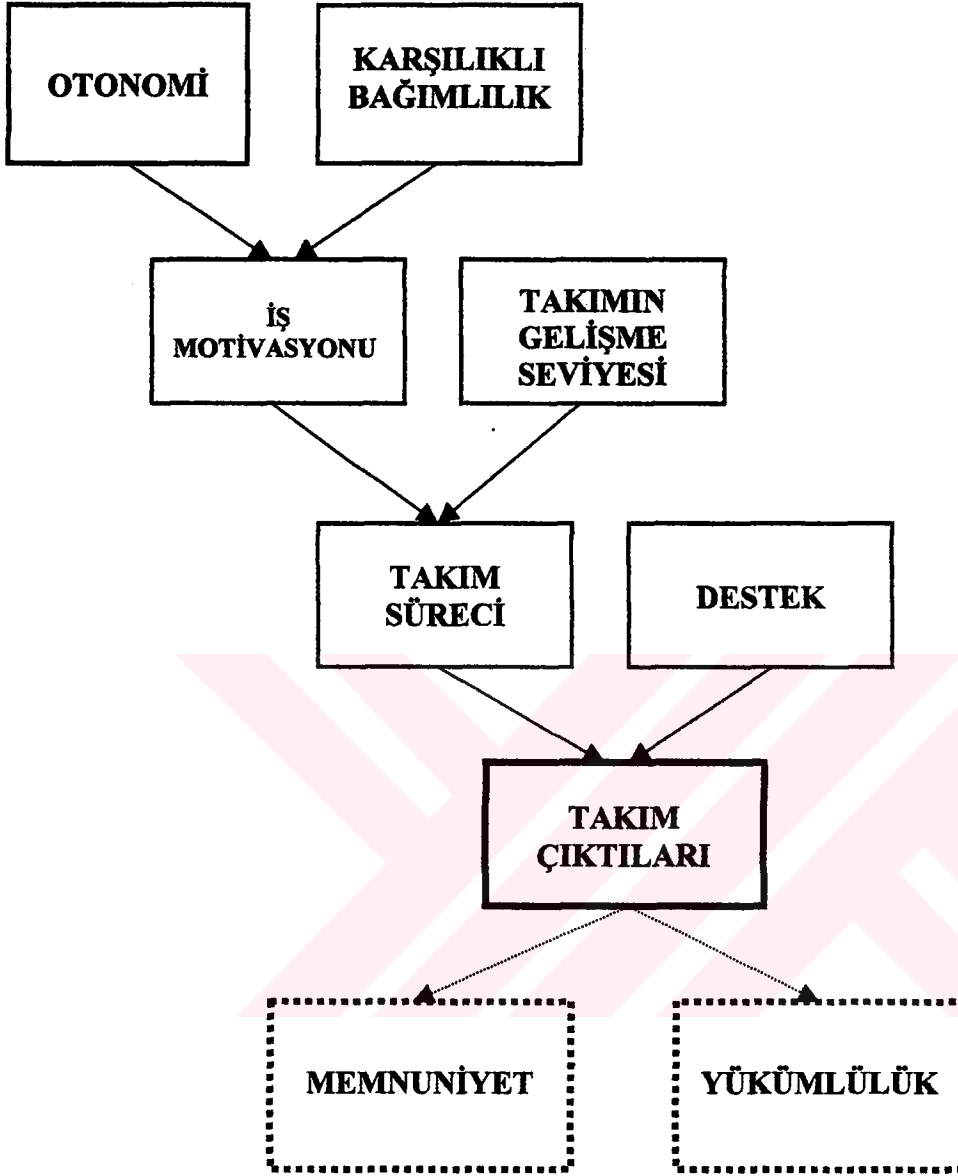
Brian Janz'ın ortaya koyduğu hipotezler söz konusu soruların etkisi altında şekil kazanmıştır:

Hipotez 1: Özerklik ve karşılıklı bağımlılık faktörleri birbiriyle etkileşimde bulunarak iş motivasyonunu etkilemektedir. Takımdaki karşılıklı bağımlılığın güçlü zayıf ise özerkliğin iş motivasyonu üzerindeki etkisi daha olumlu, karşılıklı bağımlılık yüksek seviyede ise söz konusu ilişki daha az olumludur.

Hipotez 2: Motivasyon ve takımın olgunlaşma seviyesi birbiriyle etkileşimde bulunmaktadır. Söz konusu bağlantının süreç üzerinde etkisi de mevcuttur. Gelişmiş takımlarda motivasyon süreci daha olumlu, gelişmemiş takımlarda daha az olumlu şekilde etkilenmektedir.

Hipotez 3: Süreç ve takım çıktıları arasındaki ilişki şu şekilde kendini göstermektedir: takımda yüksek derecede bilgi transferi ve kaliteli hedefler varsa olumlu, sıkı dışsal geribildirim ve zaman baskısı mevcut ise daha az olumlu değişmektedir.

Bu hipotezlerin ifadeleri Şekil 3.2’de görsel olarak sunulmaktadır.



Şekil 3.2 : Takım Özelliklerinin Takım Verimliliği Üzerindeki Etkileşim Zinciri
(Janz et al.,1997)

Hipotezlerde yer alan unsurların açıklanması aşağıdaki gibidir:

- Özerklik: plan, insan, süreç ve ürün otonomisi olarak ele alınmıştır;
- Karşılıklı bağımlılık: bu unsur, görevin karşılıklı bağımlılığı (ortaklaşa çalıştığımızda herkesin görüşlerine gerek duymalıyız) ve çıktıların karşılıklı

bağımlılığı (takımdaki herkesin işi bitmediği sürece işimiz bitmemiştir) olarak iki yandan incelemeye alınmıştır.

- Takım süreci: yenilik arama, uygulama ve yine de ileri bakma;
- Takımın olgunlaşma seviyesi: burada amacın açıklığı, üyeler arasında işbirliği ve bütünleşme dereceleri göz önüne alınmıştır;
- İş motivasyonu: motivasyon göstergeleri olarak içsel motivasyon ve büyüme memnuniyeti alınmıştır;
- Dışsal destek: hedef kalitesi, bilgi transferi, geribildirim ve zaman baskısı gibi unsurlar dışsal desteğinin kalemleri olarak ele alınmıştır;
- Takım verimliliği: bu unsur farklı araştırmalardan verimliliğin göstergeleri ile ifade edilmiştir:

- a) takım çıktılarının kalitesi;
- b) takım çalışmalarının etkinliği;
- c) projeye ayrılan zaman dilimi içerisinde sonuçlanma oranı.

(Hackman, 1987; Hackman & Walton, 1986)

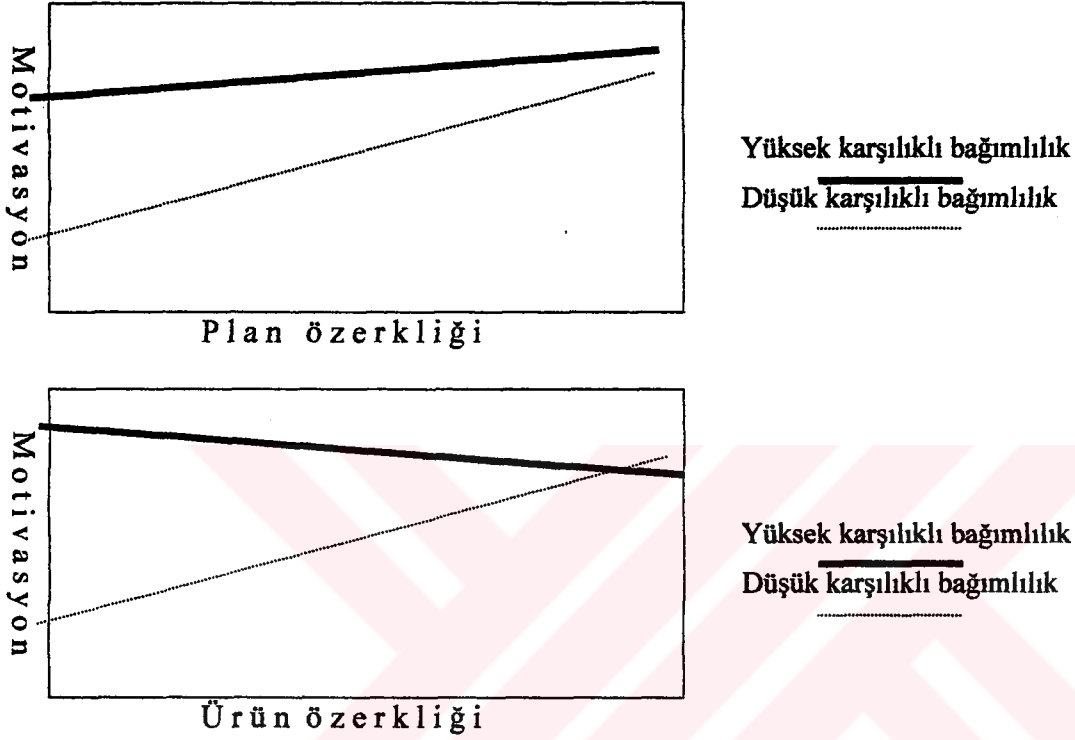
- a) takım amaçlarının yükümlülüğü;
- b) takım memnuniyeti.

(Campion & Hallan, 1994)

Araştırmanın sonunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

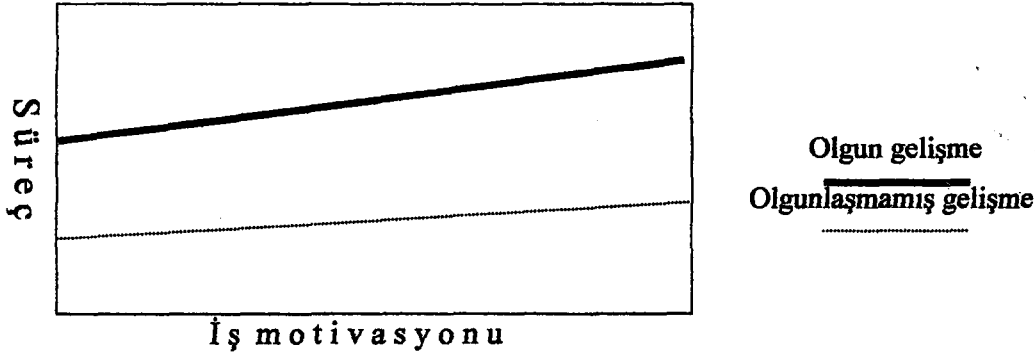
1. Birinci hipotez kısmen doğrulanmıştır (Şekil 3.2.1). Araştırmanın, belki de en önemli bulgusu bazı şartlar altında otonomi ve karşılıklı bağımlılığın birbiriyle gerçekleştirdikleri pozitif etkiyi azaltmakta olduklarıdır. Yüksek karşılıklı bağımlılık şartları altında otonomi (örneğin ürün özerkliği) ve motivasyon arasında görsel olarak ilişkinin yok olduğu gözükmetedir yani

bir “win-win scenario”nun bulunması oldukça zordur. Öte yandan insan otonomisi söz konusu olduğu takdirde, motivasyon üzerindeki pozitif etkinin mevcudu, karşılıklı bağımlılığın seviyesinden bağımsız olarak kendini hissettirmektedir. Fakat durumun bütün olarak göz önüne alırsak birinci hipotezin doğruluğu saptanır.



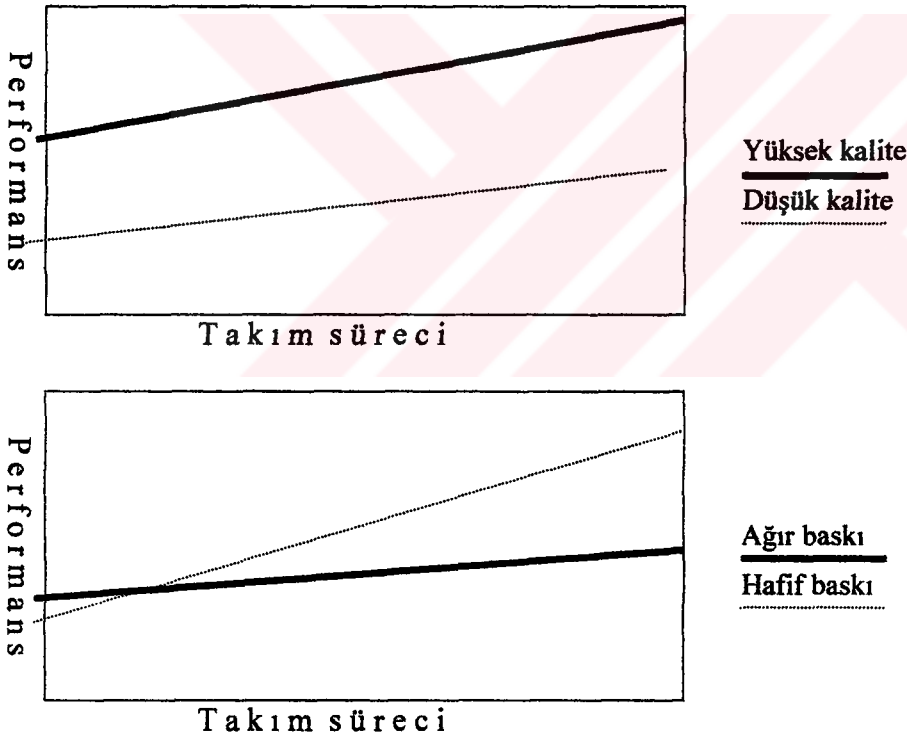
Şekil 3.3 : Plan ve Ürün Özerkliğinin Karşılıklı Bağımlılık ile Etkileşimde İken İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.

2. İkinci hipotez tamamen doğrulanmıştır (Şekil 3.2.3), yani olgunlaşmış takımlardaki motivasyonunun süreç üzerindeki etkisi az gelişmiş takımlara nazaran daha kuvvetli, daha olumlu olduğu meydana çıkmıştır.



Şekil 3.4 : İş Motivasyonu ve Takım Gelişme Seviyesi Etkileşimin Süreç Üzerindeki Etkisi.

3. Üçüncü hipotez de doğrulanmıştır (Şekil 3.2.4). Yüksek kaliteli amaçların ve etkili bilgi transferinin, sık olmayan dışsal geribildirim ve zayıf zaman baskısının olduğu takımlarda sürecin takım performansı ve dolayısıyla çıktılara çok olumlu etkisi söz konusu olacaktır.



Şekil 3.5 : Hedef Kalitesi ve Zaman Baskısının Etkileşimin Takım Süreci Üzerindeki Etkisi.

