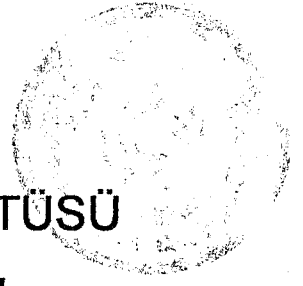


T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



GEÇİCİ TAKIMLARDAKİ BAŞARI
FAKTÖRLERİ VE BU FAKTÖRLERİN TAKIM
PERFORMANSINA ETKİLERİ

140590

140590

Mehtap ÖZDEMİR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Ali Ekber AKGÜN

GEBZE
2003

T.C. YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKÜMANİTASYON BÖLÜMÜ

Mehtap ÖZDEMİR'in tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..2.1.6..2003 tarih ve 2003/13.. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRI

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Ali Ekber AKGÜN
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Halit KESKİN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
....3...7...2003..... tarih ve ..20.3.1.7... sayılı kararı.

İmza / Mühür

ÖZET



Günümüz işletmeleri, çalışanların kendi aralarında dağılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren karmaşık görevlerin yerine getirilmesi için yoğun olarak; çalışanların tatmini, motivasyonu, üretkenlikte, kalitede artış, maliyetlerde düşüş vb. yönünden organizasyona çok büyük faydalar sağladığı düşünülen takım çalışmalarından yararlanmaktadırlar.

İşletmeler tarafından bu kadar yoğun olarak kullanılan takım çalışmaları ve bu takımların nasıl başarılı olabilecekleri hakkında çeşitli araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen pek çok çalışma mevcuttur. Bu güne kadar takımların konu olduğu çalışmaların pek çoğu kurallı, yani bir organizasyon içinde sistematik bir yaklaşımla oluşturulmuş sürekli takımlar üzerinedir. Ancak günümüzde; organizasyonlar için aciliyetler karşısında hızlı reaksiyon gösterebilme çok önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Bu durumda; aniden ortaya çıkan problemlerin çözümlerinde etkin rol oynayan geçici takımların başarısı, organizasyon başarısında kritik rol oynamaktadır. Tüm bu araştırmalar doğrultusunda, pek çok çalışmaya konu olan takımlardan farklı olarak; genellikle normal koşullarda takım halinde çalışmayan kişilerin ve/veya alt grupların; aniden ortaya çıkan problemleri (örneğin acilen giderilmesi gereken müşteri şikayetleri, organizasyon aksaklıkları, üretim hattı arızaları, hizmet problemleri, krizler vb.) çözmek için geçici bir süre bir araya gelmeleri ile oluşmuş işletme takımları, çalışma konusu olarak seçilmiş ve bu doğrultuda bu takım türünün performansını etkileyen faktörlerin bulunmasına yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Tezin konusu olan geçici işletme takımların performanslarına ilişkin hipotezler oluşturulurken; büyük bir deprem felaketi sonrasında ortaya çıkan arama, kurtarma, yardım vb. amaçlı olarak gönüllülerin oluşturduğu geçici takımlardaki başarı faktörlerini konu alan Lanzara'nın bir makalesi temel alınmış ve takım çalışmalarına farklı bir açıdan bakılması amaçlanmıştır. Hipotezler, makaledeki her iki takım türü için de geçerli olabilecek kavramların çalışmaya konu olan geçici takımlara adapte edilmesi ile oluşturulmuştur. Aniden ortaya çıkan problemlerin ve problemin çözümü için bir anda oluşan geçici takımların her sektörde mevcut olması, araştırmanın sektörlerle ya da şirketlere değil takımlara yönelik olması nedeniyle araştırma için toplanan

verilerde sektör, işletme büyüklüğü, işletmenin konumlandığı coğrafi bölge vb. yönelik sınırlar kullanılmamıştır.



Araştırma sonuçları; Lanzara'nın makalesinde, gönüllü geçici takımların başarı faktörleri olarak tanımladığı faktörlerin pek çoğunun; kurallı organizasyon yapısı içersindeki geçici işletme takımları için başarı faktörü olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu iki takım türü arasındaki farklılıklar, takımların performansını etkileyen faktörlerin de farklı olmasına neden olmuştur.

Çalışma 8 bölümden oluşmaktadır. İlk 4 bölümde konuyla ilgili literatür araştırmaları taranarak, ortaya atılan teorik modelde kullanılan ana değişkenler tanımlanmıştır. 5. bölümde araştırmanın metodolojisi ve toplanan veriler üzerinde uygulanan analizler, 6. bölümde ise elde edilen bulgular açıklanmıştır. 7. bölümde elde edilen bulgular tartışılmıştır. Son olarak 8. bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

SUMMARY

In today fast paced environments, companies usually use teams to achieve complex works. And there exists a plethora studies on teamworks and how teams can be successful. Nevertheless, studies focused on the regular, continuous teams like quality circles, quality improvement teams etc. ignoring ephemeral ones. Specifically, because of the raising competition among firms, quick responses to problems in emergency situations like production, service failure and sudden customer needs etc. are critical to cope with harsh competition. So, this study investigated how ad hoc or emergency teams can be successful and which factors effect their performance. Based on the study of Lanzara, investigated the ephemeral teams activities after the earthquake occurred in Italy, a few propositions were put forward on this topic. Propositions were then tested on the data obtained from companies of all sectors, because these type of teams are used in all sectors.

Results denoted that most of the critical success factors of ephemeral social teams did not have the similiar effects on our organizational ad hoc emergency situation teams that emerge in companies.

The text is composed of eight chapters. In the first four chapters, main variables which were used in the theoretical model, were presented based on the literature review. In the 5th chapter, the methodology of the research and the analysis on the obtained data were explained in details. Results were discussed in chapter seven. Finally in the 8th chapter, recommendations and future directions were explained.

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez danışmanım olan Yrd. Doç. Dr. Ali Ekber Akgün' e, çalışmaya destek verdiği ve bilgileriyle bana ışık tuttuğu için teşekkürü bir borç bilirim.

Üniversitede hocam, iş yaşamımda ise yöneticim olan ve bana çalışırken de eğitimime devam edebilme fırsatını veren Prof. Dr. A. Yücel Odabaşı'ya ve çabamı destekleyen Türk Loydu ailesine teşekkür ederim.

Maddi ve manevi desteklerini her zaman hissettiğim sevgili aileme ve eşime hep yanımda oldukları için, çalışmam sırasına önceki deneyimleriyle bana yardımcı olan arkadaşım Güzide Gezgin'e de veri analizleri esnasındaki öğretme sabrı için teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER DİZİNİ



ÖZET	IV
SUMMARY	VI
TEŞEKKÜR	VII
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
1. GİRİŞ	1
2. TAKIM NEDİR? GRUP NEDİR? TAKIM KAVRAMINI GRUP KAVRAMINDAN AYIRAN FARKLAR NELERDİR?	4
2.1. Takım Türleri	7
2.2. Takım Paradoksları	10
2.3. Etkin Takım Oluşturmanın Temelleri	12
2.4. Takım olmayı Sağlayan Takım İçi Faktörler ve Bu Faktörlerin Etkileri	17
3. TAKIM PERFORMANSI NEDİR? NASIL ÖLÇÜLÜR? PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER NELERDİR?	22
4. HİPOTEZLER VE TEORİK MODEL	33
5. UYGULAMA	41
5.1. Araştırmanın Amacı	41
5.2. Araştırmanın Yöntemi	41
5.2.1. Ana Kütlenin Belirlenmesi ve Örnekleme Yöntemi Süreci	41
5.2.2. Veri Toplama Yöntemi	42
5.2.3. Anket Formunun İçeriği ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler	42
5.3. Örneklem Özellikleri	46
5.4. Güvenilirlik Analizleri	47
5.5. Faktör Analizleri	53
5.6. Tüm Değişkenler İçin Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	54
5.7. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testi	56
6. BULGULAR	57