(D. Janz et al., 1997)

3.1.4. Takımlarda Liderlik-Beş Faktör Modeli

Liderleri takımın diğer üyelerinden farklı kılan başlıca neden, grubun diğer üyelerinin aktivitelerini yönlendirme gücünün daha büyük olmasıdır (De Souza & Kleini 1995). “Emergence” takımlarında hedeflerin ful karşılanması, çalışmaya cesaretlendirme, işin gerektirdiği kaynakların teyidi, görüş çeşitliğini teşviki, üyelerin katılımlarının teşviki, ve grup düşünce tarzını organize etme gibi süreci kolaylaştıran görevleri gerçekleştirme kapasitesi, etkili liderlik kavramı ile anımsanmaktadır (Bass, 1949; Usoff & Nixon, 1998; Zenger et.al. 1994). Takım felsefesi çerçevesinde liderliğin anlamı resmi otoriteye sahip geleneksel liderlik kavramından farklıdır. Bu farklılık “emergence” liderlerin takımın diğer üyelerinin üzerindeki etkisinde saklıdır (Scheider & Göktepe, 1983). Liderler kendisini, davranışlarını farklı durumlarda farklı olarak belli etmektedir (Kerr, Schreisheim, Murphy and Srogdill, 1974). Örneğin zaman baskısı güçlü olan projelerde durumun hareketliliği, işlerin organize edilmesi değişik ve ani kararların verilmesi gerektirmektedir. Bu ve buna benzer durumlarda diğer üyelere nazaran kendine güven, heves, sorumluluk hissi, kişisel becerileri v.s. özelliklerinin daha güçlü olan üye lider olarak kabul edilir. Bu tip emergent liderlerin en güçlü yönü, takım üyelerince resmi yoluyla değil, sürecin gerektirdiği en uygun alternatif olarak kabul edilmesidir. Emergent lider (üyelerin arasında en yüksek liderlik özelliklerini kabul ettiren birey) süreç taleplerinin gerektirdiği faaliyetlerde diğer üyelere nazaran daha uygun davranışlarda bulunmaktadır (Zaccaro et.al 1991).

Özyönetim takımların özerklik tabiatına bağlı olarak geleneksel yapılardan “daha çok üyelere yönelik rol oluşturma etkileşimlerinde” yer almaları, bu tür takımlara ait ayrı bir özelliktir (Seers, Petty, & Cashman, 1995). Özerk takımlarda roller daha esnek ve dinamiktir (Seers, 1989). Yani rol farklılığı düşüktür. Bu, belli durum ve zaman kısımlarında, birden fazla bireyin güçlü liderlik özelliklerini sergilemeleri için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Takımın her üyesinde liderlik kapasitesi mevcuttur. Takım içinde değişik durum ve zamanlarda değişik üyeler duruma uygun davranışlar gösterebilirler. Burada asıl *emergence* liderlerini

belirleyen unsur, söz konusu durumlarda üyelerin belli beklentilerine dolgun cevap verebilecek kapasite hacmidir (Usoff & Nixon, 1998; Zaccaro et.al.1991).

Literatürde çeşitli dallardaki araştırmalar bu konuyu aydınlatmış ve genel olarak ortak bir modelin ortaya çıkmasına neden olmuştur. 1980’li yılların sonlarında “Five-Factor Model” (FFM), yani “Beş Faktör Modeli” söz konusu araştırmaların ortak sonucu olarak kabul edilmiştir. Bu model performans ve kişisel özellikler arasında etkisini ve liderlikte bireysel farklılıkları anlamaya yardımcı olabilir (Barrick & Mount, 1991; Teff, Jackson & Rothstein, 1991).

- ✓ İtinalık öz disiplinli, dikkatli ve sorumlu olmaktan sorumsuz, kontrolsüz ve düzensize kadar değişen özelliklerin karmasıdır. İtinalık, liderlerin göreve yönelme, hedef oluşturma, diğerlerini motive etme, gibi unsurlar açısından önemli olarak nitelendirilmektedir (Aronoff & Wilson, 1985; Barrick & Mount, 1993; Costa & McCrae, 1992; Kirkpatrick & Locke, 1991). Bu tür davranışlar görev tamamlanmasından sorumlu olan özerk takımlarda daha büyük önem kazanmaktadır. Lepine et.al (1997) itinalık takımının verdiği kararların doğruluğu ve netliği konusunda da önemini vurgulamışlardır.
- ✓ Dışa dönüklük sosyal, aktif ve hoş görülü olmaktır (Costa & McCrae, 1992). Şayet formal otorite eksikliği olsa da lider gösterdiği bu özellikleri ile etkili iletişim sayesinde ortak takım hedeflerine ulaşmayı sağlayabilmektedir. “Emergent” liderlerin sözlü aktivitelere eğilimli oldukları saptanmıştır (Bass, 1949; Stice, 1955; Morris & Hackman, 1969), - yani çok konuşan üyelerin lider olarak algılanma ihtimali büyüktür.
- ✓ Tecrübeye açık bireyler nazik, yaratıcı ve içlidirler (Costa & McCrae, 1992). Bu tip insanlar diğerlerinin görüşlerine kulak vermeye ve yeni fikirler üretmeye hazır olmaları katılımcı liderlik stilinin yansımasıdır

(Rokeach, 1960; Leathers, 1969; Kirkpatrick & Locke, 1991; Zaccaro et.al.1991).

- ✓ Takım lideri rolünü üstlenen bireyler diğer üyelerle iyi geçinmelidirler. Eğer liderin takım içindeki rolü, sosyal birliği sağlamak ve yıkıcı çatışmayı azaltmak ise takım üyeler arasında işbirliğini sağlaması çok önemlidir (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998). Böylece, işbirliğine yatkın, iyi kalpli, ümitli olmaktan, kırılcı, hoşnut olmaya kadar değişen hoş olmak özelliğinin etkili takım liderliğine önemli bir katkısı söz konusu olabilir (Dunn, Mount, Barrick, & Ones, 1995; Kirkpatrick & Locke, 1991; Show, 1981).
- ✓ Nevrasteni dengesiz, sinirli, güvensiz, acılı olmaktır (Costa & McCrae, 1992). Pek çok düşünür nevrastenin geleneksel liderlik üzerine negatif etkisinin olduğunu saptamıştır (Greer Galanter, & Nordlife, 1954; Haythorne, 1953; Hogan et.al 1994; Petterson, 1991). Cattel ve Stice (1954) bu etkileşimin takım liderliği için de geçerli olduğunu öne sürmüştür.

Yukarıdaki söz konusu FFM yanında kavrayabilme yeteneğinin (g) katılması konuya tamamlayıcı etki yaratmaktadır. Bu özellik bireylerin kişisel kapasitelerinin en önemli ölçüm verisidir. Yüksek g'li insanlar bilgi değişim sürecinde sorun çözmede (Schmidt, Hutner, & Perlman, 1981), çatışmaların çözülmesinde, yeni ortamda öğrenme ve öğrenilenleri uygulama (Hunter, 1986) gibi konularda daha başarılıdır.

Sonuç olarak, takımdaki tüm üyeler, değişik seviyelerde, liderlik özelliklerine sahiptirler ve dolayısıyla, takım içinde birkaç üye lider davranışlarında bulunabilmektedir. Çeşitli durumlarda, yukarıda bahsedilen özelliklerin bilhassa kavrayabilme yeteneğinin seviyesi en yüksek olan üye, takımın diğer üyelerince lider olarak kabul edilmektedir.

4. TAKIMLARDA İŞBİRLİĞİNİN ÖNEMİ VE BİR SAHA ÇALIŞMASI

Son dönemlerde, örgüt bünyesi içerisinde takım çalışması kavramı hayli büyük öneme sahip olmuştur. Japon yönetim sistemi, işçi katılımı ve kalite programlarının getirdikleri kazançların teşviki ile pek çok organizasyon, takım temelli imalat, öz yönetim takımları, kazanç paylaşımı ve çeşitli grup temelli karşılıklardan faydalanmaktadır (Wageman & Baker, 1997). Fortune dergisi verilerine göre ABD'nin büyük çaplı şirketlerinin yarısı takım kavramını uyguladıkları öne sürülmektedir (Dumaine, 1990). Bu organizasyonlar, örgüt üyeleri arasındaki *işbirliğini* teşvik etme yollarını aramakta ve bu sürecin performans artışına yol açacağına inanmaktadırlar. Son dönemlerin araştırmaları, *takımları performansın güçlü araçları olarak kabul ettirmekte ve işbirliğini takım kavramı binasının çok önemli bir tuğlası haline getirmektedir*. Buna göre, işbirliği kavramı içerisinde birbirine bağlı olan faktörlerin etkileşim sürecinin tabiatının aydınlanması çok önemlidir. Literatürde işbirliği dinamiğine ışık tutan pek çok görüş mevcuttur.

İşbirliği (cooperation), ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ve çeşitli görevlerin başarı ile bitirilmesi için birey, grup ve benzeri birimlerin eforlarının *tamamı ile özverili şekilde* sarf edilmesi olarak tanımlanabilir (ör. Anderson and Narus, 1990; Deutsch, 1949; Wagner, 1995). İşbirliği, ortak amaçların gerçekleştirilmesine yönelik bireylerin bilgi, beceri, zaman ve çabaların iş arkadaşları (coworkers) ile paylaşımını ima eder (Yılmaz & Hunt, 2001). Bu da sonuç olarak, karşılıklı bağımlılığın meydana gelmesi için elverişli bir temel oluşturmaktadır.

Thompson'un sınıflandırmasına (1967) göre karşılıklı bağımlılık üç çeşit halinde karşımıza çıkmaktadır: *pooled* (ayrışık), *sequential* (zincirleme) ve *reciprocal* (karşılıklı bağımlılık). Geleneksel görüşler, işbirliği ve takım temelli örgütlerin ancak *her üyenin başkalarının çıktıkları için faaliyette bulunmasını ifade eden (reciprocal)* karşılıklı bağımlılık şartları altındaki etkileşimlerde mümkün olduğuna yöneliktir (ör. Shonk, 1994). Fakat Yılmaz, yaptığı araştırmasında (2001) ayrışık (*pooled*) karşılıklı bağımlılık şartları altında bile işbirliğinin önemli olduğunu öne sürmektedir. Ayrışık

(pooled) karşılıklı bağımlılık şartları, çalışanların işlerinde başından sonuna kadar bireysel olarak sorumlu olduklarını ve performans arttırmasına yönelik ancak belli yardım ve destek çeşitlerinde başkalarına – iş arkadaşlarına – bağlı oldukları etkileşim türlerini ifade etmektedir. Komisyon karşılığına çalışan otomobil satıcılarının etkileşim süreçleri bu tip karşılıklı bağımlılık için iyi bir örneği temsil etmektedir. Yönetim literatüründe bu önemli konuya yetersiz dikkatin verilmesi göze çarpmaktadır. Böylece, ayrışık karşılıklı bağımlılık şartları altında işbirliğini etkileyen faktörlerin dinamiğinin araştırılması, performans arttırmasında geniş bir imkan setine yol açabilir düşüncesi akla gelmektedir.

Araştırmanın amacı, potansiyel çalışanların arasında mevcut olan (mevcut ise) işbirliği tabiatının belirlenmesidir. Burada çeşitli bölümlerdeki yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin ayrışık karşılıklı bağımlılık dinamiğini temsil ettiklerini varsayarak işe başlanılmıştır.

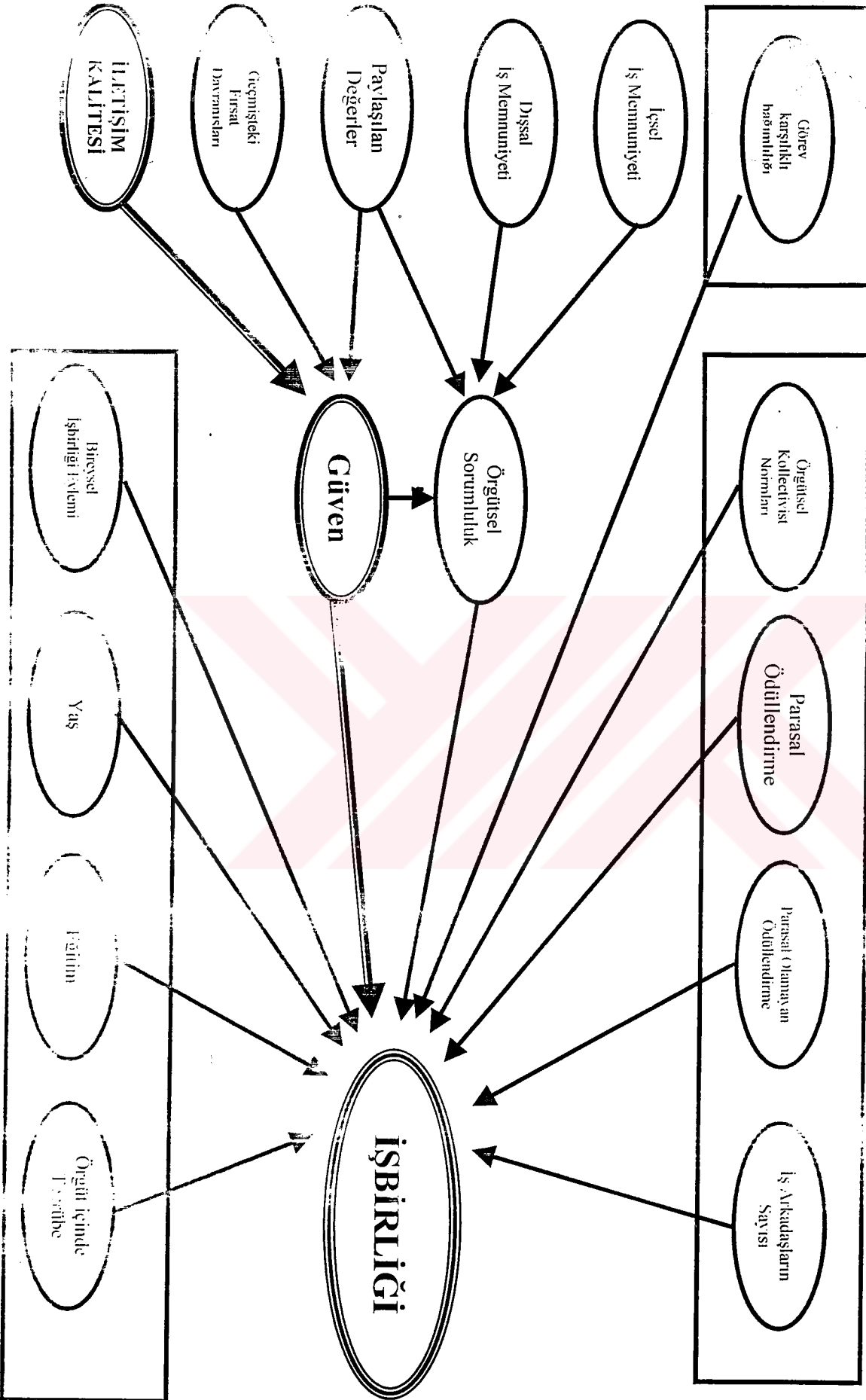
Bu varsayımların temelleri şunlardır: (1) ayrışık karşılıklı bağımlılık şartlarının tanımı ile öğrencilerin çalışma tabiatı arasındaki uyumluluk – işin başından sonuna kadar bireysel sorumluluğun yanında başkaları ile ancak belli yardım ve destek için işbirliğinde bulunma eğilimleri ve (2) otomobil satışlarındaki satıcı komisyonları ve öğrencilerin aldıkları not toplam ve ortalamaları arasında bir analojinin mevcut olmasıdır.

Bunun yanında örnekleme seçiminde alan, dal, bölüm gibi ayrımlarının göz önüne alınması ve hatta daha çok dal çeşitliğine dikkat edilmesi araştırmanın amaçlarındandır. Günümüzdeki piyasa gereksinimleri meslekler arasında işbirliğinin önemini arttırmaktadır: özellikle “Hi-Tech” pazarlarında bir pazarlamacının ek bir eğitime olan ihtiyacının yanında her mühendisin yaptığı yeniliğin pazara uygun olup olmadığı konusunda düşünmesi gerektiği pek açık hale gelmiştir. Ayrıca, geniş meslek varyasyonunu temsil eden üyelerin oluşturdukları “Selling Center”lerin (Cespedes, Doyle, and Freedman, 1989) günümüzdeki önemi araştırmanın amacını desteklemektedir.

4.1. Amaç ve Teorik Model

Araştırmanın başlıca önemli noktası, satış gücü ve öğrencilerin etkileşimlerinin karşılıklı bağımlılık açısından benzer olmasını kabul ederek yola çıkılmasıdır. Böylece öğrencilerin etkileşim sürecinde, işbirliği açısından satıcıların karşılıklı bağlantılarına ışık tutan mevcut araştırma sonuçlarından faydalanılması makul görülmüştür (ör. Cespedes, Doyle, and Freedman, 1989; Kohli & Jaworski, 1994; Yılmaz & Hunt, 2001). Dolayısıyla, çalışmada yer alan varsayımların belli bir kısmı bu yaklaşıma göre temel almaktadır.

Son dönemlerin araştırmalarında satıcıların (ya da öğrencilerin) performansının ve iş memnuniyetinin aydınlatılmasına yönelik çabalar üç faktör setinde yoğunlaşmıştır (Kohli and Jaworski, 1994): *birincisi* set satıcıların (ya da öğrencilerin) kişisel becerileri, özellikleri ve davranışlarına bağlıdır (ör. Bagozzi, 1978; Brown and Peterson, 1993; Cron, 1975; Spiro and Weitz, 1990; Stymanski and Churchill, 1990); *ikinci* set işin özellikleri ve bu özelliklerin satıcılar (ya da öğrenciler) tarafından algılanması ile ilgilidir (ör. Behrman & Perreault, 1984; Chowdhury, 1993; Tyagi, 1985); ve sonuç olarak satıcıların (ya da öğrencilerin) örgüt içindeki diğer üyelerle olan etkileşimlerini inceleyen araştırmalar *üçüncü* faktör setini oluşturmaktadır (ör. Churchill, Ford, and Walker, 1976; Kohli, 1989; Teas, 1994). Bu son kategori, araştırmaların hemen tümünde satıcılar (ya da öğrenciler) ve amirleri (Kohli, 1994); danışman ya da öğretmenleri (ör. Fry et al., 1986; Walker, Churchill, and Ford, 1977) arasındaki etkileşimlerin incelemeye alınması dikkat çekicidir. Satıcıların (ya da öğrencilerin) kendi iş arkadaşları (ya da okuldaşları) ile bulundukları etkileşim dinamiğinin önem seviyesine rağmen bu tip bağılıkları araştıran çalışmaların sayısı pek fazla değildir (Greller & Herold, 1975; Hunser and Mochinski, 1978). Bu çalışmanın amacı söz konusu eksiklerin dikkate alınması ile oluşturulmuştur. Daha net bir deyişle çalışma, *işbirliğini koordineli performansın güçlü temellerinden biri olarak kabul edip, potansiyel uzmanların – lisansüstü öğrencilerinin – işbirliği eğilimleri üzerindeki iş temelli karşılıklı bağımlılığın etkisine yoğunlaşmıştır.*



Yılmaz, satıcıların işbirliği tabiatını inceleyen çalışmasında işbirliğini etkileyen yapıcı faktörlerin dinamiğini gösteren kapsamlı bir model oluşturmuştur (Yılmaz & Hunt, 2001). Modelde satıcıların işbirliğini etkileyen faktörler, dört ana kategoride sunulmuştur. Bu kategoriler: (1) organizasyon üyeleri arasındaki bireysel bağlantıların kalitesini temsil eden kategori, yani *ilişkili* (relational) faktörler; (2) görevin spesifik özelliklerini ve gereksinimlerini temsil eden, yani *görev* (task) faktörler kategorisi; (3) organizasyonun yapısal, kültürel, işlevsel ve yönetim belirleyicilerini temsil eden, yani *örgütsel* (organizational) faktörler; ve (4) organizasyon üyelerinin kişisel özelliklerini temsil eden kategori, yani *bireysel* (personal) faktör setlerinden oluşturmaktadır. Biz işbirliğini etkileyen iletişim kalitesine ve satıcıların arkadaşlarına karşı duydukları güvene (ya da bizim örneğimize uygun olarak okuldaşlarına karşı güvenine) yoğunlaşmaktayız.

Şekil 4.2’de sunulan modelde söz konusu unsurları – iletişim kalitesi, güven ve, dolayısıyla, işbirliğini - muhtemelen etkileyen faktörlerin bağlantılarını geliştirilmektedir.

Bu faktörler,

1. Öğrencilerin, öğretim üyesi ya da danışman tarafından belli bir ölçüm sistemine göre yapılan performans değerlendirmesini temel alan bir faktördür. Öğrencilerin söz konusu performans değerlemeye göre çabalarının gelişmesini ifade eden bu unsur *somut kriterlere dayanan geribildirim* - output feedback - (Kohli and Jaworski, 1994’den adapte edilmiştir);
2. Okul arkadaşları tarafından öğrenci performansının değerlendirilmesine göre öğrenci çabalarının geliştirilmesine yoğunlaşmayı ifade eden, *davranışsal geribildirim* unsuru - behavioral feedback - (Kohli and Jaworski, 1994’den adapte edilmiştir);

3. Öğrencilerin dostluk, fikir yakınlığı ve ortak sosyal ortam gibi birimleri kapsayan *kültürel yakınlık* faktörü – cultural similarity - (Yılmaz, 2001'den adapte edilmiştir);
4. Formal (resmi) ve informal (gayri resmi) kaynaklardan gelen bilginin zamanlı ve sürekli paylaşımı olarak nitelendirilen *iletişim kalitesi* faktörü – communication quality – (E.Anderson and Weitz, 1989; J.Anderson and Narus, 1990; Morgan and Hunt, 1994; J.Smith & Barclay, 1997);
5. Güvenilirlik, iş hakimiyeti ve dürüstlük gibi okuldaşların güven-olusturucu özelliklerinin öğrenci tarafından algılanmasını ifade eden *okuldaşlara güven* unsuru – trust in co-students – (Larzerelere and Huston, 1980; Morgan and Hunt, 1994; J.Smith & Barclay, 1997);
6. Ortak hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi ve çeşitli görevlerin başarı ile bitirilmesi için birey, grup ve benzeri birimlerin eforlarının tamamı ile özverili şekilde sarf edilmesini ifade eden *işbirliği* – cooperation - (Anderson and Narus, 1990; Deutsch, 1949; Wagner, 1995) unsurlardır.



Şekil 4.2 : Lisansüstü Öğrencilerinin İşbirliği Eğilimlerini Etkileyen Faktörler Modeli.

4.2. Faktör ve Hipotezler

Yılmaz (2001) “Organizasyonda İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörler” adlı kapsamlı bir tablosunda ödüllendirme sisteminin, işbirliği üzerinde net bir etkisinin olmadığını öne sürmüştür. Ancak, söz konusu faktörün geniş yöntem çeşitliği mümkündür. Ödüllendirme sisteminin çok geniş uygulama yöntemleri söz konusudur. Ve böylece, işbirliği üzerinde seçilen ödüllendirme sistemine göre etkinin de değişmesi, konuyu aydınlatmaktadır. Buna benzer olarak Wageman ve arkadaşları (1997) ödüllendirme sistemi tabiatından dolayı ödüllendirme karşılıklı bağımlılığın işbirliği seviyesini etkilemediğini saptamıştır. Fakat olaya, Wageman ve Yılmaz’ın araştırmalarında incelemeye alınan örneklemdeki karşılıklı bağımlılık türlerinin farklılıkları açısından baktığımızda konu değişik şekil kazanmaktadır (Wageman’ın örneğindeki karşılıklı bağımlılık (*reciprocal*) şartlarının karşısında Yılmaz’ın araştırmadaki ayrışık (*pooled*) karşılıklı bağımlılık şartları). Yılmaz’ın ödüllendirme sistemi modeline eklemesinin nedeni, hem maddi (parasal) hem de maddi olmayan ödüllendirme olmak üzere, örgüt içinde işbirliğini cesaretlendirme seviyesi açısından önem taşımasıdır. Bizim çalışmamızda da danışman ya da öğretmen üyesi ve öğrenci arasındaki etkileşimin ilk aracı olarak belli bir ölçüm sistemi, yani not ya da puan sistemi yer almaktadır. Öğrenci performansına yönelik net bir değerlendirme şemasının varlığı, hem öğrenciler arasında yapıcı rekabeti kamçılar, hem de öğretmen üyesi ve öğrenci arasında geribildirim sağlar. Yani, bir öğrenci yüksek performans sergilediği takdirde öğretmen üyesi bu performans seviyesini belirlemekte (ödüllendirmekte), öğrenci ve arkadaşları tarafından bir tepkiye neden olmaktadır. Performansın düşük olması sistemi ters yönde çalıştırmaktadır. Önemli olan performans değerlendirmenin karşısında bir tepkinin ortaya çıkması, yani geribildirim mevcut olmasıdır. Öğrenci arkadaşların resmi otoriteye sahip olmadıkları ve dolayısıyla net, rakamlara dökülebilen değerlendirme yapamadıkları için öğrenci performansına karşı tepkilerini davranışları ile göstermektedirler. Bu da öğrenci için belli derecede “role clarity”, yani “rol belirliliğine” (Kohli & Jaworski, 1994) yardımcı olmaktadır. Yani öğretmen üyesi tarafından gelen somut sonuçlarla ifade edilen değerlendirme ve arkadaşları tarafından gelen davranışsal tepki, öğrenci için ideal performansa göre fiili performansın pozisyonunu (not) ve neyin doğru

(olumlu davranış), neyin yanlış (olumsuz davranış) yapıldığına yönelik sinyallerin gönderilmesi söz konusudur.

Öğrencinin performans sonuçlarına (not) yoğunlaşan somut kriterlere dayanan geribildirim bireye çeşitli hedeflerin, karşılaştırmalı önemi açısından sinyallerin gönderilmesini ifade etmekte, ve öğrenciden neyin beklendiği konusunda netlik kazandırmaktadır (Dalton, 1970; Dubinski et al., 1986; Greller & Herold, 1975). Bunun yanında somut kriterlere dayanan geribildirim öğrenciden (satıcıdan) beklenen performans seviyesine göre fiili performans durumu açısından önemli bilgi akışını sağlamaktadır (Ashforel & Cumming, 1983; Greller and Herold, 1975).

Davranışsal geribildirim : öğrenciler (satıcılar) arkadaşlarından gelen performans değerlendirme sinyallerini önemsemektedirler, çünkü bu sinyaller: (1) öğretim üyesi yorumlarına nazaran daha az tehlike taşımaktadırlar ve (2) öğrencilerin becerilerinin ve performanlarının gelişmesine yardım etmektedirler. Böylece arkadaşlardan gelen yorumlar öğrencinin (satıcının) performans ve memnuniyetinin gelişmesine yardım edeceği öne sürülebilir (Greller, 1980; Herold & Parsons, 1985). Diğer taraftan, çalışma arkadaşlarının formal (resmi) otoriteye sahip olmadıklarından dolayı anlamlı yorumları istenmeyen bilgi olarak geri gönderilebilir. Öyleyse, bu tip geribildirim muhtemelen disfonksiyonel etkisi daha ağır basmaktadır denilebilir. Çalışma yöntemlerini, yaklaşımlarını ve elde edilen başarılarını tartışan öğrenciler birbirine ne tür davranışların etkili olduğunu ve hangi davranışların beklendiği konusunda netlik kazanmasında yardım etmektedir (İlgen, Fisher, and Taylor, 1979; Nudler, 1975).

İletişim kalitesi, hem formal (resmi), hem de informal (gayri resmi) kaynaklardan gelen bilginin zamanlı ve devamlı paylaşımıdır (E. Anderson and Weitz, 1989; J. Anderson and Narus, 1990; Morgan and Hunt, 1994; J. Smith and Barclay, 1997). Öğretim üyesi ya da danışman tarafından (yapıcı rekabet anlamında) ve okuldaşlar tarafından (işbirliğini kamçılayıcı yönünde) elde edilen bu bilginin paylaşımı karşılıklı bağımlılık, grup çalışmasının tercihi, iş paylaşımı ve grup içi iletişim/işbirliği (Campion, 1993); uygunluk ihtiyacı ve iş arkadaşlarının algılanan iş hakimiyeti (Kohli and Jaworski, 1994); grup çalışması morali (George, 1990;

Hackman, 1987), ve etkili iletişim (Campion et al., 1993; Nieva et al., 1978; Goodman et al., 1986; Gladstein, 1984) gibi önemli kelimelerin gelişmesini mümkün kılmaktadır. Tüm bu belirleyicilerin varlığında hem somut kriterlere dayanan hem de davranışsal geribildirim etkisi söz konusudur. Böylece, denilebilir ki;

Hipotez 1: Somut kriterlere dayanan geribildirim ile iletişim kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

ve

Hipotez 2: Davranışsal geribildirim ile iletişim kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İletişim kalitesi unsurunun bir daha yönü de dikkat çekicidir. Tanımında söz edilen zamanlı ve devamlı bilgi paylaşımı hem formal (öğretim üyesi ya da danışman), hem de informal (okuldaşlar) kaynaklardan elde edilir. Bu bilginin kalitesi ve gerçekliliği belli bir seviyede bilhassa informal kaynakların isteğine bağlıdır. Sosyo-psikolojik literatürde dil, kan ve görüş açıları gibi kültürel özelliklerin yakınlığı bireyler arası iletişim ve güveni etkilediğini destekleyen pek çok görüş vardır. Dolayısıyla,

Hipotez 3: Öğrenciler arasındaki kültürel yakınlık ve iletişim kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır,

ya da

güvenirlilik, dostluk, yaşam tarzların benzerliği gibi güven-yaratıcı unsurlar belli derecede kültürel yakınlığın çıktılarını oluşturduklarından dolayı:

Hipotez 4: Öğrenciler arasındaki kültürel yakınlık ve birbirine karşı duydukları güven arasında anlamlı bir ilişki vardır,- denilebilir.

Okul arkadaşlarına güven. Sosyal etkileşim literatürü dürüstlük, cana yakınlık ve güvenilirlik, beklentilerle teşvik edilen bireyler arası çekicilik, psikolojik eklemeler ve karşılıklı dayanışma normlarının bireylerin etkileşim bağlarında davranış tercihlerinin etkilendiğini öne sürmektedir (Yılmaz & Hunt, 2001). İletişim kalitesi (J.Anderson and Narus, 1990), paylaşılan değerler (Chatman, 1991; Morgan and Hunt, 1994), kültürel farklılıklar (McAllister, 1995), birey-organizasyon uyumluluğu (Chatman, 1991; Netemeyer et al., 1997) ve rol ortaklarının gelecekteki davranışlarının üzerindeki beklentiler (Weiner and Doescher, 1994) gibi işbirliği eğilimlerini etkileyen faktörlerin arasında *güven* en belirleyici unsurlardan biri olarak kabul edilmiştir (Achrol, 1994; Morgan and Hunt, 1994). İletişim kalitesini temsil ettiği bilginin zamanlı ve devamlı paylaşımı, öğrencilerin (satıcıların) arkadaşlarına olan güveni konusunda daha emin davranışlarını ve arkadaşların davranışlarının nedenleri ve amaçlarını daha iyi anlamasını sağlamaktadır (Boorum, Goolsby, and Ramsey, 1998). Yani, iletişim kalitesi güvenin artırılmasıyla sonuçlanmaktadır (Meyer et al., 1995; Yılmaz & Hunt, 2001).