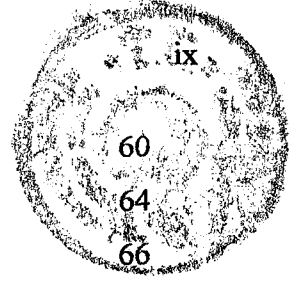
7. TARTIŞMA

8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

KAYNAKLAR

ÖZGEÇMİŞ

EK (ANKET FORMU)



70



ŞEKİLLER DİZİNİ



Sekil

Sayfa

3.1.	Heuristic Takım Modeli	25
3.2.	Hackman Takım Modeli	29
3.3.	Gladstein Takım Modeli	30
4.1.	Çalışmanın Teorik Modeli	40
6.1.a	Takım Performansını Doğrudan Etkileyen Değişkenler	57
6.1.b	Takım Performansını Etkileyen Tüm Değişkenler	58
6.1.c	Takım Performansını Etkilemeyen Değişkenlerin Kendi Aralarındaki Etkileşimi	59



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo

Sayfa

2.1	Takım ve Grup Kavramları Arasındaki Farklılıklar	6
3.1	Takım Türleri ve Takım Performansını Etkileyen Faktörler	32
5.1	Takımın Oluşma Nedenine Göre Frekans ve Yüzdelere	46
5.2	Takım Çalışmasının Yapıldığı Sektöre Göre Frekans ve Yüzdelere	46
5.3	Anketi Yanıtlayanların Takım İçindeki Rolüne Göre Frekans ve Yüzdelere	47
5.4	Takım Performansı Bağımlı Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	48
5.5	Doğaçlama Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	49
5.6	Amacın Açıklığı Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	50
5.7	Amacın Değişkenliği Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	50
5.8	Takım Deneyimi Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	51
5.9	Hızlı Bilgi Yayılımı Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	52
5.10	İnanç Değişimi Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	52
5.11	Tüm Değişkenler İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi	53
5.12	Tüm Değişkenler İçin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon, Tablosu	55
5.13	Takım Performansını Etkileyen Değişkenler	56
6.1	Hızlı Bilgi Yayılımını Etkileyen Değişkenler	58
6.2	İnanç Değişimini Etkileyen Değişkenler	59

1. GİRİŞ

Piyasalarda rekabetin hızlanması ile birlikte en düşük maliyetlerle en yüksek hizmet ve kalite üretmek gerekliliği şirket yöneticilerinin; karar verme, problem çözme vb. kritik aşamaları tepe yönetiminden alarak, süreçlerle ve birbirleriyle iç içe olan çalışanlara aktarmak yönünde organizasyon yapılarını değiştirmelerine neden olmuştur. Organizasyonlarda takım yaklaşımının benimsenmeye başlanması ile birlikte pek çok şirkette takımlar; üretkenlik, kalite, müşteri memnuniyeti artışı ve maliyetlerde düşüş sağlamışlardır (Kamberg, 2001, p.42).

Günümüz işletmeleri, çalışanların kendi aralarında dağılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren karmaşık görevlerin yerine getirilmesi için yoğun olarak takım çalışmalarından yararlanmaktadırlar. Ancak, takım çalışmalarının başarılı olması ve yüksek performans göstermesi yönündeki beklentilerin her zaman gerçekleşmediği de açıktır. Başarılı takım çalışmaları; çalışanların tatmini, motivasyonu, üretkenlikte, kalitede artış, maliyetlerde düşüş vb. yönünden organizasyona çok büyük faydalar sağlamakla birlikte; başarılı olmayan takım çalışmaları ise zaman ve maliyet savurganlığına neden olması ve takımların aldıkları sonuçların beklentileri karşılamaması nedeniyle işletme içersinde motivasyonu düşürmesi yönünden organizasyon için çok zararlı olabilmektedir.

Takımların gelmeleri gereken nokta ile bulundukları nokta arasındaki büyük farkların giderilmesi için takımların başarılı olmasını sağlayan kritik başarı faktörlerinin tespit edilmesi ve takımların bunlar ışığında oluşturulması gerekmektedir. Takımlar ile ilgili bu düşünce yaklaşımı takımlara ilişkin pek çok çalışmanın yapılmasına neden olmuştur. Ancak yapılan çalışmaların pek çoğu “takımlar önemlidir”, “takım kurmak için öneriler” vb. kavramlara odaklanmış ve bundan öteye gidememiştir. (Katzenbach and Smith, 1994, p.IX). Takım performansını arttıran faktörlerin bulunmasına yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmalarda ise; liderlik, takım yapısı, organizasyon yapısı vb. faktörlerin takım performansını etkilediği hipotezleri gerçekleşmeye çalışılmış ve araştırmacılar birbirine benzer neticeler elde etmiştir. Bu çalışma ile ulaşılmak istenen bilgi de

takım başarısını sağlayan faktörlerin ve her bir faktörün takım performansını nasıl etkilediğinin bulunmasıdır.

Bu güne kadar takımların konu olduğu çalışmaların pek çoğu kurallı, yani bir organizasyon içinde sistematik bir yaklaşımla oluşturulmuş sürekli takımlar üzerinedir. Ancak günümüzde; organizasyonlar için aciliyetler karşısında hızlı reaksiyon gösterebilme çok önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Bu durumda; aniden ortaya çıkan problemlerin çözümlerinde etkin rol oynayan geçici takımların başarısı, organizasyon başarısında kritik rol oynamaktadır. Tüm bu araştırmalar doğrultusunda, pek çok çalışmaya konu olan takımlardan farklı olarak; genellikle normal koşullarda takım halinde çalışmayan kişilerin ve/veya alt grupların; aniden ortaya çıkan problemleri (örneğin acilen giderilmesi gereken müşteri şikayetleri, organizasyon aksaklıkları, üretim hattı arızaları, hizmet problemleri, krizler vb.) çözmek için geçici bir süre bir araya gelmeleri ile oluşmuş işletme takımları, çalışma konusu olarak seçilmiştir. Bu çalışma ile, günümüzde organizasyonlarda sıkça kullanılan ancak üzerinde pek çalışma yapılmamış bu takım türünün performansını etkileyen faktörlerin bulunması ve bu faktörlerin her birinin takım performansına etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Tezin konusu olan geçici işletme takımların performanslarına ilişkin hipotezler oluşturulurken; büyük bir deprem felaketi sonrasında ortaya çıkan arama, kurtarma, yardım vb. amaçlı olarak gönüllülerin oluşturduğu geçici takımlardaki başarı faktörlerini konu alan Lanzara'nın bir makalesi temel alınmış ve takım çalışmalarına farklı bir açıdan bakılması amaçlanmıştır. Çalışmaya konu olan takımlar; geçici olma, genellikle normal koşullarda üyelerinin birlikte çalışmaması, acil durumlarda faaliyet gösterme yönünden Lanzara'nın gönüllü takımlarına benzemekle birlikte; kurallı organizasyon yapısı içersinde oluşmaları, kısmen de olsa hiyerarşik yapılanmaya sahip olmaları dolayısıyla takımı çevreleyen yönetsel sınırlar olması yönünden de oldukça farklıdır. Hipotezler, makaledeki her iki takım türü için de geçerli olabilecek kavramların çalışmaya konu olan geçici takımlara adapte edilmesi ile oluşturulmuştur.