Hipotez 5: İletişim kalitesi ve öğrencinin arkadaşlarına karşı duyduğu güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşbirliği: Bir satıcının (ya da öğrencinin) arkadaşlarına karşı duyduğu güven bu arkadaşlarının güvenilirlik, iş hakimiyeti ve dürüstlük gibi güven-yaratıcı özelliklerinden doğmaktadır (Lazlerele an Huston, 1980; Morgan and Hunt, 1994; J.Smith and Barclay, 1997; Yılmaz & Hunt, 2001). Bir satıcının (ya da öğrencinin) arkadaşlarının söz konusu özelliklere sahip olduklarına inandığı ve bu özelliklerini arkadaşlarının gelecek davranışlarına da yansıtacağından emin olduğunda güven gelmektedir (Yılmaz & Hunt, 2001). Bireylerin bu konuda emin olmaları çok önemlidir. Çünkü bu emin olma hissi “iş arkadaşlarının sözleri, karar ve eylemlerine” dayanabilme hazırlılığı yani güvenli etkileşimin en önemli kazancını elde ettirmektedir (McAllister, 1995). Güven algılanan belirsizliği azaltır, risk alma ve işbirliği ve/veya rekabet oryantasyonunu kolaylaştırır (Mayer et al., 1995; Moorman, Deshpande, and Zaltman, 1993; Morgan and Hunt, 1994). Bu özelliklerden yola çıkarak, pek çok düşünür güvenin işbirliğinin bir yapıcı faktörü (ör.Jones and George, 1985; Ring and Van De Ven, 1994) ve çeşitli ilişkili (relational) faktörleri ile

işbirliği arasında anlamlı aracı haline getirmişlerdir (Morgan and Hunt, 1994; Yılmaz & Hunt, 2001). Böylece, varsayılıyor ki:

Hipotez 6: Öğrencinin arkadaşlarına karşı duyduğu güven ve işbirliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bireyler (öğrenciler) arasındaki ilişkilerde işle ilgili sorunlar, kararsızlık, beceri yetersizliği v.b. gibi işbirliğini zorlaştıran unsurların ortaya çıkması, bireyleri çalışma arkadaşlarına doğru itmektedir. Bu durumlarda kalan bireylerin (öğrencilerin) akıllarında ilk olarak bazı özelliklerin yakınlıklarından dolayı, çalışma arkadaşları arasında belli bir grubun ayrılması söz konusudur. Bu özelliklerin (kan, dil, din, coğrafik yakınlık gibi) etkisinin gücü istenilen yardımın geri çevrilme korkusunun azalması ile belirlenmektedir. Örneğin yurt dışında okuyan öğrencilerin işbirliği ihtiyaçları, aralarında dostluğun olmadığı takdirde bile, aynı ülke ya da coğrafik alanlardan gelen öğrencilere başvurulması ile karşılanmaktadır. Böylece,

Hipotez 7: Öğrenciler arasındaki kültürel yakınlık ve işbirliği arasında anlamlı bir ilişki vardır,- denilebilir.

4.3. Yöntem

Uygulama, lisansüstü öğrencilerden oluşan örneklem üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın yöntemi olarak seçilen anket uygulaması çoğunlukla (% 83.67) yüz yüze görüşmeler ile yapılmıştır (öğrenci toplantılarına katılım, İstanbul'daki yabancı öğrencilerin temsilcilerinin yardımlarına başvurma v.b.). Bunun yanında veriler posta (% 2.04) ve İnternet (% 14.29) aracılığı ile İstanbul dışındaki öğrencilerden elde edilmiştir.

Çeşitli fonksiyonel alanlardan gelen ve değişik alt yapılara sahip üyelerden oluşan takımların günümüzdeki önemi, kitle seçiminde bölüm çeşitliliğine de dikkat verilmesinin nedenini oluşturmuştur.

Anket uygulamasına geçmeden anketteki soruların temelleri, kitleye uygunluğu araştırılmıştır. Bilim dalı, uyruk, coğrafik alan v.b. unsurlarının çeşitliliğini dikkate alarak, Şekil 4.2’de sunulan modelde yer alan kavramların öğrenciler tarafından algılamasını belirlemeye yönelik 23 öğrenci ile ön görüşme yapılmıştır.

Bu görüşmelerin sağlayacağı avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yapılan anket araştırmasının güvenilirliği arttırabilir;
- Görüşmeler sırasında ortaya çıkan yorumlar anketin son halinin şekillenmesine yardım eder. Anlaşılmayan maddeler tespit edilir. Yanlış anlaşılacak soruların üzerinde düzenlemeler yapılabilir.
- Anketin uygulanacağı kitleye özgü bazı özelliklerin, anket sorularının şekli ve/veya sayısı üzerinde etkisi olabilir. Örneğin, ulaşılan kitlede Türkiye’de öğretim gören yabancı öğrencilerin “Kültürel Yakınlık” kavramının önemini artırır ve algılama şeklini değiştirebilir. Ya da çeşitli bilim dallarını temsil eden öğrencilerin işbirliği eğilimleri ne tür eylem, faaliyetler ile ifade edilmektedir sorusuna cevap alınabilir;
- Bunun yanında kitleye özgü özelliklerin aynı zamanda anketin geçerliliği üzerine olumlu etkileri de söz konusu olabilir.

Görüşmeler sonucunda anketin oluşturulmasında bazı yardımcı etkenler tespit edilmiştir:

- Yüz yüze görüşmelerde anket yazısının daha küçük olmasına rağmen tüm soruların arkalı önlü tek sayfada toplanmasının önemli olduğu saptanmıştır. Hem doldurana sorular çok görünmez hem de anketlerin dağıtımı ve toplanması daha kolay olacaktır;

- Anket sorularının sıralaması ile ilgili bazı faydalı yönergeler ortaya çıkmıştır: faktör soruları grubu arasındaki uyumluluğa dikkat edilmiştir. Somut net kavramaları içeren “*Somut Kriterlere Dayanan Geribildirim*” sorularının ilk sırada yer alması, dolduran için hem anket konusu hakkında ilk sinyalleri gönderir hem de cevap vermede zorlanmayacağını ima eder. Bir sonraki aşamada “*Davranışsal Geribildirim*” unsuruna özgü soruların gelmesi, soru grupları arasındaki uyumlu bir geçişin amacına uygun olduğu saptanmıştır. Öğrenci arkadaşlarının davranışlarını ifade eden bu soruları, söz konusu davranışlarının atfetme süreci ile ilgili olan “*Kültürel Yakınlık*” soruları takip etmektedir. Sıradaki “*İletişim Kalitesi*” unsurunun ölçekleri (soruları) okul arkadaşlarının kültürel yakınlık derecesine dayanarak zamanlı ve kesintisiz bilgi paylaşımını ifade eden davranışları tespit etmeye yöneliktir. Anketi bu aşamaya kadar dolduran kimse artık daha duygusal konulara “psikolojik olarak hazır olacağını” varsayılarak “*Okuldaşlarına Güven*” faktörün soruları konulmuştur. Sonra da yukarıda söz edilen Beş faktörün sorularının etkisi altında dolduranın karşısına anketin başında bahsedilmiş çalışmanın amacını ifade eden “*İşbirliği*” soruları gelmektedir. Yani, anket sorularının sıralaması dolduranın psikolojik durumunu (bilinçaltı olsa da) giderek “kızıştıran” şekilde yapılmaya çalışılmıştır. Bunun nedeni, sorulardan sıkılma, sona doğru dikkatsizliğin artması gibi tepkilerin etkisini azaltmaktır. Son olarak, demografik unsurlarının soruları gelmektedir. Bu soruların en sonda ve arka sayfada yer almasının olumlu yönleri fark edilmiştir;
- Görüşmelere tabi tutulan öğrencilerin bir diğer ortak görüşü, tüm olumlu puanların bir tarafta tüm olumsuz soruların diğer tarafta toplanmasıdır. Örneğin işbirliğine daha eğilimli olan öğrenci 7 ve 7’ye yakın cevapları, daha az işbirliğinde bulunan öğrenci ise 1 ve 1’ye yakın olan cevapları işaretleyecektir. Böylece, anketi dolduracak kişilerin daha kolay ve kafaları karışmadan anketleri dolduracaklarının yanında analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde de kolaylık

sağlanacaktır. Diğer taraftan rasgele dolduranları tespit etmeye yönelik ters şekilde sorulan soruların etkinliği zayıflamış olabileceği saptanmıştır;

- Söz konusu görüşmelerin sonucunda elde edilen kavramların ortak algılama şekillerine dayanarak, ankette yer alan sorular, literatürde uygulanmış kaynaklardan (Kohli & Jaworski, 1994; Morgan and Hunt, 1994, Yılmaz & Hunt, 2001) kitlemize göre adapte edilmiştir;
- Anketin başında bu çalışmanın Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü tarafından yürütüldüğünü açıklayan yazının bulunması araştırma ciddiyetini korumaktadır.

Yukarıda söz konusu olan maddelerin etkisi altında düzenlemeler yapılarak anketin son halinin oluşması sağlandı (Appendix C).

4.4. Verilerin Toplanması

Veriler % 83.67 oranında anket uygulamasında en etkili yöntemlerden olan yüz yüze görüşmelerin sonucunda toplanmıştır. Bu görüşmelerin, öğrencilerin gayri resmi toplantılarında yapılması, araştırmanın güvenilirliği açısından bazı faydalara yol açmıştır. Söz konusu toplantıların arasında: spor ayrışmaları, yılbaşı kutlamaları, konferans, ortak konu sunuşları v.b. faaliyetler yer almaktadır. Yani, olaya psikolojik yönden bakılırsa, olağan ortamlara nazaran öğrencilerin işbirliği eğilimleri kendini daha net hissettirdiği ve bu durumlarda gerçeği daha çok yansıtan cevaplara ulaşma imkanını sağlamıştır söylenebilir.

Bunun yanında araştırma konusunun *orijinalliği* ve öğrencilerin yaptıkları işleri ile *yakınlığı* çalışmanın güvenilirliğini desteklemektedir: (1) kitleyi oluşturan öğrencilerin yaş ortalaması ($M=25,92$; $SD=3,313$) geleneksel yaklaşımlardan farklı görüşlere daha yatkın olan genç toplumu temsil etmektedir; (2) lisansüstü

öğrencilerinin yaptıkları ya da yapacakları araştırmaların (özelikle sosyal bilimlerde) yürütülen araştırmaya yapısal yakınlığı, ilgi çekme, gelecekte benzer durumlara karşı beklentileri gibi tepkilere yol açabilir.

Ankette dikkatsiz doldurmaları tespit etmeye yönelik 4 (dört) tane ters soru bulunmaktadır. Söz konusu soruların mevcudu, 8 (sekiz) anketin işlem dışı bırakılmasına yol açmıştır. Sonuç olarak analize tabi tutulan anketlerin sayısı 139 (yüz otuz dokuz) tane olmuştur.

4.5. Örneklem Özellikleri

Kitleyi, çeşitli bölümleri temsil eden yüksek lisans ve doktora öğrencileri oluşturmuştur.

Tablo 4.1. : Öğrencilerin yaptıkları programlara göre kitle dağılımı

Program	N	%
Yüksek lisans	110	79,14
Doktora	29	20,86

Kitlenin tabiatı yaş varyasyonu üzerinde belli sınırları belirlemiştir. Erkekler kitlenin çoğunluğunu temsil etmektedir.

Tablo 4.2. : Yaş ve cinsiyete göre kitlenin dağılımı

Cinsiyet	Yaş ortalaması	N	%
Kadın	25,83	48,00	34,53
Erkek	25,97	91,00	65,47
Total	25,92	139,00	100,00

Bilim dalı açısından % 20,1 fen bilimleri ve % 79,9 oranında sosyal bilimlerinin temsilcileri, veri tabiatını oluşturmuşlardır. Ankete cevap veren öğrencilerin % 49,6 İstanbul'daki üniversitelerden (İ.Ü., İ.T.Ü., Marmara Üniversitesi), % 50,4 oranında ise Türkiye, Kırgızistan, Kazakistan, Azerbaycan, İran, ABD ve Türkmenistan'daki okullardan mezun olmuşlardır (ör. Anadolu Ün., Bağdat Ün., Baku Devlet Ün., Başkurt Devlet Ün., Batı Kazakistan Ün., Hacettepe Ün., Ege Ün., Karadeniz Teknik Ün., Manas Ün., Mimar Sinan Ün., Rus Federasyonu Ün., Selçuk Ün., Sakarya Ün., Uludağ Ün., University of Colorado, v.s.).

4.6. Ölçekler

Uygulamadaki ölçeklerin şekillendirilmesi iki temele dayanmaktadır: (1) ön görüşmelerin sonucunda modelimizdeki kavramların öğrenciler tarafından algılanma şekilleri (2) bölüm başında bahsedilen satış gücü ve öğrencilerin etkileşimlerindeki karşılıklı bağıllık tiplerinin benzerlikleri.

- Somut Kriterlere Dayanan Geribildirim: somut kriterlere dayanan geribildirim somut standartlara (not sistemine) göre öğrenci performansının seviyesi hakkındaki sinyallerin toplamını ifade etmektedir. Bu sinyaller öğretim üyesi ya da danışman tarafından gönderilmektedirler. Öğrencinin aldığı not (100 üzerinden 87; 4 üzerinden 3.75; not ortalaması v.s.) ile bir satıcının satış performansının seviyesi (satılan araba sayısı gibi) arasında bazı benzerliklerin saptanılması mümkündür. Dolayısıyla bu unsur ölçekleri satıcıların geribildiriminin tabiatını ölçen Kohli ve Jaworski'nin (1994) ölçeklerinden adapte edilmesi makul görülmüştür. Örneğin, "Çok araba sattığımda amirim bunu yorumlamaktadır" yerine "Yüksek not aldığımda danışmanım ya da öğretim üyesi bunu sözlü olarak da yorumlamaktadır" (skg9) sorusu kullanılmıştır.

- Davranışsal Geribildirim: çalışma yöntem ve yaklaşımlarının yanında elde edilen sonuçları tartışan öğrenciler birbirine ne tür davranışların etkili olduğunu ve hangi davranışların beklendiği konusunda sinyalleri göndermektedirler (İlgen, Fihser, and Taylor, 1979; Nudler, 1975). Bu unsurun ölçekleri de Kohli ve Jaworski'nin (1994) aynı adı taşıyan faktör ölçeklerinden adapte edilmiştir. Örneğin, Kohli ve Jaworski'nin araştırmasındaki "*İyi bir satış yaptığımda iş arkadaşlarım tarafından daha çok pozitif cesaretlendirme almaktayım*" sorusu, bu kavramın öğrenciler tarafından algılamalarının etkisi altında "*Başarılı olduğumda arkadaşlarım beni daha çok cesaretlendirmektedir*" şeklini kazanmıştır (dg13).
- Kültürel Yakınlık: "Kültürel Yakınlık" unsuru Yılmaz'ın (2001) dağıtım kanallarını araştıran aynı adı taşıyan faktörün ölçekleri ile ölçülmüştür. Örneğin, "*Bu üretici firmanın temsilcilerinin hayata bakış açıları ve bizim açımız arasında ciddi bir fark yoktur*" ölçeği bizim anketimizde "*Sınıf arkadaşlarımla hayata bakış açıları ve benim açım arasında ciddi bir fark yoktur*" halini almıştır (ky18).
- İletişim Kalitesi: "İletişim kalitesi" faktörünün ölçekleri Yılmaz'ın "Satıcılar Arasındaki İşbirliğini Etkileyen Faktörler" adlı araştırmasında (2001) kullandığı ölçeklerden adapte edilmiştir. Bu ölçeklerin temellerini bilginin zamanlı ve devamlı paylaşımını ölçen E.Anderson, Lodish, and Weitz'in (1987) "İletişim/Katılım/Geribildirim" adlı ölçekler ile Morgan and Hunt (1994) ve J.Smith and Barclay'ın (1997) "İletişim Kalitesi" adını taşıyan ölçekler grupları oluşturmuştur. Örneğin, Yılmaz'ın (2001) araştırmasında "*İş arkadaşlarımla çalışma etkileşimlerinde:*" şeklindeki bu ölçek grubunun başlığı, bizim çalışmamızda "*Sınıf arkadaşlarımla ortak çalışmalarda:*" hali ile adapte edilmiştir. Ölçek ile ilişkinin düzenlemeleri şu örnekle ifade edilebilir: "*Aramızda sık*

sık hesap ve fırsatları tartışıırız” yerine “Ortaya çıkan problemlerin çözüm yollarını sık sık tartışıırız” şekli çalışmamıza daha uygun olarak kabul edilmiştir (ik24).

- *Okuldaşlarına Güven:* öğrencinin okuldaşlarına karşı duyduğu güven ölçekleri Yılmaz’ın yukarıda söz konusu olan çalışmasından (2001) adapte edilmiştir. Larzelere ve Hunston’un (1980) “The Dyadic Trust Scale”e dayanan bu ölçek sistemi dolduranlardan çalışma ortaklarının güvenirliliği, iş hakimiyeti ve genel güven hakkındaki düşüncelerini tespit etmeye yöneliktir. Bizim anketimizde “*İş arkadaşlarımı şu şekilde görürüm:*” biçimindeki başlık “*Sınıf arkadaşlarımı şu şekilde görürüm:*” hali ile karşımıza çıkmaktadır. Ölçeklerden söz edilirse, Yılmaz’ın anketindeki ölçekler aynı şekilde bizim çalışmamıza da uygun olacağı saptanmıştır.
- *İşbirliği:* çalışmamızda “işbirliği” denilen geniş kavramda öğrencilerin okul hayatı ile ilgili yönü ele alınmıştır. Araştırmamızın temellerinden birini oluşturan satış gücü ve öğrencilerin karşılıklı bağımlılık tiplerinin analogileri bize satıcıların işbirliğini ölçen sistemden faydalanma fırsatını tanımıştır. Böylece, Yılmaz’ın (2001) kullandığı ölçek sistemi kitemize uygun olarak kabul edilmiş ve düzenlemelerden sonra, anketimizde yer almıştır. İşbirliği unsurunu yukarıdaki ölçeklerden farklı kılan nokta, 7-li ölçüm formatlarıdır. Yani, diğer beş unsurun ölçümünde “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a kadar değişen ölçeklerin yerine, işbirliği faktöründe başlığa uygun sistem kullanılmıştır. Söz konusu başlık şu şekildedir: “*Sınıf arkadaşlarınızla (ya da iş arkadaşlarınızla) aşağıdaki durumlarda ne derecede işbirliğinde bulunursunuz:*”dır. Bunun yanında ölçekler de gereken düzenlemelere tabi tutulmuştur. Örneğin, “*Satış ile ilgili sunuşlarını destekler iken*” ölçeği “*Laboratuar deneyleri ve/veya araştırma ve sunuşları destekler iken*” hali ile anketimizde yer almıştır (işb36). Burada soruların

geçerliliğine yönelik çeşitli dalları dikkate alarak düzenlemeler yapılmıştır.

Şekil 4.2’de dikkatinize sunulan modelin geçerliliği 39 ölçüm maddeleri (soruları) ile ölçülmüştür. Ölçüm uygulamasının ilk aşaması, elde edilen verilerden bir matrisin (44 x 139) oluşturulması olmuştur. Bunun için Excel programından faydalanarak sorular, ölçtükleri unsur ve sıralamasına göre “X” eksenine yerleştirilmiştir. Örneğin, “İletişim Kalitesi”ni ölçen son soruyu “ik27”, “Okuldaşlarına Güven” unsurunu ölçen ilk soru “güv28” takip etmektedir. “Y” eksenine ise doldurulan anketler yer almıştır.

İşbirliği hariç olmak üzere, tüm ölçeklerde “*Kesinlikle Katılmıyorum*”dan “*Kesinlikle Katılıyorum*”a kadar değişen 7 (yedi) puanlık Likert ölçekleri kullanılmıştır. “İşbirliği” unsurunun ölçümünde aynı format “*Düşük derecede*”den “*Yüksek derecede*”ye kadar değişen ölçek sisteminden faydalanmıştır.

Veri Tabanı Excel programında kayıt edildikten sonra bazı düzenlemeler yapılmıştır. Dikkatsiz doldurulan anketleri tespit etmek amacı ile anket soruların arasında 4 (dört) tane ters soru yerleştirilmiştir: *dg11*, *ky21*, *ik25* ve *güv28*. Bu soruların ana toplamı ile aynı analiz sistemine tabi tutulabilmesi için elde edilen veriler ters anlamda kullanılmalıdır. Dolayısıyla, Excel programında “*dg11.1=8-dg11*” formülün kullanılması ile istenilen amaç gerçekleştirilmiştir.

Böylece, oluşturulan matriste “*dg11*” başlıklı sütünün yerine “*dg11.1*”; “*ky21*”in yerine “*ky21.1*”; “*ik25*”in yerine “*ik25.1*”; “*güv28*”in yerine “*güv28.1*” geçmiş ve bu yeni halleri ile analize tabi tutulmuştur.

Söz konusu düzenlemeler yapıldıktan sonra elde edilen veriler matris üzerinde “Statistical Programm for Social Sceince 9.0 for Windows” istatistiksel programı ile analiz edilmiştir. Demografik özellikler, oluşturulan hipotezlerde yer almadıkları için ve sadece örneklem özelliklerini temsil etmeye yönelik

kullandığından dolayı güvenilirlik, regresyon ve korelasyon analizlerine tabi tutulmamıştır.

Yapılan Faktör analizlerinden sonra bazı soruların unsurlarını ölçmedikleri ortaya çıkmıştır. Örneğin, “Somut Kriterlere Dayanan Geribildirim” ölçekler grubundan üç soru: “*skg4*”, “*skg5*” ve “*skg8*”; “Davranışsal Geribildirim” ölçekler grubundan dört soru: “*dg10*”, “*dg11*”, “*dg12*” ve “*dg14*”; “Kültürel Yakınlık” ölçekler grubundan bir soru: “*ky21.1*” sorular Faktör analizi sonucunda yok edilmiştir.

Bu operasyondan sonra kalan ölçeklerin, her unsur başına en az üç ölçek (soru) şartına uygun olduğu saptanmıştır. Böylece:

- “Somut Kriterlere Dayanan Geribildirim” ölçekleri:
skg1, skg2, skg3.
- “Davranışsal Geribildirim” ölçekleri:
dg6, dg7, dg9, dg13, dg15, dg16.
- “İletişim Kalitesi” ölçekleri:
ik22, ik23, ik23, ik24, ik25.1, ik26, ik27.
- “Kültürel Yakınlık” ölçekleri:
ky17, ky187, ky19, ky20.
- “Okuldaşlara Güven” ölçekleri:
güv28, güv29, güv30, güv31, güv32, güv33, güv34. ve
- “İşbirliği” ölçekleri:
işb35, işb36, işb37, işb38, işb39,
olarak kabul edilmiştir.

Tablo.4.3. Pearson Korelasyonları ve Kitleyi Tanıtan Özellikler

	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	F ₆	Alpha Değeri	Ort	Std Sapma
Somut Kriterlere Dayanan Geribildirim (F ₁)	1.00						.7247	4.96	1.181
Davranışsal Geribildirim (F ₂)	.408**	1.00					.7655	4.67	1.160
İletişim Kalitesi (F ₃)	.361**	.467**	1.00				.8303	4.47	1.217
Kültürel Yakınlık (F ₄)	.361**	.583**	.399**	1.00			.7188	4.65	1.270
Okuldaşlara Güven (F ₅)	.355**	.439**	.487**	.476**	1.00		.8758	4.44	1.213
İşbirliği (F ₆)	.307**	.516**	.426**	.554**	.441**	1.00	.8730	4.73	1.351

**p < 0.01 oldukça anlamlı ilişki, *p < 0.05 anlamlı ilişki.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken(ler)	Reg.Değeri Std.Hata Payı	Beta (β_0)	Sig. Değeri	R ²	F	F Değerinin Sig.Seviyesi
İletişim Kalitesi	Somut Kriterlere Dayanan Geribildirim	.95(.43)	.120	0.060	.372	26.624	0.000
	Davranışsal Geribildirim	.49(.09)	.471	0.000			
	Kültürel Yakınlık	.13(.08)	.136	0.044			
Okuldaşlara Güven	İletişim Kalitesi	.33(.08)	.335	0.000	.331	33.713	0.000
	Kültürel Yakınlık	.34(.07)	.354	0.000			
	Okuldaşlara Güven	.34(.10)	.305	0.000	.253	23.007	0.000
İşbirliği	Kültürel Yakınlık	.30(.09)	.278	0.001			
	Somut Kriterlere Dayanan Geribildirim	.12(.08)	.114	0.075	.352	18.191	0.000
	Davranışsal Geribildirim	.11(.10)	.106	0.126			
İşbirliği	Kültürel Yakınlık	.28(.45)	.295	0.000			
	İletişim Kalitesi	.25(.09)	.255	0.002			
	Okuldaşlara Güven	.17(.09)	.156	0.031	.373	26.796	0.000
İşbirliği	Kültürel Yakınlık	.20(.09)	.189	0.010			
	İletişim Kalitesi	.45(.09)	.404	0.000			
	Okuldaşlara Güven	.14(.09)	.130	0.061	.399	17.687	0.000
İşbirliği	Kültürel Yakınlık	.15(.09)	.137	0.047			
	İletişim Kalitesi	.35(.10)	.312	0.001			
	Somut Kriterlere Dayanan Geribildirim	---	.014	0.426			
İşbirliği	Davranışsal Geribildirim	.24(.10)	.108	0.011			

4.7. Analiz ve Yorumlar

Dağıtılan anketlerde söz konusu faktör ölçeklerinin %79.49'u unsurları gerçekten ölçtüğü ortaya çıkmış ve her unsur en az üç ölçek ile ölçülmüştür. Bu göstergeler anketin geçerliliğini desteklemektedir.

Yukarıda bahsedilen matrisin içerdiği verilerin analiz sonuçları Tablo 4.3. ve Tablo 4.4.'de özetlenmiştir.

Tablo 4.1.'de gösterildiği gibi modelde yer alan tüm değişkenlerin ölçekleri α (alpha) değerleri gereken 0.70 değerinin üstündedir: $\alpha_{skg}=0.7247$; $\alpha_{dg}=0.765$; $\alpha_{ik}=0.8303$; $\alpha_{ky}=0.7188$; $\alpha_{güv}=0.8758$; $\alpha_{işb}=0.8730$. Bu sonuçlar modelin tüm değişkenleri kendi içinde oldukça güvenilir anlamını ifade etmektedir.

Ayrıca tablodan belli oluyor ki, İŞB, GÜV ve İK değişkenlerin yüksek standart sapma değerleri (sırasıyla 1.35, 1.21, 1.21) bu değişkenlerin geniş varyasyonlar için de anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında tüm ortalamalar 7'li ölçüm formatının merkezinden (4) daha yüksektir. Yani, öğrenciler arasındaki karşılıklı bağımlılık şartlarına rağmen modeldeki tüm değişkenler temel olarak olumlu yorumlanmalıdır. Üstelik son değişken olan İŞB unsurunun ortalaması en yüksek değerlerinden biri olması, söz konusu kavramların arasında son derece anlamlı ve önemli olduğunu göstermektedir ($İŞB_{alt\ sınır}=4.50$; $İŞB_{üst\ sınır}=4.95$).

Sıradaki aşamada değişkenler arasındaki Pearson Korelasyonlarına bakılmıştır. Bu aşamanın sonuçları modelimizdeki ilişki sırasına göre aşağıda yer almıştır:

1. Somut Kriterlere Dayanan Geribildirim ve İletişim Kalitesi: bu unsurlar arasındaki ilişki değerleri (Significance değeri < 0.01, ilişki değeri

=0.361) ilişkinin oldukça anlamlı ve pozitif olduğunu göstermektedir. Yani, danışman ya da öğretim üyesi ve öğrenciler arasındaki sıkı geribildirim çalışmalar hakkındaki bilginin zamanlı ve kesintisiz akışını desteklemektedir.

2. Davranışsal Geribildirim ve İletişim Kalitesi: bu ilişkiye özgü değerlerin *Significance değeri* < 0.01 , *ilişki değeri* =0.361'e eşit olması aralarında oldukça anlamlı ve olumlu bağlantının mevcudunu göstermektedir. Böylece, öğrencilerin davranışları ile ifade ettikleri sinyal ve karşılıklı tepkileri, aralarındaki iletişim kalitesini desteklemektedir. Üstelik bu ilişki öğretim üyesi ya da danışman tarafından gelen beslemeye nazaran daha güçlüdür (Korelasyon değeri $r_{KG \times TK} (0,120) < \text{Koralsyon değeri } D_{gxTK} (0,471)$) Tablo 4.4.
3. Kültürel Yakınlık ve İletişim Kalitesi: öğrencilerin birbirine kültürel olarak yakın olmaları, birbirlerinin hayata bakış açıları arasında ciddi farkların olmaması v.b. kavramları okul içindeki iletişim kalitesini olumlu şekilde etkilemektedir. Örneğimizde *Significance değerinin* 0.01'den küçük olması söz konusu ilişkinin anlamlı olduğunu ve unsurlar arasındaki *ilişkinin değerinin* 0.399 olduğu bu faktörlerin düz orantılı bir etkileşimde bulunduklarını göstermektedir.
4. İletişim Kalitesi ve Okuldaşlara Güven: "İletişim Kalitesi" ve "Okuldaşlara karşı duyulan Güven" arasında hesaplanan *Significance değeri* 0.000 ve *ilişkinin değeri* 0.476'dır. O halde öğrenciler arasındaki sıkı bilgi transferi birbirini tanımaya ve birbirine daha çok güvenmeye yol açmaktadır denilebilir.
5. Kültürel Yakınlık ve Okuldaşlara Güven: bu unsurlar arasındaki *Significance değeri* 0.01'den küçük ve *ilişkinin değeri* 0.487'ye eşittir. Dolayısıyla denilebilir ki, öğrenciler arasında ne kadar çok ortak yön bulunursa aralarındaki güven o kadar da güçlü olacaktır. Buna örnek

olarak, yabancı ülkede okuyan öğrencilerin kültürel olarak kendilerine yakın çevrelere daha çok güvenmeleri gösterilebilir.