Bu çalışmada : Takım nedir? Takım ve grup aynı kavramlar mıdır, farklı kavramlarsa takım kavramını grup kavramından ayıran farklar nelerdir? Takım

türleri nelerdir? Çalışmaya konu alan takımlar ile diğer takımlar arasında ne gibi benzerlikler ve farklar söz konusudur? Farklı takım türleri için benzer başarı faktörleri mi mevcuttur? Takım performansını sağlayan faktörler nelerdir? Performansı etkileyen faktörlerin her birinin takım performansı üzerindeki etkisi nedir? gibi soruların yanıtları önce literatürde açıklandığı biçimiyle teorik olarak anlatılmakta, ardından çalışmaya konu olan takımlar için yapılan anket çalışmaları sonuçlarının değerlendirilmesi ile elde edilen veriler değerlendirilmektedir.



2. TAKIM NEDİR? GRUP NEDİR?

TAKIM KAVRAMINI GRUP KAVRAMINDAN AYIRAN FARKLAR NELERDİR?

Kargaşa içindeki bir iş ortamı ile talepkar bir işgücünün gerçekleri, organizasyon kuramcılarının takımların günümüzün organizasyonlarında işleri daha etkin yaptırmayı amaçlayan mantıklı bir organizasyon biçimi olduğu yönündeki söylemleriyle birleşmektedir (Donnellon, 1998, s.12).

Organizasyonların; uğruna yapılarını değiştirdikleri, organizasyonel hedeflere ulaşmanın en önemli silahlarından biri olarak gördükleri; maliyetlerde düşüş üretkenlikte artış sağlamak amacıyla destek verdikleri takımlar nasıl oluşumlardır, kısaca “takım” nedir sorularının yanıtları çeşitli kaynaklara göre aşağıdaki biçimde açıklanmaktadır:

Takım, kendi aralarında dağılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelmesi zorunlu insanlar grubudur (Donnellon, 1998, s.20).

Yine yukarıda ifade edilen tanımları destekler biçimde takım kavramını açıklamaya çalışan benzer bir tanım da şöyledir: “Belirli görevler için takımlar gereklidir çünkü bu görevler ancak takım üyelerinin ortaya koyduğu bilgiler sürekli ve karşılıklı biçimde değerlendirilirse yerine getirilebilir” (Thompson, 1967, p.61)

Geleneksel inancın aksine takım sadece bir grup değildir aynı zamanda kişisel sorumluluk ve yetenekleri takım için işbirliği içinde kullanmayı gerektirir. Takım üyeliği ise, takım üzerinde otorite kurmadan diğer insanlarla birlikte bir işi başarmak için sorumluluğu paylaşmaktır (Avery, 2002, p.47)

Takım, sadece aynı yerde ya da aynı zamanda birlikte çalışan kişilerin oluşturduğu bir topluluk değildir. Gerçek takım, farklı deneyimlere / eğitimlere / yeteneklere/ davranışlara vb. sahip kişilerin ve/veya alt grupların ortak bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetleri birlikte yürüttükleri koordineli bir oluşumdur. Farklı özelliklerdeki kişilerin ya da grupların birlikte çalışmasının temelini ortak amacın gerçekleştirilmesi konusundaki anlaşma oluşturur (Fripp, 2000).

Profesyonel ve yönetici kademesindeki çalışanlardan takım oluşturulmasına ihtiyaç gösteren tipteki görevler, bir tek kişide toplanamayacak, daha doğrusu çeşitli insanlara dağılmış bulunan bilgi, deneyim ya da perspektifin sürekli birleştirilmesini gerektiren görevlerdir (Donnellon, 1998, s.14).

Takım; görevin gerçekleştirilmesi için birbirlerine bağımlı, çıktılar ile ilgili sorumluluğu paylaşan, organizasyon sınırları içinde kendi aralarındaki ilişkileri yöneten üyelerden oluşan; üyelerin kendileri ve diğerleri tarafından kendisinden daha büyük olan, bir veya daha fazla organizasyon içerisinde (işletme, işbirliği, organizasyon vs.) yaşayan bir sosyal bütün olarak algılanan birimdir (Cohen and Bailey, 1997, p.241).

Yukarıda atıf yapılan takım kavramının açıklanmasına yönelik tüm ifadelerden de anlaşıldığı gibi, özetle bir takımdan bahsedebilmek için iki ana kriter vardır:

- Farklı deneyimlere, bilgilere, yeteneklere sahip takım üyelerinin ulaşmaya çalıştıkları ortak bir amaç olması,
- Üyelerin bu ortak amaca yönelik birlikte yürüttükleri koordineli faaliyetleri (sürekli bilgi alışverişi, işbirliği, deneyimleri paylaşma vb.) olması.

Çeşitli araştırmacıların takım kavramının nasıl açıkladığı yukarıda anlatılmıştır. Ancak özellikle takımlara yönelik çalışmaların yoğun olmadığı önceki yıllara ait bazı çalışmalarda “takım” ve “grup” sözcüklerinin aynı anlamı ifade edecek şekilde birbirleri yerine kullanıldığı gözlenmiştir. Diğer bir yaklaşım da

yönetimle ilgili literatürde takım kelimesinin popüler kullanım olduğu, akademik literatürde ise genel olarak grup kelimesinin tercih edildiğidir (Cohen and Bailey, 1997, p.241). Direkt olarak takımları veya grupları konu almayan günümüzde yapılan bazı çalışmalarda da bu kavramların birbirleri yerine kullanıldıkları görülmektedir.

Birbirleriyle kavramsal olarak karışabilen takım ve grup kavramları, bazı araştırmacılar tarafından daha net olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Örneğin Katzenbach ve Smith takım kavramını, yüksek seviyede grup olma özelliği taşıyan gruplar için kullanmışlardır (Katzenbach and Smith, 1994, p.43). Aşağıda Holahan'a göre takım ve grup kavramlarının farklılıkları açıklanmaktadır:

Tablo 2.1. Takım ve Grup Kavramları Arasındaki Farklılıklar (Holahan, 2001, p.5)

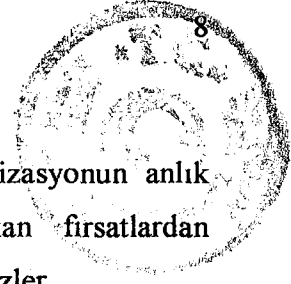
<u>Grup</u>	<u>Takım</u>
- Üyelerin bireysel performanslarının toplamına dayalı	- Üyelerin kolektif ve birbirlerine bağımlı faaliyetlerine dayalı.
- Grup amacı organizasyon amacı ile aynı	- Takım tarafından gerçekleştirilecek özel bir amaç var
- Bireysel çalışmaların çıktıları	- Kolektif ve bağımlı çalışma gerektiren çıktılar
- Verimliliği, dolaylı yollarla ölçülen (işletmedeki finansal performans artışı vb.)	- Performansı, kolektif olarak yapılan çalışmanın sonucunda ortaya çıkan ürünün değerlendirilmesi ile ölçülen
- Etkin toplantılar	- Sürekli müzakere ve aktif problem çözme toplantıları
- Tartışma, fikir belirtme, delegasyon	- Tartışma, fikir belirtme, gerçek işi birlikte yapma

2.1 Takım Türleri



Organizasyonlarda, sürekli, karşılıklı bilgi akışı gerektiren ve kişilerin ayrı ayrı sahip oldukları bilgi, deneyim ve perspektifin birleştirilmesini gerektiren görevlerin başarılmaları için çeşitli takımlar oluşturulur. Pek çok kaynaktan takımlar için farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Bu yöntemlerden birisi de takımları; tiplerine, çıktılarına ve çalışma sürelerine göre sınıflandırmaktır. Cleland; Strategic Management of Teams ismiyle kitaplaştırdığı çalışmasında takımları bu yöntemle aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır.

1. *Reengineering takımları:* Reengineering takımları genellikle; performans, maliyet, kalite, hizmet, hız ve benzer kritik iş ölçütlerinin iyileştirilmesi için iş proseslerinin radikal bir biçimde yeniden oluşturulması, değiştirilmesi için oluşturulurlar. Bu gün, reengineering takımlarına odaklanılmış ve bu takımların gerçek sonuçlar elde etme yetenekleri sorgulanmaya başlanmıştır. Bu takımların kurulmasına yönelik hareketin öncülerinden olan Michael Hammer bu tür takımların yaklaşık % 70'inin başarısız olduğunu belirtmektedir. Bu takımlar sürekli olmayan gerektiğinde faaliyet gösteren takımlardır.
2. *Kriz yönetim takımları:* Organizasyon aktivitelerinde ortaya çıkabilecek krizlerin yönetilmesi için kurulan takımlardır. Bu takımlar sürekli olmayan gerektiğinde faaliyet gösteren takımlardır.
3. *Ürün ve süreç iyileştirme takımları:* Daha düşük maliyetlerle daha yüksek kaliteye ulaşarak şirket karlılığının artırılması amacıyla üretim, pazarlama, satın alma, satış sonrası servis, mühendislik vb. ürün ve/veya hizmet ve süreçlerin dizaynı ve geliştirilmesi için oluşturulurlar. Bu takımlar sürekli olmayan gerektiğinde faaliyet gösteren takımlardır.
4. *Kendi kendini yöneten üretim takımları:* Üretim faaliyetlerinde üretkenliğin ve kalitenin iyileştirilmesi için oluşturulan kendi kendini yöneten takımlardır. Bu tür takımlar sürekli takımlardır.



5. *Görev takımları ve problem çözme takımları:* Organizasyonun anlık problemlerinin çözülebilmesi veya şirketin önüne çıkan fırsatlardan yararlanması için oluşturulan takımlardır. Süreklilik göstermezler.
6. *Kıyaslama takımları:* Organizasyon çıktıları olan ürün ve/veya hizmetin aynı sektörde faaliyet gösteren rakiplerin ürettikleri ile kıyaslanması amacı ile oluşturulan rakiplerin değerlendirildiği takımlardır. Bu tür takımlar sürekli takımlardır.
7. *Tesis konstrüksiyon proje takımları:* Organizasyonel kaynakları; dizayn yapmak, tesis kurmak, ekipman sağlamak vb. için yönlendiren takımlardır. Bu takımlar sürekli olmayan gerektiğinde faaliyet gösteren takımlardır.
8. *Kalite takımları:* Toplam kalite yönetimi sisteminin öngördüğü kalite çemberleri şeklindeki takımlardır. Kaliteyi arttırmak, üretim hatalarını azaltmak amacıyla kurulurlar. Birbiriyle ilişkili işlerde çalışan kişilerin bir araya gelip sorunları tartışması yöntemi ile çalışırlar. Üyeleri, genellikle takım çalışması için eğitim almış, istatistiksel proses kontrol vb. yöntemleri kullanabilen kişilerdir. Bu tür takımlar sürekli takımlardır (Cleland, 1994, p.1; Guzzo and Dickson, 1996, p.315).
9. *Genel amaçlı proje takımları:* Organizasyonel performansı iyileştirmek amacıyla pek çok konu ile ilgili dizayn ve geliştirme çalışmaları için kurulan takımlardır. Örneğin; eğitim programları, şirket konumlandırma, üretkenliğin artırılması ile ilgili takımlar. Bu takımlar sürekli olmayan gerektiğinde faaliyet gösteren takımlardır.
10. *Denetim takımları:* Organizasyonun, projelerin, fonksiyonların vb. etkin ve efektif olup olmadığını incelemek üzere kurulmuş takımlardır. Bu takımlar sürekli olmayan gerektiğinde faaliyet gösteren takımlardır.
11. *Çoklu yönetici takımları:* İşletmenin uzun vadeli stratejik planlarının yapılması için uzman seviyesindeki yöneticilerin stratejik yönetim

kapsamında bir araya gelmeleri ile oluşan takımlardır. Bu tür takımlar sürekli takımlardır.



12. Yeni iş geliştirme takımları: İşletmenin girebileceği yeni iş sahalarının bulunması amacıyla oluşan takımlardır. Genellikle işletmenin stratejik planlama çabaları sonucu ortaya çıkarlar (Cleland, 1994, pp.10-12).

Diğer bir sınıflandırma da, Cohen ve Bailey tarafından yapılan daha genel bir sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmada, diğer araştırmacıların sınıflandırmaları da kapsanacak şekilde takımlar dört ana kategoride incelenmiştir (Cohen and Bailey 1997, p.241):

1. **İş takımları:** Mal veya hizmet üretmekten sorumlu birimlerin oluşturdukları süreklilik gösteren takımlardır. Üyeleri genellikle aynı kişilerden oluşan, tam zamanlı birlikte olan, sorumlulukları net tanımlanmış takımlardır (Cohen, 1991, p.27). Geleneksel olarak iş takımları, ne yapılacağına, nasıl yapılacağına ve kimler tarafından yapılacağına karar veren bir süpervizör yönetiminde çalışır. İşletmeler bu tür takımları, üretkenliği arttırmak, maliyetleri düşürmek, kaliteyi arttırmak vb. amaçlar için kullanırlar. Hizmet ve üretim takımları bu tür takımlardır.
2. **Paralel Takımlar:** Paralel takımlar, farklı iş birimlerinde veya işlerde çalışan kişilerin organizasyon içinde yeterince iyi gerçekleştirilemeyen fonksiyonları gerçekleştirmeleri için bir araya getirilmeleri ile oluşturulurlar. (Ledford, Lawler and Mohrman, 1988; Stein and Kanter, 1980). Kurallı organizasyon yapısına paraleldirler. Kısıtlı otoriteye sahiptirler ve sadece üst yönetime önerilerde bulunabilirler. Paralel takımlar genellikle, problem çözme ve iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Kalite iyileştirme takımları, kalite çemberleri vb. bu tür takımlardır.
3. **Proje takımları:** Zaman kısıtlı takımlardır, sürekli değildirler. Bir kez çıktı üretirler. Örneğin yeni bir ürün, hizmet, teknoloji vb. üretimi (Mankin, Cohen and Bikson, 1996). Genellikle proje takımlarının çıktıları tekrarlanabilir değildir, farklı projelerde farklı süreçler işler. Proje

takımlarının üyeleri, farklı disiplinlerden ve farklı fonksiyonel birimlerden gelen kişilerden oluşur. Örneğin yeni ürün tasarımı yapan bir proje takımının üyeleri, satış, üretim, dizayn, mühendislik fonksiyonlarından gelen kişilerden oluşabilir ve bu üyeler takım projeyi tamamladığında asıl fonksiyonlarındaki görevlerine geri dönerler.

4. *Yönetim Takımları:* Yönetim takımları, organizasyonun tüm performansından sorumludur. Yetki ve otoritesi üyelerinin organizasyon içindeki konumları ile uyumludur. Genellikle tepe yöneticilerden oluşur. Organizasyonun stratejisinin belirlenmesi için kurulurlar.