6. Kültürel Yakınlık ve İşbirliği: kan, dil, örf, adetler birliği, coğrafik yakınlık ve fikir benzerliği gibi unsurların gücü, öğrenciler arasındaki işbirliğini olumlu yönde etkilemektedir. Bu ilişkinin anlamlığını 0.00'a eşit *Significance değeri*, olumlu etkileşimi ise 0.426'ya eşit olan *ilişki değeri* göstermektedir.
7. Okuldaşlara Güven ve İşbirliği: öğrenciler arasındaki güven ve işbirliği arasında hesaplanan *Significance değeri* 0.01'den küçük ve *ilişki değeri* ise 0.441'dir. O halde öğrencilerin arasındaki güvenin artması işbirliği eğilimlerini güçlendirmektedir denilebilir.

İncelemelerin sıradaki aşamasını verilerin Regresyon analizleri oluşturmuştur. Öncelikle bölüm 4.2'de yer alan yedi tane hipotez test edilmiştir. Tek taraflı olarak ortaya konulan bu hipotezlerin analizleri arasında Linear Regresyonları kullanılmıştır.

İlk olarak hipotezlerin ifade ettiği değişkenler arası direkt ilişkiler incelenmiştir. Regresyon sonuçlarını aşağıdaki denklem ifade etmektedir:

$$B.D. = (\beta_1 \times B.d._1) + (\beta_2 \times B.d._2) + \dots + (\beta_n \times B.d._n)$$

Bu denklemde:

B.D. - bağımlı değişken;

B.d. - bağımsız değişken;

β - denklemin etkinliğini gösteren bağımsız değişkenlerin Beta katsayısı;

n - bağımsız değişkenlerin sayısıdır.

Tablo 4.4.'de yer alan β katsayıları bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin gücünü, "Sig" ise ilişkinin anlamlılık derecesini göstermektedir

(0.01'den küçük ise kuvvetli anlamlılığını, 0.05'den küçük ise orta derecede anlamlılığını ifade eder).

“İletişim Kalitesi” (bundan sonra *İK* olarak geçecek) bağımlı, “Somut Kriterlere Dayanan Geribildirim” (bundan sonra *SKG* olarak geçecek), “Davranışsal Geribildirim” (bundan sonra *DG* olarak geçecek) ve “Kültürel Yakınlık” (bundan sonra *KY* olarak geçecek) bağımsız değişkenlerin yerine alındığında:

$$\beta_{skg} = 0.120, \text{Sig}_{skg} = 0.060;$$

$$\beta_{dg} = 0.471, \text{Sig}_{dg} = 0.000 \text{ ve}$$

$$\beta_{ky} = 0.136, \text{Sig}_{ky} = 0.044.$$

O halde söz konusu bağımsız değişkenlerin arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve *DG*'in, *İK* üzerindeki en güçlü etkisine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

DG'i ilişki anlamlılığı ve kuvveti açısından *KY* takip etmektedir. Ve *SKG* *İK* üzerinde anlamlı ilişkiye yakın bir etkileşimde bulunduğu saptanmıştır.

Regresyon sonuçlarının korelasyon sonuçları ile uyumluluk açısından bakılması sonuçların geçerliliğini destekleyecektir. Söz konu ilişkilerde değerler Regresyon sonuçlarını desteklemektedir: $\beta_{skg} < \beta_{ky} < \beta_{dg}$ ile $\text{Kor}_{skg} < \text{Kor}_{ky} < \text{Kor}_{dg}$.

“Okuldaşlara Güven” (bundan sonra *GÜV* olarak geçecek) üzerinde *İK* ve *KY* değişkenlerin etkisini aşağıdaki değerler açıklamaktadır:

$$\beta_{ik} = 0.335, \text{Sig}_{ik} = 0.000 \text{ ve}$$

$$\beta_{ky} = 0.354, \text{Sig}_{ky} = 0.000.$$

Bu sonuçlar korelasyon değerlerini desteklemektedir. Çünkü *İK* için Beta değeri büyük, Sig değeri ise küçüktür. Yani, sıkı kesintisiz bilgi akışı öğrenciler arasındaki güvenin artmasını sağlamaktadır. Buna benzer olarak *KY* için Beta değeri

küçük olmasının yanında Sig değeri ise 0.000'a eşit olduğundan dolayı birbirine yakın olan öğrenciler arasında güven daha da güçlüdür denilebilir.

Modelimizde “İşbirliğini” (bundan sonra *İŞB* olarak geçecek) etkileyen unsurlar, *GÜV* ve *KY*’dır. Bu ilişkilerin Regresyon sonuçlarına bakılırsa, ilişkilerin anlamlılığı oldukça yüksek ($Sig_{ky} = 0.001$, $Sig_{güv} = 0.000$) kuvvetli ($\beta_{ky} = 0.278$, $\beta_{güv} = 0.305$) olduğunu görebiliriz. Bu ilişkilerin korelasyon sonuçları ise Regresyon değerlerinin ifadelerini desteklemektedir: p değerlerinin 0.01’den küçük ve ilişki değerlerinin pozitif ve 0.50 civarında olması bahsedilen yorumların yapılmasına olanak tanımaktadır. Böylece, öğrenciler arasındaki kültürel yakınlığın, güveni artırılmasının nedenlerinden biri olmasının yanında işbirliği eğilimlerini de desteklemektedir. Benzer mantıkla, öğrenciler arasındaki kültürel yakınlık güveni artırarak öğrencileri işbirliğine itmekte denilebilir.

Sonraki aşamanın amacı sadece hipotezlerde ifade edilen direkt ilişkileri değil, dolaylı ilişkilerinin de regresyonlarına bakılmasıdır. Böyle bir denemenin nedeni, korelasyon matristeki tüm p değerlerinin 0.01’den küçük olmasıdır. Yani korelasyon sonuçları direkt ya da dolaylı tüm ilişkilerin oldukça anlamlı olduğunu göstermektedir. Söz konusu analizlerin sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- *GÜV* bağımlı, *SKG*, *DG*, *KY* ve *İK* bağımsız değişken olarak ele alındığında *DG* ve *SKG*’in *GÜV* arasındaki ilişkinin pek anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır ($Sig_{skg} = 0.075$, $Sig_{dg} = 0.120$).
- *İŞB*’ni direkt olarak etkileyen unsurların yanında *İK*’nin etkisine bakarsak ilginç sonuçlar ile karşı karşıya kalmaktayız:

$$\beta_{güv} = 0.156, Sig_{güv} = 0.031;$$

$$\beta_{ky} = 0.189, Sig_{ky} = 0.010; \text{ ve}$$

$$\beta_{ik} = 0.404, Sig_{ik} = 0.000.$$

Yani, *İSB*'ni etkileyen söz konusu unsurların arasında *İK* en anlamlı ve kuvvetli ilişkide bulunduğu ortaya çıkmıştır.

- *İSB*'ni bağımlı, modeldeki tüm diğer unsurları bağımsız olarak regresyon analizlerine tabi tutulduğunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

$$\beta_{güv} = 0.130, \text{Sig}_{güv} = 0.061;$$

$$\beta_{ky} = 0.137, \text{Sig}_{ky} = 0.047;$$

$$\beta_{ik} = 0.312, \text{Sig}_{ik} = 0.001;$$

$$\beta_{skg} = 0.014, \text{Sig}_{skg} = 0.426; \text{ ve}$$

$$\beta_{dg} = 0.208, \text{Sig}_{dg} = 0.011.$$

O halde, ilişkilere anlamlılık ve kuvvet açısından bakılırsa, ilk iki sırada *DG* ve *İK*'ni buluruz. Yani, bu beklenmedik sonuçlar modelimizin şekli üzerinde belli düzenlemelerin yapılmasına yol açmaktadır.

4.8. Sonuç ve Öneriler

Çalışma ayrışık karşılıklı bağımlılık şartları altında takım çalışması kavramının en önemli tuğlarından biri olan *işbirliği* eğilimlerinin tabiatını anlamaya yönelik organize edilmiştir. Bunun için literatürde konu ile araştırmalar incelenmiş ve lisansüstü öğrencilerin etkileşim süreçleri ayrışık karşılıklı bağımlılık şartlarına uygun olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu karşılıklı bağımlılık şartları altında işbirliğini etkileyen unsurların tespiti performans artırmada yeni çalışma alanlarının belirlenmesine yol açabileceği görülmüştür.

Çalışmanın ana fikri, öğrencilerin işbirliğini muhtemelen etkileyen unsurlar, ilişkili hipotezlerin oluşturduğu model ile ifade edilmiştir (Şekil 4.2). Bu amaçla literatürdeki görüşlere dayanarak söz konusu unsurlar açıklanmış ve birbiriyle olan ilişkiler ve sonuçta işbirliğini etkileme şekli geliştirilmiştir. Söz konusu tahminler

yedi tane tek taraflı hipotez ile ifade edilmiştir. Ve amaç bu hipotezlerin testleri ile gerçekleşeceği kabul edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları, genel olarak hipotezlerde yer alan varsayımlar için güçlü bir destek oluşturmuştur.

Bu bölümde, bölüm 4.2'de atılan hipotezler ile bölüm 4.7.'deki bulgular karşılaştırılmakta ve gerekli yorumlar yapılmaktadır. Bunun yanında beklenmedik sonuçların yorumları yer almakta ve model üzerindeki etkilerine değinilmektedir. Öneriler bölümünün son kısmını oluşturmaktadır.

Hipotezler ve araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların kıyaslanması aşağıda yer almaktadır:

1. Birinci hipotez, *SKG* ile *İK* arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu varsaymıştır. Yapılan araştırmanın sonuçları hipotezi kısmen desteklemektedir. "Hipotez hiç desteklenmemiştir", yorumunu kullanmamamızın sebebi, korelasyon matrisindeki değerler (0.361**) ve regresyondaki *Significance* değerinin anlamlılık sınırına (0.05) oldukça yakın olmasıdır. Aslında, "Hipotez tamamı ile doğrulanmıştır", denilmesine karşı çıkan tek engel, söz konusu regresyondaki anlamlılık değeridir. Şayet anlamlılık sınırı 0.10 olarak kabul edilirse, bu ilişkinin anlamlılığı oldukça yüksek olarak yorumlanmalıdır. Dolayısıyla net somut değerlendirme sistemini temele alan *SKG*'in zamanlı ve devamlı bilgi akışını kısmen desteklemektedir denilebilir.
2. İkinci hipoteze göre *DG* ile *İK* arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu öne sürülmektedir. Gerçekten yapılan araştırma sonuçları bunu desteklemektedir. Gerek korelasyon, gerekse regresyon sonuçları, öğrenciler arasında çalışmalarını ile ilgili sinyallerine karşı ortaya çıkan davranışlar toplumu (*DG*) iletişim kalitesini (*İK*) desteklemektedir,

yorumu için temel oluşturmuştur. Üstelik, araştırma sonuçları, öğrencilerin amaç, teknik , çalışma yaklaşımları hakkındaki tartışmalarının artışı, aralarındaki bilginin zamanlı ve devamlı alışının yoğunlaşmasına neden oluşturduğunu öne sürmektedir..

3. Üçüncü hipotez öğrenciler arasındaki *KY* ile *İK* anlamlı bir ilişkide bulunduğunu ortaya koymuştur. Yapılan araştırmanın sonuçları hipotezi destekler niteliktedir. Bu şunu ifade etmektedir; öğrencilerin kültürel özellikleri ne kadar yakınsa, aralarındaki iletişim kalitesi o kadar da yüksektir. Dolayısıyla, öğrenciler arasındaki fikir benzerliği, hayata bakış açılarının yakınlıkları v..b unsurların etkisi, iletişimin yoğun olmasındaki önemini arttırmaktadır. O halde *KY* ve *İK* arasında anlamlı ilişkinin olduğu açık ve hipotez doğrulanmış olarak kabul edilmektedir.
4. Dördüncü hipoteze göre öğrenciler arasındaki kültürel yakınlık ile öğrencilerin okuldaşlarına karşı duydukları güven arasında anlamlı bir ilişki vardır. Araştırma sonuçları hipotezi desteklemekten öte, söz konusu unsurların arasında anlamlı kuvvetli bir **pozitif** bağlantının varlığını ortaya koymaktadır. Yani, bir öğrencinin güvenilecek çalışma arkadaşını arayış sürecinde, öğrenci toplumu arasında kendine yakın kitlesinin anlamı farklı ve söz konusu kitlenin (öğrencinin gözünde) bir takım olumlu özellikleri vardır.
5. Yapılan araştırmanın sonuçları, öğrenciler arasındaki iletişim kalitesi ve güven arasında anlamlı bir ilişkinin mevcudunu öne süren beşinci hipotezi de desteklemektedir. Bu aşağıdaki ifadeyi kazandırmaktadır: kesintisiz bilgi paylaşımına katılan öğrenciler, sadece çalışmalarına faydalı olan bilgileri değil, arkadaşlarının özelliklerini de algılamaktadırlar. Bunun sonucunda öğrenciler birbirini daha iyi tanımaya başlamakta ve birbirinin gelecekte belli durumlardaki davranışlarını tahmin etmektedirler. Böylece, kendilerini sorumlu tuttıkları işleri başkalarına devretme ihtimali daha anlamlı hale

gelmekte ve başarısızlık korkusu azalmaktadır. Yani, birbirine olan güven artmaktadır.

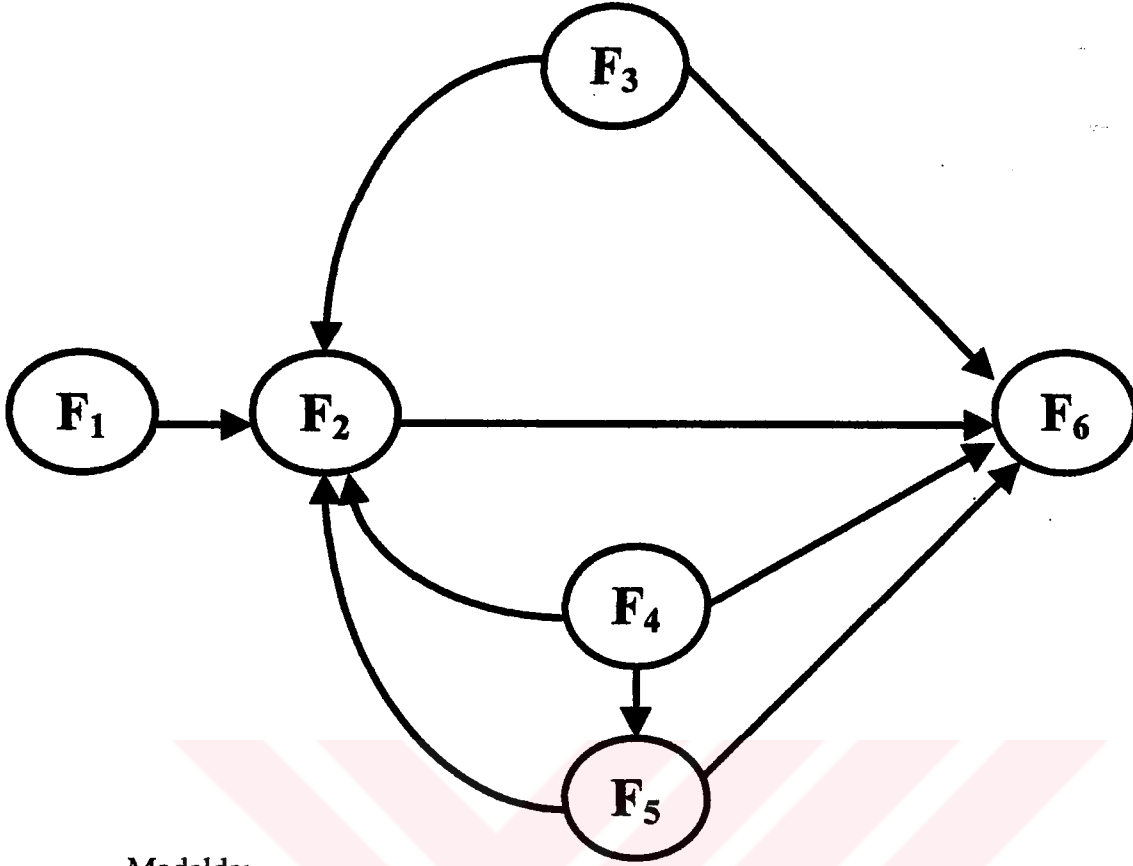
6. Altıncı hipoteze göre öğrencilerin birbirine karşı duydukları güven ve işbirliği anlamlı bir ilişkide bulunmaktadır. Eğer öğrenciler arasında güven varsa birbiriyle daha kolay işbirliğinde bulunurlar. Araştırmanın sonuçları hipotezi doğrulamış ve güvenin artması öğrencileri işbirliğine daha eğilimli hale getirdiğini ortaya koymuştur. Yani, *GÜV* ve *İŞB* arasında kuvvetli ve olumlu bir ilişki vardır.
7. Bu hipotezin ortaya koyduğu ilişkinin temelini, araştırmanın veri kaynağını oluşturan kitle özellikleri de desteklemektedir. Örneğin, yabancı ülkelerde okuyan öğrenciler bazı güven oluşturuıcı özelliklerin yoksulluğunda bile işbirliğinde bulunma mecburiyetinin söz konusu olduğu, yapılan ön görüşmelerde ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonuçları birbirine kültürel olarak yakın olan öğrencilerin daha kolay işbirliğinde bulunduklarını desteklemektedir. Yani, söz konusu özelliklerin yakınlık derecesi işbirliği eğilimlerini de belli derecede etkilemektedir. Dolayısıyla, yedinci ve son hipotez de doğrulanmıştır.