2.2 Takım Paradoksları

Takım çalışmasının, üyeler arasında bir farklılaşmayı ve üyelerin tek bir çalışma birimi halinde birleşmesini gerektirdiği (Lawrance and Lorsch, 1967) yukarıdaki tanımlarda da belirtilmişti. Ancak takım görevini yerine getirmek için bir araya gelen; farklı bilgilere, deneyimlere, yeteneklere sahip takım üyelerinin ortak hareket etmesini sağlayacak şekilde bütünleşmelerinin sağlanması için farklılıklar ve birleşmeler arasında dengeleyici unsurlar gereklidir. Takımların içinde bulundukları çelişkili durumları, Smith ve Berg şöyle açıklamışlardır: “Tek tek üyeler takımı; takım içinde takımla birlikte var olan çelişkili (birbirine zıt) duygular, hareketler ve düşüncelerle iç içe yaşarlar (Smith and Berg, 1987, p.15).”

Takım çelişkileri üzerine Donnellon’un ifadesi de şöyledir: “Takım çalışmaları her biri doğru olan çelişkili öğelerden oluşur ve doğası gereği paradoksaldır (Donnellon, 1998, s.26)”. Takımlar hangi kategoride incelenirse incelensin içlerinde çelişkiler barındırırlar. Takımlarda var olan bu çelişkiler yani paradokslar dört temel paradoks olarak incelenebilir:

1. *Bireysellik paradoksu:* Bir grubun grup haline gelmesinin tek yolu bireylere açık bireyselliklerini ifade etmeyi sağlaması ve mümkün olduğu kadar

eksiksiz biçimde bunu geliştirmeye fırsat tanıması iken bireylerin tam anlamıyla bireyselleşmesinin tek yolu ise bireylerin grupla bağlarını daha eksiksiz bir biçimde kabul etmesi ve geliştirmesidir (Smith and Berg, 1987, pp.99-100).

Takımlarda, gerçekleştirilmeye çalışılan her görevin farklılaşma gerektiren yönleri tüm üyenin farklı beceri ve bilgilerini ön plana çıkartır. Bir takım yesi kendi uzmanlığıyla takıma değer katar. Bireyin değere sahip olması duygusu ise karşılığını ancak kendisinin de yesi olduğu bir grup ortamında bulabilir (Donnellon, 1998, s.24-25).

2. *Kimlik paradoksu:* Bir kişinin birey olması için ait olduğu çeşitli gruplarla bütünleşmesi gerekirken bireylerden oluşan bir topluluğun grup olabilmesi için ise her bireyin temsil ettiği bireysel farklılıkların birleştirilmesi gerekir (Smith and Berg, 1987, p.90).

Donnellon, kimlik paradoksu ile ilgili olarak insanların içinde bulundukları gruplar ve takımlarla zaman içinde özdeşleşme eğilimi içinde olduklarını belirterek; gruplar, işteki roller ve profesyonelleşme üzerine yapılan çalışmaların zdeşleşmenin insanları zamanla grubun değerlerini, tutumlarını, iş alışkanlıklarını benimsemeye götürdüğünü ifade etmiştir (Donnellon, 1998, s.26). Yine aynı konuda Kahn ve Alderfer ise farklı bir yorumla; değişik gruplara ye olmanın bireylerin i çatışma, stres ve belirsizlik vb. sorunlar yaşamalarına neden olduğu görüşünü savunmuşlardır (Kahn, 1964, p.37 and Alderfer, 1977, p.142).

3. *Karşılıklı bağımlılık paradoksu:* Bu paradoksun birbirinden farklı çelişkili yönleri farklı araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. Smith ve Berg, bir grubun ancak yeleri birbirine bağımlı olursa fonksiyon gösterebileceğini; grubu grup formuna bu karşılıklı bağımlılık halinin getirebileceğini belirtmişlerdir (Smith and Berg, 1987, p.140). Diğer taraftan Janis ise; bağımsızlığın, takım üyelerinin dışarıdan takım için gerekli bilgileri

toplamlarını, grup düşüncesi karşısında bağımsız yargıda bulunabilmelerini sağladığını ve bu yönde motive ettiğini belirtmiştir (Janis, 1972). Yukarıdaki ifadelerle göre takımın etkinliği ve sürekliliği için hem bağımlılık hem bağımsızlık gereklidir.

4. *Güven paradoksu*: Smith and Berg, güven paradoksunu şöyle açıklamışlardır: “Başkalarına güvenmek gerekir. Güvenin gelişmesi zaten var olmasına bağlıdır. Biz başkalarına güvenmeyi istemedenden önce onların nasıl karşılık vereceğini bilmek isteriz (Smith and Berg, 1987, p.115).” Güven paradoksuna ilişkin diğer bir düşünce de Donnellon tarafından şöyle belirtilmiştir: “Takım üyeleri bir taraftan birbirlerine karşı güvensizlik hissederek bir yandan da takım çalışması yapabilmek için birbirlerine güvenmek zorundadırlar. Güven paradoksunun en sık yaşandığı durumlar takım üyelerinin çok farklı disiplinlerden geldiği takımlardır (Donnellon, 1998, s.29).”

2.3 Etkin Takım Oluşturmanın Temelleri

Bu gün pek çok şirketin organizasyonel hedeflerine ulaşmak için takımlar oluşturduğunu bilmekteyiz. Organizasyon içerisinde oluşturulan bu tür takımlar genellikle, organizasyonel hedeflere ulaşacak faaliyetleri yürütebilecek niteliklere sahip olduğu düşünülen çalışanların şirket yöneticileri tarafından bir araya getirilmesi ile kurulur. Bu, birbirleriyle uyum içerisinde çalışabilecek takım üyelerinin organizasyon içerisinde bilinçli olarak seçilmesi demektir. Belirli bir görevin başarılması amacıyla kurulan bu takımların etkin olarak faaliyet gösterebilmesinin sadece uygun olan ya da uygun görülen insanların bir araya getirilmesi ile mümkün olmayacağı aşikardır. Etkin takımlar oluşturmanın temellerini nelerin oluşturduğu pek çok kaynakta benzer ifadelerle aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

1. *Ulaşılabilecek ortak takım hedefinin (team objectives) belirlenmesi*: Takımın; maliyetler, iş programları ve performans yönünden gelecekte olması istenen

konumunun net olarak saptanması (Cleland, 1994, pp.12-58) takım hedefinin belirlenmesidir.

Donnellon; takım ulaşması gereken hedefin belirli ve açık olmasının etkin takım yaratmada kritik önem taşıyan temellerden biri olduğunu belirtmiş ve takımı çelişkili hedeflere yönlendirmenin takımlara yönelik beklentilerin de çelişkili olmasına yol açabileceği hususuna dikkat çekmiştir. Örneğin tek bir takım için aynı anda maliyet azaltma, kalitenin yükseltilerek pazar payını arttırma ve ürün geliştirme süresini azaltma gibi birbiriyle çelişebilen hedefler konulması halinde takım çelişik hedefler arasında kaosa sürüklenebilir. Takımların ulaşması gereken pek çok hedef olması durumunda öncelikli stratejik hedefin hangisi olduğu takımdan beklentileri olan organizasyon yöneticileri tarafından tanımlanmalı veya takımın bu kararı vermesi için gerekli tavsiyeler yapılmalıdır (Donnellon, 1998, s. 271-272).

2. *Takım amacının saptanması (goal setting)*: Cleland, bu temeli; “başarıyla gerçekleştirildiğinde takım çalışmasının tamamlandığı fikrini oluşturan amacın belirlenmesi (Cleland, 1994, p.12-58)” tanımını yaparak açıklamıştır. Katzenbach ve Smith ise ortak amacın belirlenmesinin önemi konusu ile birlikte amacın, takımın tümü için anlamlı olması gerektiği hususuna dikkat çekmişlerdir (Katzenbach and Smith, 1994, p.49).
3. *Takımın uygun üyelerden oluşturulması* : Farklı kaynaklar bu tanımı benzer ve tamamlayıcı ifadelerle ele almışlardır. Örneğin Katzenbach ve Smith takımı oluşturan üyelerin uygunluğunu; tamamlayıcı özelliklere sahip olma kapsamında ele alarak, üç ana özelliğe sahip takım üyelerinin doğru karışımının etkin takım yaratmada önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler:
 - Teknik ve fonksiyonel deneyimler
 - Problem çözme ve karar verme yetenekleri
 - Risk alabilme, objektif olabilme, dinleyebilme, destekleyebilme vb. kişisel özellikler (Katzenbach and Smith, 1994, pp. 47- 48).

Donnellon ise üyelerin uygunluğuna ilişkin: “Takım dinamiği yaratmanın anahtar koşullarından birisi de liderlik ve üyelik pozisyonlarında doğru insanların bulunmasıdır. Takımda görevin yerine getirilmesinde sorumluluğu ve yetkiyi paylaşmaya istekli olan yetkin üyelerin olması önemlidir (Donnellon, 1998, s. 108)” ifadesini kullanmıştır.

4. *Uyulması gereken prosedürlerin ve standartların tanımlanması ve takımın bu konudaki görüş birliğinin sağlanması:* Takımın, görevini yerine getirmesi için uyacağı tüm prosedür ve standartların tanımlanması gerekir. Ancak tanımlanan bu prosedür ve standartlar takım üyeleri tarafından benimsenmiş, uygun bulunan standartlar olmalıdır. Çeşitli kaynaklarda bu temel kapsamında incelenebilecek alt başlıklar şöyle tanımlanmıştır:

- Kaynakların kontrolüne ve organizasyon, planlama kapsamında takıma gelişme ve destek için gereken bilginin sağlanmasına ilişkin yöntemlerin belirlenmesi
- Ürün, hizmet sağlama ve alma yönünden diğer organizasyonlarla işbirliği ile ilgili yöntemlerinin belirlenmesi
- Proje kaynaklarının nasıl kullanılacağına ilişkin teknik ve yöntemlerin tayini. Bu teknik ve yöntemler; eylem planlarını, prosedürleri, kaynak kullanım şemalarını ve programları içerir.
- Takım iletişim yöntemlerinin belirlenmesi; takım üyelerinin birbirleri ile ve departman, tepe yönetim vs. ile iletişimlerini nasıl sağlayacaklarının tespiti. Örneğin, takım üyelerinin kendi aralarında sözlü iletişim kurması, takımın tepe yönetimle iletişimi haftada bir kez takım içinde raporlama ile sorumlu bir üyenin yazdığı bir rapor ile sağlaması vb. (Cleland, 1994, p.58; Hackman, 1987; Katzenbach and Smith, 1994, pp.119-126; Parker, 1994).

5. *Üyelerin takım içerisindeki rollerinin ve takım sorumluluğunun tanımlanması:* Takım çalışmalarında her şeyin takımı oluşturan grup

tarafından yapılacağına ilişkin yaygın ve yanlış bir inanış vardır. Yapılan bir çalışma; açık olarak ifade edilen takım amacı ve takım üyelerinin her birinin takım içindeki rolünün amaca olan katkısı ile ilgili takım üyelerinin bilgilendirilmesi sonucunda iş tatmininin arttığını ve personel devrinin azaldığını belirtmektedir. Pek çok durumda takım üyelerinin takım içindeki görevleri ve sorumlulukları geleneksel iş tanımlarına uygun değildir. (Dennis, 1996, p.159.)

Takımlarda, üyelerin takım içindeki rollerinin takım dışındaki organizasyonel rolleriyle çelişkili olduğu durumlar söz konusu olabilir. Donnellon bu çelişkinin takıma verebileceği zararı bir örnekle şöyle açıklamaktadır: “Fonksiyonel departman yöneticilerinin organizasyondaki görevi kaynakları, alt hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak şekilde dağıtmaktır. Takım çalışmalarının da yapıldığı bir organizasyonda ise fonksiyonel departman yöneticilerine bir rol daha verilmiş olur; takımlara uzman tedarik etme görevi. Böyle bir durumda fonksiyonel departman yöneticisi açısından oluşan çelişki; kaynakları takım performansı için mi fonksiyonel departmanın başarısı için mi kullanmak sorusuna karşı oluşabilecek çelişkili düşüncelerdir (Donnellon, 1998, s. 274-275).”

6. *Takımın organizasyonel dizaynının gerçekleştirilmesi:* Takım yapısının oluşturulması ve takımın benzer organizasyonlarla ve diğer organizasyonlarla; ürün, hizmet sağlama ve alma yönünden işbirliği ile ilgili yöntemlerinin oluşturulması (Cleland, 1994, p.12-13-58).
7. *Takımın yeterli kaynaklara sahip olması:* Tüm organizasyonlarda temel amaç, mevcut kıt kaynakları kullanarak maksimum performans göstermektir. Takım çalışmaları da en nihayetinde bu amacı gerçekleştirmenin etkili bir yöntemi olarak görüldüğü için yapılır.

Takımlar, kendilerine verilen görevi yapabilmek için işgücü, para, teknolojik altyapı, zaman, eğitim, bilgi vb. kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Başarılması için gerekli kaynaklar sağlanmadan takımlara görev verilmesi

halinde bu, organizasyonun bir çelişkisi olacaktır. (Donnellon, 1998, s.273).
Takımın verilen görevi yerine getirebilmesi ihtiyaç duyduğu kaynakların sağlanması ile mümkün olabilir.

8. *Takımlara yönelik performans değerlendirme, ödüllendirme ve kariyer sistemi oluşturulması*: Organizasyonlar genellikle performans değerlendirme kriterlerini fonksiyonel departmanın organizasyon için önem derecesi ve çalışanın bireysel performansı ile ilişkili olarak belirlerler ve ödüllendirmeyi bu kriterlere göre yaparlar. Takım alışmaları yapıldığı halde yukarıda tanımlanan biçimde bir performans sistemine sahip organizasyonlarda iki temel çelişki söz konusudur:

- Performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri arasında takım çalışmalarında gösterilen performansın olmaması ya da çok az dikkate alınıyor olması, aynı zamanda bir fonksiyonel departman çalışanı da olan tüm takım üyelerinin takım çalışmalarında göstereceği çabayı, çalışmaların daha en başında olumsuz yönde etkiler. Takımdan performans beklenirken takım çabalarının değerlendirilmemesi takım yeleri için bir çelişkili bir durumdur (Donnellon, 1998, s.275).

- Takım alışmaları, hedefin bireysel çabalardan çok daha fazlasını yani bir takım çalışmasını gerektirmesi halinde yapılır. Performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterlerinin bireysel performansın değerlendirilmesi üzerine kurulu olduğu durumlarda takım yeleri bireysel başarılarını takım başarisından daha nde tutarlar ve bu çelişki takım olma özelliğini yok eder (Donnellon, 1998, s.275).