Bölüm 4.2’de ortaya konulan hipotezlere genel olarak bakılırsa yapılan araştırmanın sonuçları tüm hipotezleri doğrulamaktadır denilebilir. Yani, danışman ya da öğretim üyesi tarafından gelen sinyaller ve bu uyarıcıların yarattığı tepki (*SKG*), öğrencilerin çalışmaları hakkındaki düşünceler ve buna tepki olarak bulundukları davranışlar (*DG*) ve birbirine kültürel olarak yakınlık derecesi (*KY*), aralarındaki zamanlı ve devamlı bilgi paylaşımını (*İK*) desteklemektedir. Bu bilginin akış yoğunluğunu belirleyen İletişim Kalitesi ve öğrenciler arasındaki Kültürel Yakınlık öğrencilerin birbirine karşı duydukları *GÜVen*i etkilemektedir. Bunun yanında söz konusu güven (*GÜV*) ve kültürel özelliklerin yakınlık derecesi (*KY*) öğrencilerin işbirliği eğilimlerini (*İŞB*) de etkilemektedir.

Yukarıda yer alan tüm ilişkilerde, tek taraflı olmak üzere, etkileşimlerin **pozitif** bir tabiata sahip olduğu, araştırma sonuçlarından biridir.

Bunun yanında hipotezlerin koyduğu sınırları aşan bulgular da elde edilmiştir. Bu beklemedik sonuçlar, “İletişim Kalitesi” ve “Davranışsal Geribildirim”in direkt olarak da “İşbirliği”ni etkilediklerini ortaya koymuşlardır (bakınız Tablo 4.1 ve 4.2). Yani, bilgi akışının yoğunluğu ve öğrencilerin işbirliği eğilimleri arasında anlamlı ve kuvvetli bir pozitif ilişki vardır. Bunun yanı sıra öğrencilerin performans sonuçlarına dayanan sinyallerin yarattığı davranışsal etkileşimleri, işbirliği eğilimlerini kuvvetli ve olumlu şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla, Şekil 4.2’de sunulan modelin şekli üzerinde düzenlemeler yapılmalıdır. Modelimizin araştırma sonuçlarının şekillendirdiği yeni hali Şekil 4.3’te sunulmakta ve araştırmanın sonucu olarak kabul edilmektedir.





Modelde:

(F₁) Somut Kriterlere Dayanan Geribildirim;

(F₂) İletişim Kalitesi;

(F₃) Davranışsal Geribildirim;

(F₄) Kültürel Yakınlık;

(F₅) Okuldaşlara Güven;

(F₆) İşbirliği

faktörleridir.

Şekil 4.3 : Lisansüstü Öğrencilerinin İşbirliği Eğilimlerini Etkileyen Faktörler Modelinin Düzeltilmiş Hali.

Günümüzdeki işbirliğinin önemi hayli büyüktür. O halde bu kavramın her yönden incelenmesi de önem taşımaktadır. Dolayısıyla, ilk bakışta işbirliğinin olmadığı ortamlarda önemini gösteren çalışmalar (ör. Yılmaz & Hunt, 2001) gelecekte faydalı olabilecek çok geniş bir çalışma alanının temellerini oluşturmaktadır.

KAYNAKLAR

1. Alderfer C.P., Existence, Relatedness and Growth; Human Needs in Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York The Free Press, 1971.
2. Algera J.A., Feedback systems in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5, 1990, ss.169-193.
3. Amason A.C., Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making; Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 1996, ss.123-148.
4. Anderson Rolph E., and Bert Rosenbloom, "Eclectic Sales Management". Strategic Response to Trends in the Eighties," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2 (November), 1982, ss. 41-46.
5. Ancona, Deborah Gladstein and David F.Coldwell,"Beyond Task and Maintenance," *Group Had Organizations Studies*, 13 December, 1988, ss.468-494.
6. Argote Linda, Marlene E. Turner and Mark Fichman" To Centralize or Not to Centralize: The Effects of Uncertainty and Threat on Group Structure and erformance, "Organizational Behavior and Human Decision Process, 43, 1989, ss.58-74.
7. Armistead C., and Grant D., "Business process management, the future design of organizations?" *Proseedings of the International BPR Conference*, Granfield. February, 1996.
8. Bagozzi, Richard P., "A Prospectus for Theory Construction in Marketing," *Journal of Marketing*, 48 (Winter), 1984, ss.11-29.
9. _____, On the evaluation of structural equation models. *Academy of Marketing Science*, 16, 1988, ss.74-94.
10. _____, "Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal and Sitiational Factors", *Journal of Marketing Research*, 15 (November), 1978, ss.517-531.

11. Barker J, Tjosvold D, Andrews I.R., Conflict approaches of effective managers: A field study in a matrix organization. *Journal of Management Studies*, 25, 1988, ss.167-178.
12. _____, Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, ss.408-437.
13. Barrick M.R., Mount M.K., The Big Five personality dimensions and Job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1991, ss.1-26.
14. _____, Mount M.K., Autonomy as a moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and Job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993, ss.111-118.
15. _____, Stewart G.L., Neubert M.J., Mount M.K., Relating member ability and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 1998, ss.377-391.
16. Baron RB, Kenny DA., The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1986, ss.1173-1182.
17. Barry B, Stewart G.L., Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82, 1998, ss.62-78.
18. Barth, Richard T., "The Relationship of Intergroup Organizational Climate With Communication and Joint Decision Making Between Task Interdependent R & D Groups, PHD dissertation, Northwestern University, 1970.
29. Bass B.M., An analysis of the Leaderless group discussion. *Journal of Applied Psychology*, 33, 1993, ss.627-633.
30. _____, Some Aspects of attempted, successful, and effective leadership. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1961, ss.120-132.
31. Bassin M.E., Teamwork at General Foods: New & Improved., *Personnel Journal* (May 1988), s.68.
32. Beltzer Ellen J., "Twelve Ways to Better Team Building". *Working Woman*, 14 (August), 1989, ss.12-14.

33. Beyerlein MM., Beyerlein ST., Richardson S., 1993, survey of professionals in teams: Summary report, June, Denton, TX, University of North Texas, Center for the study of Work teams, 1993.
34. Billings R.S., Klimoski R.J., Breaugh JA., The impact of a change in technology on job characteristics: A quasiexperiment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 1997, ss.318-339.
35. Boughton Paul D., "An Empirical Investigation of Conflict in Organizational Buying Behavior, PHD Dissertation, Saint Louis University, 1980.
36. Brass D.J., Technology and the structuring of jobs: Employee Satisfaction, performance, and influence. *Organizational Behavior and Human decision Processes*, 35, 1985, ss.216-240.
37. Brown, James R. and Ralph L. Day, "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels, " *Journal of Marketing Research*, 18 (August), 1981, ss.263-274.
38. Buchanan B., "Building Organizational Commitment, The Socialization of Managers in Work Organization", *Administrative Science Quarterly*, 19 (December), 1974, ss.533-546.
39. Champion Michael A., Gina J. Medsker, and A.Catherine Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups". *Personnel Psychology* 46, 1993, ss.823-850.
40. Champion Michael A., Papper EM., Medsker GJ., "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Group Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension, *Personnel Psychology* 49, 1996, ss. 429-452
41. Cannon-Bowers JA, Oser R, Flanagan D.C., Work teams in Industry :A selected review and proposed framework .In Swezey RW, Salas E (Eds), *Teams: Their training and performance*, Norwood, NJ: Ablex, 1992, ss.355-377.
42. Carter Joseph R., "Communicate with Your Vendors", *Journal of Purchasing and Materials Management* 22 (winter), 1986, ss.16-22.

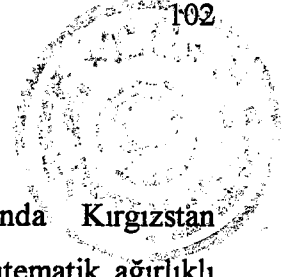
43. Cespedes Frank V., Stephen X. Doyle, and Robert J. Freedman, "Teamwork for Today's Selling." *Harvard Business Review* (March-April), 1984, ss.44-54.
44. Champoux JE., A Mutlyvariate test of the job characteristics theory of work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 1991, 12, ss.431-446.
45. Clifford D.K.Jr., Cavanagh R.E., *The winning performance*, 1986, New York: Bantam Books.
46. Cohen S.G., *New approacher to teams and teamwork. Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations*, New York, Jossey Bass, 1998, ss.194-226.
47. Crow, Lowell E. And Jay D. Lindguist, "Impact of Organizational and Buyer Characteristics on the Buying Center", *Industrial Marketing Management*, 14 (February), 1985, ss.49-58.
48. Danserean, F., G. Graen and W.J. Haga, "A vertical Dyad Linkage Approach to leadership within formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (February), 1975, ss.46-78.
49. Day, Ralph L. Ronald E. Michaels, and Barbara C. Perdue, "How Bayes Handle Conflict," *Industrial Marketing Management*, 17 (May), 1988, ss.153-160.
50. Deutsch M. Sixty years of conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 1, 1990, ss.237-263.
51. Digman J.M., Presonality structive:Emergenceof the five factor model. *Annual Reviev of psychology*, 41, 1990, ss.417-440.
52. Dobler, Donald W, Lamar Lee Jr., and David N. Burt, *Purchasing and Materials Managment: Text and Cases*, New York : McGraw-Hih Book Company, 1984.
53. Gersick, Connie J.G., "Time end Transition in Work Teams Towards a New Model of Group Development" *Academy of Management Journal*, 31 (1), 1988, ss.9-41.

54. Gibson C.B., Do They Do What They Believe They Can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42, 1999, ss.138-122.
55. Gist, Marliyn E., Edwin A. Locke and Susan Taylor, "Organizational Behavior: Group Structure, Process, and Effectiveness," *Journal of Management*, 13 (2), 1987, ss.237-57.
56. Gladstein DL., Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29, ss.499-517.
57. Goodman PS., Assessing organizational change: The Rushton quality of work experements. New York: Wiley-Interscience, 1979.
58. Greenberg H.M. and J.Greenberg, " Job Matching for Better Sales Peformance," *Harward Business Review*, 58 (September-October), 1980, ss.128-33.
59. Guzzo R.A., Dickson M.W., Teams in organizations: Resent research on performance and effectiveness. *Annual review of Psychology*, 1996, 47, ss.307-338.
60. _____, Yost P.R., Campbell R.J., Shea G.P., Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 1993, ss.87-106.
61. Hackman J.R., The design of work teams. In Iorsch J (Ed.), *Handbook of organitional behavior*, Englewood Gliffsi Prentice Hall, 1987, ss.315-342.
62. _____, Oldman G.R., Motivation through design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1976, 16, ss.250-279.
63. _____, Richard, ed. *Groups That Work (And Those That Don't)*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
64. Hendersen J.C., Lee S., Managing I/S teams: a control theories perspective., *Management Science*, 1992, 6, ss.757-777.
65. Jones, Gareth R.and Jennifer M. George., „The experience and Evolition of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork.", *Academy of Manegment Review* 23 (3), 1998, ss.531-546.

- 100
66. John K.A., Aqualitative Analysis of conflict type and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, ss.530-557.
 67. Kaplan, Ira T. Howard H. Greenbaun, and William Metlay, "Evaluating and Improving Group Performance: A Problem Solving Model," *Public Administration, Quarterly*, (Spring), 1989, ss.156-68.
 68. Katz R., High Performing Research Teams, *Wharton Magazine* (Spring 1982), ss.29-34.
 69. _____, The effects of group longevity on project communication and performance, *Administrative Science Quarterly*, 1982, 27, ss.81-104.
 70. Katzenbach J.R., Smith D.K., *The wisdom of teams*, 1994, Boston: Harvard Business School Press.
 71. Kirkman B.L., Rosel B., Beyond Self management Antecedence and consequence of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 1999, ss.58-74.
 72. Kotkin J., "The 'Smart Team' at Compaq Computer.", *Inc. Magazine*, (February 1986), ss.48-55
 73. Larson Carl E., and Frank M.J. La Fasto, *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*, Newbary Park,CA: Sage, 1989.
 74. Manz C.C., Sims H.P.Jr, Leading workers to lead themselves: The external leadership of self managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 1987, ss.106-129.
 75. McCowan P., McCowan C., "Teaching teamwork" *Management today* (September 1989), ss.107-111.
 76. Moon Mark A., and Gary M. Amstorng, "Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda." *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14, Winter, 1994, ss.17-30.
 77. Nulty P., "The Soul of anOld Machine" *Fortune*, May 21, 1990, s.68.
 78. Pascale R.T., *Managing on the Edge*. New york: Simon&Schuster, 1990.
 79. Peters T.J., Waterman R.H., *In Serarch of Excellence*. New York: Harper&Row, 1982.
 80. Pinto, Mary Beth, Jeffrey K, and John E., Prescott, "Antecedents and Consequences of Project Team Gross-Funktional Cooperation." *Management Science* 39 (October), 1993, ss.1281-1297.