Performans değerlendirme kriterlerinin fonksiyonel departmanın organizasyon için önem derecesi ve çalışanın bireysel performansı ile ilişkili olarak belirlenmesi ve ödüllendirmenin bu kriterlere göre yapılması organizasyon içi kariyer planlamanın da yönünü gösterir. Bu, böyle organizasyonlarda birincil başarı kriterinin, fonksiyonel departmanda gösterilen bireysel performans olması demektir. Takımın, dolayısıyla

17

üyelerinin başarısı; organizasyon içinde kariyer olanakları sağlamıyorsa çalışanların takım çalışmalarına çok fazla önem vermeleri de beklenemez. Bu durumda takım üyeleri tercihlerini; takım çalışmasından daha çok fonksiyonel çalışmalara önem vermek ve takım sorumluluğundan daha çok bireysel sorumlulukları yerine getirmek yönünde kullanacaklardır (Donnellon, 1998, s.275).

2.4 Takım Olmayı Sağlayan Takım İçi Faktörler ve Bu Faktörlerin Etkileri

Bir önceki maddede etkin takım oluşturmanın temelleri anlatılmıştı. Takımlara ilişkin çalışmalar yapan bazı araştırmacıların, bu temellerin etkin takım oluşturmak için yeterli olmadığı yönündeki fikirleri “tüm bu temeller takımın etkin olarak devamlılığını sağlar mı?”, “takımların kendi iç dinamikleri takımı nasıl etkiler?” sorularının cevaplarını bulmaya yönelik çalışmalar yapmalarına neden olmuştur. Daha önce takımların doğaları gereği paradoksal olduğu ve ne tip paradokslar içinde oldukları açıklanmıştı. “Paradokslar içinde takımların kendi iç dinamiklerinde neler olmaktadır?” sorusuna cevap olabilecek, takım iç dinamiklerini etkileyen; takım kavramından bahsedebilmek için takımda olması gereken takım içi faktörler aşağıda açıklanmaktadır:

1. *Takım üyelerinin takımla özdeşleşmesi:* Organizasyon içerisinde çalışanların; departmanlara, bölümlere, kısımlara, takımlara vb. gruplara üyeliği insanlara ortak bir kimlik sunar. Grup üyeleri, bu ortak kimlikten yola çıkarak ortak değerler ve benzer davranış kalıpları geliştirirler. (Sherif and Sherif, 1953, p.152). İş takımlarında görev alan çalışanlar için en önemli sorun, üye oldukları gruplara (departmanlar, bölümler, kısımlar, takımlar vb.) göre sahip oldukları kimliklerin yönetilmesi gerekliliğidir. Çalışanlar esas olarak, çalıştıkları fonksiyonel departmanları ile özdeşlik kurma eğilimindedirler (Dougherty, 1992). Öte yandan takım görevi de yeni bir gruba aidiyet ortaya çıkarır ve takım üyelerine yeni bir ortak kimlik dayatır (Donnellon, 1998, s.47). Gerçek takımlarda gözlenen takım üyelerinin

fonksiyonel departmanları ile olduğu kadar takımla ve diğerk takım üyeleri ile de özdeşlik kurmasıdır. Takım üyelerinin konuşmalarında “biz “ ifadesini takım üyelerini ifade etmek için kullanmaları takımla özdeşleşme olduğunun bir göstergesi sayılabilir. Takımla özdeşleşmenin kurulamadığı hallerde gerçek bir takımdan bahsedilemez.

2. *Takım üyelerinin karşılıklı bağımlılığa sahip olması:* Karşılıklı bağımlılık, gerçek bir takımın var olup olmadığının temel belirleyici karakteristiklerinden biridir. Asıl olarak takım üyeleri ortak hedef ve sorumlulukları nedeniyle birbirlerine bağımlıdır ancak üyeler her zaman bu bağımlılığı algılamazlar. Gerçek bir takım ile sadece adı olan bir takım arasındaki başlıca farklılık, gerçek takımda üyelerin karşılıklı bağımlılığı algılamaları ve bunu konuşma ve davranışlarıyla sergilemeleridir (Donnellon, 1998, s.51-52). Takımlarda, karşılıklı bağımlılığın varlığını yansıtan biçimler olarak; takıma ortak eylem önerileri getirilmesi, takımın diğerk üyelerinin görüş ve ihtiyaçlarının dikkate alınması (Goodwin, 1980) vb. ifadeler sayılabilir. Karşılıklı bağımlılığın tersi durumda yani bağımsızlığın olduğu hallerde bu durumu yansıtan biçimler; kişisel niyeti ifade eden iddialar ve başkalarına karşı meydan okumalar, başkalarının sorularına karşılık vermeme (West, 1984) vb. ifadeler sayılabilir. Karşılıklı bağımlılık organizasyon yapısının uygun olması ile sağlanabilir. Bir takımda karşılıklı bağımlılığın olmaması organizasyonun takımın performansı konusunda takım üyelerinin birbirlerine karşı sorumluluk duymalarını sağlayacak mekanizmaları yaratmamış olmasının bir işaretidir.

3. *Takım üyelerinin takım içinde yetki farklılıklarını kullanmamaları:* Gruplar üzerine yapılan araştırmalarda tekrar tekrar saptanan olgulardan birisi, gruplar içinde yetki farklılıklarının sergilenmesinin çeşitli negatif etkiler (düşüncelerin baskım altında tutulmasından uyumlu davranış gösterme zorlamasına kadar) ürettiğidir (Bales and Cohen, 1979). Yapılan çalışmalar grupların problemleri bireylerden daha iyi çözdüklerini (Steiner, 1966, pp.273-283 and Steiner, 1972) ve daha etkili karar aldıklarını (Davis, 1973, p.97; Davis, 1980) göstermektedir. Takımda yer alan bazı üyelerin sürekli

yetki farklılıklarını ortaya çıkararak kendi fikirlerini takıma empoze etme çalışmaları, yukarıda ifade edilen takım olma getirilerinin yok edilmesine neden olacaktır. Daha önce açıklanan takım olmayı sağlayan faktörlerden biri olan karşılıklı bağımlılık faktörü, aslında takım üyelerinin yetkileri ne olursa olsun takım çabalarına ellerinden gelen her tür katkıyı sağlamalarını gerektirmektedir; ancak organizasyonlardaki güç dağılımının takım çalışmasına yansması, takım üyelerinin başkalarını etkileme çabaları takımların performansını negatif yönde etkileyebilir.

Gerçek takımlarda yetki farklılıklarını ortaya çıkarma eğilimi az görülür. Takım içerisinde yetki farklılıklarına başvurma biçimleri; söz kesme, talepte bulunma, direktifler verme, konu değiştirme, meydan okuma vb. ifadeler olarak gözlemlenebilir. Takım içerisinde yetki farklılıklarına başvurulmaması halinde ise ifadelerde; özürler, feragat etmeler, tedbirli konuşmalar, ricalar ve kibarlık gözlemlenebilir (Donnellon, 1998, s.52-53).

4. *Takım üyelerinin birbirlerine yakın sosyal mesafede olmaları:* Takım etkileşiminde yetki farklılıklarına başvurma, takım olabilmeyi negatif yönde etkiliyorsa takım üyelerinin birbirleri ile etkileşimini sağlayan başka bir durum söz konusudur. Takım içerisinde takım üyelerinin birbirlerine olan sosyal mesafelerinin kısalığı bu etkileşimi yaratabilecek en önemli unsurdur.

Donnellon takım üyelerinin sosyal mesafelerinin kısalığını şöyle ifade etmiştir: “Ortak bir kimliğin, ortak bir karşılıklı bağımlılık anlayışının ve göreve bağlılığın söz konusu olduğu gerçek bir takım içerisindeki konuşmalarda, sosyal yakınlığı gösteren dilsel ifadeler gözlemlenebilir. Bu ifadeler arasında; resmi olmayan bir konuşma üslubu, ortak görüşlerin anlatımı, beğeni ya da hayranlık ifadeleri, lakaplar, benzer sözcükler kullanma, empati, nükteli konuşma vb. vardır (Donnellon, 1998, s.54)”.