81. Salas E, Rozell D, Driskell J.E., Mullen B., The effect of team on performance: An integration. *Small group Research*, 30, 1999, ss.309-329.
82. Salem M.A., Banner D.K., Self-Managing work teams: An international perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 13, 1992, ss.3-8.
83. Smith, J. Brock and Donald W. Barclay, "Team Selling Effectiveness: A Small Group Perspective." *Journal of Business-to-Business Marketing* 1, (2), 1993, ss.3-31.
84. Stewart A., *Team Entrepreneurship*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.
85. Sundstrom E, De Meuse K.P., Futrell D., Work teams; Applications and effectiveness. *American Psychology*, 45, 1990, ss.120-133.
86. Tannenbaum S.I., Beard R.L., Salas E., Team building and its influence on team effectiveness; An examination of conceptual and empirical developments. In Kelley Issues, theory, and research in industrial organizational psychology, 1992, ss.117-153.
87. Teare R., Scheuing E., Atkinson, C. and Westwood C., *Teamworking and quality Improvement: Lessons from British and North American Organizations*, Cassell, London and New York, NY, 1997.
88. Tjosvold D, Tjosvold M.M. Cooperation, competition and constructive controversy; Knowledge to empower self-managing teams. In Beyerlein MM, Johnson DA, *Advances in interdisciplinary studies of work teams* Vol.1, 1994, ss.119-144.
89. Tolson, Norris, "Good Sales Team Knows Customers Inside and Out," *Marketing News*, November 21, 1998, 5.
90. Vander G.S., Emans B.J.M., Van de Vliert E., Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group and Organization Management*, 23, 1998, ss.12-144.
91. Wright P.M., McMahan G.C., Smart D., McCornick B., Team cognitive ability as a predictor of team performance. Poster session presented at the Tenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, 1995 May.

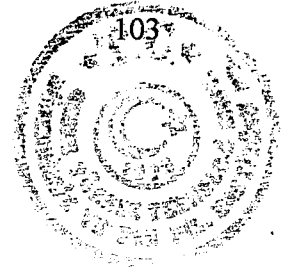
ÖZGEÇMİŞ



Adım, Mirlan. Soyadım, Manasov. 10.02.1975 yılında Kırgızistan Cumhuriyeti, Oş şehrinde doğumluyum. 1992 yılında fizik ve matematik ağırlıklı liseden mezun olduktan sonra Antalya Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesinde bir yıllık Türkçe kursuna gittim. 1993-1998 yıllar arasında Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı tarafından Kırgızistan Celal-Abad Ticari Enstitü'nde açılan Kırgız-Türk İşletme Fakültesinde öğretim gördüm. Söz konusu okuldan mezun olduktan sonra GYTE'nde Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans programına katıldım. Şu anda Aqua Trans Turizm Havacılık Ltd.Şti'ne Dış İlişkiler Uzmanı olarak çalışmaktayım.

Bekarım. Beş çocuklu bir ailenin üyesiyim.





EKLER

APPENDIX A

Bir Grubun Gerçek Takım Özelliklerini Belirleyen Anket

1. Az sayı

- *Kolay ve sık görüşebiliyor musunuz?*
- *Tüm üyeler ile kolay ve sıkı iletişimde bulunabilir musunuz?*
- *Açık konuşuyor, tartışıyor ve tüm üyeler ile paylaşıyor musunuz?*
- *Grubunuzun her üyesi diğerlerinin rollerini ve becerilerini açıkça görebiliyor mu?*
- *Hedeflere ulaşmak için daha fazla insana ihtiyacınız var mıdır?*
- *Alt takım gerekli ve mümkün müdür?*

2. Tamamlayıcı becerilerin elverişli seviyesi

- *Sahip olduğunuz beceri karması gerçek fiili ve potansiyel olarak tüm üç kategorileri kapsıyor mudur?*
- *Tüm üyelerin üç kategorideki becerilerin takım amaç ve hedeflerinin gerektirdiği seviyede midir, değilse söz konusu seviyeye tüm üyelerince geliştirilebilir mi?*
- *Takım performansı için anlaşılmayan ya da küçümsenen her hangi bir kritik beceri alanı var mıdır?*
- *Üyeler gerek kişisel seviyede, gerekse müşterek becerilerinin öğrenme ve geliştirmede kendilerini ve takım arkadaşlarına her zaman yardım etmek için hazır mıdır?*
- *Gerektiğinde yeni ve destekleyici becerileri tanımlayabiliyor musunuz?*

3. Gerçek anlamlı amaç

- *Amacınız kısa dönemli hedeflerin dışında derin ve geniş çaplı, heves temelini içeriyor mudur?*
- *Takım amacınız geniş örgütsel amaç mı, yoksa bir şahıs amacını (ör. liderin) yansıması mıdır?*
- *Amacınız tüm üyelerince anlaşılıyor ve aynı şekilde ifade ediliyor mudur? Ve bu ifadeyi kullanırken soyut, çift anlamlı kavramlardan faydalanıyorlar mıdır?*

- Üyeleriniz takım dışındaki kimselere takım amacını anlatır iken heyecanlı mıdır?
- Amacın özellikle anlamlı ve akılda kalan konuları içeriyor mudur?
- Üyeler amacın önemli, değilse heyecan verici olduğunu hissediyorlar mıdır?

4. Spesifik hedef ya da hedefler:

- Geniş örgütsel amacın oluşturma parçası olan bu hedefler takımın eserleri midir, yoksa bir şahsın (ör. liderin) hedefleri midir?
- Hedefler açık, basit ve ölçülebilir midir? Eğer ölçülmesi zor ya da imkansız ise sonuçları somutlaşabilir midir?
- Hedefleriniz aynı zamanda gerçek ve meydan okuyucu mudur? Küçük zaferlerin yaşanması için müsaitler midir?
- Hedefler net "takım çalışması ürünleri" ile uyumlu mudur?
- Hedefler bütün üyeler için son derece açık ve görelidir?
- Hedeflerin göreliliği önemi ve gerçekleşecek sonuçlarının ölçüm yöntemleri takımın üyelerince aynı biçimde ifade ediliyor mudur?

5. Açık çalışma yaklaşımı:

- Benimsenen yaklaşım takımdaki herkes için açık, net ve anlamlı mıdır? Hedeflerin ulaşma sonuçlarına yansıtılır mıdır?
- Yaklaşımınız tüm üyelerin becerilerini geliştirir ve üyeler için faydalı mıdır?
- Yaklaşımınız tüm üyelerin eşit hacminde gerçek iş katılımını gerektirir midir?
- Yaklaşım açık karşılıklı çalışmayı, gerçeklere dayalı sorun çözme ve sonuçlara dayalı değerlendirmeyi teşvik etmekte midir?
- Yaklaşım takımın tüm üyelerince aynı şekilde ifade ediliyor mudur?
- Yaklaşımınız sürekli, kesintisiz değişim ve gelişmeyi kamçılıyor mudur?
- Yaklaşımın bilgi ve analiz, yeni girdi ve perspektifler ile sistematik olarak tazeleme ve eklemelere açık mıdır?

6. Müşterek sorumluluk hissi:

- *Bir grup olarak, bireysel ve ortaklaşa grubunuzun amacı, hedefler, yaklaşım ve çalışma ürünlerine karşı sorumlu musunuz?*
- *Spesifik performans hedeflere göre çalışma süreciniz ölçülebilir ve ölçülüyor mudur?*
- *Grubunuzun tüm üyeleri ölçüm yöntem ve birimlere karşı sorumluluk duyuyorlar mıdır?*
- *Grup üyeleri bireysel ve ortaklaşa neler yaptıkları konusunda kararlı, açık ve hemfikir midir?*
- *Grupta “Çökme ancak takım olarak mümkündür” hissi mevcut mudur?*



APPENDİX B

Karşılıklı Bağımlılık Anketi

1. Hedefler ne şekilde karşılanmaktadır ?

1	2	3
Bireysel çalışmalar ile	Eforlarını koordine eden iki ya da daha fazla kişi ile	Eforları koordine eden birçok kişi ile

2. Kaynaklar nasıl dağıtılmaktadır ?

1	2	3
İşçiler kendilerine ait ayrı kaynak hacmine sahiptirler	İşlevlerin bazı kaynakları paylaşılmaktadır	Örgütün çoğunluk bölümü ortak kaynakları ortaklaşa paylaşır ve yerleştirir

3. İş ne şekilde yapılmaktadır ?

1	2	3
Bireysel çalışmalar ile	Bazı işlevlerin koordineli eforları ile	Tüm işlevlerin koordineli eforları ile

4. Planlama nasıl yapılmaktadır ?

1	2	3
Planlama ve sürecin geri beslemesi bireysel seviyededir	Planlama ve sürecin geri beslemesi gruplardadır	Planlama ve sürecin geri beslemesi bireysel işlev/departmanlarda yapılmaktadır

5. İletişim nasıl gerçekleşmektedir ?

1	2	3
İletişim genel olarak departmanlar içindedir	Bazı toplantılar departmanlar arasında yapılmaktadır	Sıkı çapraz-işlevsel iletişim ihtiyacı söz konusudur

6. Ne tip toplantılar benimsenmektedir ?

1	2	3
Toplantılar genel olarak departmanlar içindedir	Bazı toplantılar departmanlar arasında yapılmaktadır	Sıkı çapraz-işlevsel toplantılara ihtiyaç vardır

7. Kararlar nasıl verilmektedir ?

1	2	3
Kararlar bireyseldir ve başkalarının çalışmalarını etkilemezler	Kararlar iki ya da daha fazla kişi tarafından verilmekte ve başkalarının çalışmalarını etkilemektedirler	Kararlar pek çok işlev/departmanların genel onayı ile verilmekte ve başkalarının çalışmalarını etkilemektedirler

8. Departmanlar arasındaki koordinasyon çalışmalarına ayrılan zaman hacmi nedir ?

1	2	3
İşlevler koordinasyon olmadan aylarca devam etmektedir	Koordinasyon haftalık olarak yapılmaktadır	Koordinasyon günlük olarak yapılmaktadır

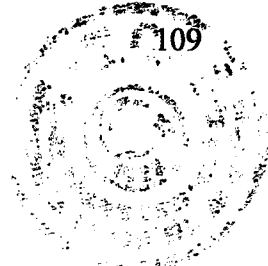
APPENDIX C
UYGULAMADA KULLANILAN ANKET FORMU
Ön Sayfa

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü tarafından Yüksek Lisans ve Doktora öğrencileri arasında işbirliği eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma yürütülmektedir.

Bu çalışmayı ciddiye aldığınız ve değerli zamanınızı bize ayırdığınız için teşekkür ederiz.

	Kesinlikle katılıyorum					Kesinlikle katılmıyorum	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Danışmanım ya da öğretim üyesi tarafından bana verilen not gerçekten performansımı etkilemektedir.	1	2	3	4	5	6	7
2. Danışmanım ya da öğretim üyesinin benim performansım hakkındaki değerlendirmelerinin objektif olduğuna inanmaktayım.	1	2	3	4	5	6	7
3. Danışmanım ya da öğretim üyesinin performansımı değerlendirirken tüm gereken bilgilere sahip olduğuna inanmaktayım. ...	1	2	3	4	5	6	7
4. Uygulanan not sistemi, öğrenciler arasındaki yapıcı rekabeti desteklemektedir.	1	2	3	4	5	6	7
5. Arkadaşlarımın benim performansım hakkında yaptıkları değerlendirmeler (yorumlar) gerçeği yansıtmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
6. Sınıf arkadaşlarımla yapılan değerlendirmeler işbirliği eğilimlerini desteklemektedir.	1	2	3	4	5	6	7
7. Sınıf arkadaşlarımla yapılan değerlendirmeler dolaylı olarak grup çalışmalara katılma isteğimi doğurmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
8. Performansımın düşük olması danışmanımın ya da öğretim üyesinin bana verdiği notu da etkilemektedir.	1	2	3	4	5	6	7
9. Yüksek not aldığım da danışmanım ya da öğretim üyesi bunu sözlü olarak da yorumlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
10. Yüksek performansım arkadaşlarımla bana karşı davranışlarını etkilemektedir.	1	2	3	4	5	6	7
11. Düşük performansım danışmanım ya da öğretim üyesi tarafından alay konusu olmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
12. Okuldaki başarılarım arkadaşlarım tarafından bana söylenmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
13. Başarılı olduğumda arkadaşlarım beni daha çok cesaretlendirmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
14. Başarılarım arkadaşlarım tarafından konuşulmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
15. Arkadaşlarım bana çalışmalarım hakkındaki düşüncelerini belirtmektedirler.	1	2	3	4	5	6	7
16. Arkadaşlarımla çalışmalarım hakkında görüşlerimi belirtmekteyim. ..	1	2	3	4	5	6	7
17. Sınıf arkadaşlarımı kendime kültürel olarak yakın hissediyorum. ..	1	2	3	4	5	6	7
18. Sınıf arkadaşlarımla olaylara karşı yaklaşımlarını anlamakta zorluk çekmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
19. Sınıf arkadaşlarımla hayata bakış açıları ve benim açım arasında ciddi bir fark yoktur.	1	2	3	4	5	6	7
20. Sınıf arkadaşlarımla aynı değer yargılarını paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5	6	7
21. Sınıf arkadaşlarımla yaşam tarzları bana göre çok farklıdır.	1	2	3	4	5	6	7

APPENDİX C
UYGULAMADA KULLANILAN ANKET FORMU
Arka Sayfa



Sınıf arkadaşlarımızla ortak çalışmalarımızda:

	Kesinlikle katılıyorum				Kesinlikle katılmıyorum			
22. Konuyla ilgili yeni gelişmeler hakkında birbirimizi haberdar ederiz .	1	2	3	4	5	6	7	
23. Konuyla ilgili bilgileri birbirimize zamanında aktarırız	1	2	3	4	5	6	7	
24. Ortaya çıkan sorunların çözüm yollarını sık sık tartışırız	1	2	3	4	5	6	7	
25. Bazen konuyla ilgili bilgileri birbirimizle paylaşmaktan çekiniriz	1	2	3	4	5	6	7	
26. Birbirimizin performansı hakkındaki beklentilerimizi her zaman tartışırız	1	2	3	4	5	6	7	
27. Kendi performansımız hakkında birbirimizle sık sık olumlu geribildirimde bulunuruz	1	2	3	4	5	6	7	

Sınıf arkadaşlarımı şu şekilde görürüm:

28. Bazen güvenemediğim;	1	2	3	4	5	6	7	
29. Son derece dürüst ve açık sözlü;	1	2	3	4	5	6	7	
30. Tamamıyla güvenilebilir;	1	2	3	4	5	6	7	
31. Her zaman adil olan;	1	2	3	4	5	6	7	
32. Büyük güven duyduğum;	1	2	3	4	5	6	7	
33. İşin doğru yapılacağı konusunda güvenilir;	1	2	3	4	5	6	7	
34. Neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilen kimseler gibi.	1	2	3	4	5	6	7	

Sınıf arkadaşlarınızla aşağıdaki durumlarda ne derecede işbirliğinde bulunursunuz?

	Düşük				Yüksek			
35. İş tekniklerini ve bilgilerini geliştirirken;	1	2	3	4	5	6	7	
36. Laboratuvar deneyleri ve/veya araştırma ve sunuşları desteklerken; ...	1	2	3	4	5	6	7	
37. Performanslarını geliştirmeleri için onlara geribildirim sağlarken; ...	1	2	3	4	5	6	7	
38. Onlara çalışmalarıyla ilgili verilen toplanmasında ve saklanması yardım ederken;	1	2	3	4	5	6	7	
39. Konularla ilgili yeni gelişmeler hakkındaki bilgileri paylaşıırken.	1	2	3	4	5	6	7	

40. Yaşınız

41. Cinsiyetiniz

42. Yaptığınız program

- Kadın
- Erkek

- Yüksek lisans
- Doktora

43. Okuduğunuz bölüm

44. Mezun olduğunuz okul