5. *Takım içi çatışmaların yönetilebilmesi:* Takım çalışmaları, üyelerin çeşitliliği ve ortak hedefe ulaşmak için üyelerin birbirlerine bağımlılığı gibi birbiriyle

çelişebilen unsurları içermesi nedeniyle takım içi çatışmaların kaçınılmazlığı aşıkardır. Çatışma olmaması ihtimali olmadığı gibi, bir grup içerisinde çatışmanın olmaması, çatışmanın olmasından daha fazla problemlere yol açabilir (Janis, 1972). Bu durumda asıl önemli olan takım içi çatışmaların nasıl yönetilmesi gerektiği sorusunun cevabıdır.

Araştırmacılar, (Robbins, 1974; Ruble and Thomas, 1976) çatışmayı yönetmekte kullanılan beş değişik taktik saptamışlardır:

- Sakınma
- Uyumlu olma
- Zorlama
- Uzlaşma
- İşbirliği yapma

Takımlar içinde çatışmadan uzak durma, yaygın biçimde görülen ama felaketlere yol açan bir yaklaşımdır. Çatışmadan sakınma, takımların dikkate almalarının tasarlandığı farklılıklardan yararlanmayı başaramaz. Uyumlu olma, kendi zararınıza bile olsa ötekinin ihtiyaçlarını karşılamaya istekli olmaktır. Takım üyelerinin kendi uzmanlıklarına dayalı isteklerini uyumlu olmak adına göz ardı etmesi ve taviz vermesi takımın elde edeceği sonuçların optimal olma ihtimalinin düşük olacağını gösterir. Zorlama, yine yukarıdakine benzer biçimde takım sonuçlarını negatif yönde etkileyecektir (Donnellon, 1998, s.55-56).

Uzlaşma, pek çok yönetici tarafından çatışmaları halletmenin optimal yolu olarak görünür. Çünkü, bir şey elde etmek için bir şeyden vazgeçmek adil görünmektedir. Uzlaşma ayrıca, tüm tarafların kaygı ve ihtiyaçlarını mümkün olduğu kadar eksiksiz biçimde karşılamaya çalışan işbirliği yapma tutumuna göre daha az zaman ister. Farklılıkların parçaların toplamından daha büyük olan bir bütün halinde birleştirilmesinin gerekli olduğu takım çalışması bağlamında bir ya da birden çok perspektifin tam anlamıyla dikkate alınmama ihtimali söz konusu olduğu için uzlaşma istenilir bir şey değildir. Bütünleşmenin temelini farklılıkları arka plana itip daha çok örtüşen çıkarları

keşfederek yalnızca işbirliği yapma taktikleri sağlayabilir (Lawrance, and Lorsch, 1967, p.132).

Gerçek takımlar farklılıklarını birleştirmeye odaklanarak, üyelerin görüşlerini ve tercihlerini ortaya sererek işbirliği yapma taktiklerini kullanırlar ve böylece bu görüşleri dikkate alma problemini yeniden tanımlamış olurlar (Follet, 1995; Fischer, 1992). Gerçek takımlarda çatışmaların çözüm arayışıyla hiyerarşik yapıya havale edildiğine sık rastlanmaz.

6. *Takım içindeki müzakerelerin yapıcı olması:* Takımlar ortak hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanarak aralarındaki çatışmaları çözmeyi amaçladıklarında müzakere süreci başlamış olur. Müzakere teorisyenleri (Walton and Mc Kersie, 1965) farklılıkları müzakereciler arasında çözmeye yönelik 2 ayrı süreç saptamışlardır:

- Kazan – kaybet
- Kazan – kazan

Kazan – kaybet yöntemi, müzakerenin rekabetçi boyutuna odaklanır ve kazançlarla kayıpların müzakereye giren taraflar arasında dağıtılması şeklinde yürütülür.

Kazan – kazan yöntemi ise, “tarafları birleştirmenin dolayısıyla yüksek düzeyde ortak yarar üretmenin” peşindedir. Bu iki süreç takım müzakerelerinde iki zıt uçtur. Takımların kurulma amaçlarından en önemlisi yüksek düzeyde faydalılık sağlamak olduğuna göre takımların kendi üyeleri arasında yaşanan müzakerelerin yapıcı olması gerekliliği açıktır.

3. TAKIM PERFORMANSI NEDİR? NASIL ÖLÇÜLÜR? PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER NELERDİR?

Yoğunlaşan rekabet koşullarıyla baş edebilmenin en uygun yolu olarak ortaya çıkan takım yaklaşımı, bu konuda yönetsel ve akademik pek çok araştırma ve yayın çalışmasının yapılmasına neden olmuştur. Bu çalışmalar genel olarak; iş takımları, paralel takımlar, proje takımları, yönetici takımları, takım temelli organizasyonlar, takım çalışması, takım yaklaşımı konularında gerçekleştirilmiştir. Genel olarak takım performansı konusu ise yapılan çalışmalar içerisinde bir öge olarak yer almaktadır. Takım performansı konusunda yapılan en kapsamlı çalışmalardan biri de Cohen ve Bailey'nin 1997 yılında tamamladığı; daha önce yapılan çalışmaların toplu olarak analizini (meta-analiz) gerçekleştiren çalışmadır. Bu çalışma ile, çeşitli araştırmacıların takım performansı ile ilgili yıllar süren çalışmaları sonucunda elde ettikleri veriler incelenmiş, karşılaştırılmış, değerlendirilmiş ve takım performansı konusunda yapılan araştırma sonuçları net olarak ortaya konmuştur.

Bu güne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde takım performansını ölçme metodu olarak takımın etkililiğinin, İngilizce kaynaklarda yer alan haliyle "team effectiveness" in kullanıldığı görülür. Takım etkililiği, takım başarısının göstergesi olarak ele alınan ve takım çalışmasının ortaya çıkardığı çıktıların ölçülmesi ile ölçülen bir kavramdır. Takım faaliyetleri sonucu oluşan çıktılar; kişisel, takım, iş, birim, organizasyon olmak üzere çeşitli seviyelerde farklı biçimlerde ortaya çıkar.

Cohen ve Bailey, takım etkililiğinin ölçümünü -daha önce yapılan çalışmaların kriterlerini de kapsayacak şekilde- aşağıda açıklanan üç ana alt kriterin ölçülmesi metoduna dayalı olarak incelemişlerdir:

1. *Performans ile ilgili çıktıların ölçümü:* Bu kriter, takım faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan iş ile ilgili çıktılarının kalitesi ve sayısı ile ilgilidir.

Takım faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan; proseslerde iyileşme, üretkenliğin artması, üretim kalitesinin artması, maliyetlerde düşüş, artan müşteri tatmini, yeni ürün geliştirme hızında artış vb. çıktılar takımın performans ile ilgili etkililiğinin bir göstergesidir.

2. *Takım üyelerinin tutumları ile ilgili çıktılardan ölçümü:* Bu kriter, çalışanların tatmini, bağlılığı, yönetime olan inanç vb. alt kriterleri kapsar. Takım faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan; çalışanların tatmininde artış, işe ve şirkete bağlılığın artışı, yönetime olan güvenin artışı vb. çıktılar takım çalışmalarının çalışanların tutumları ile ilgili etkililiğinin bir göstergesidir.
3. *Takım üyelerinin davranışları ile ilgili çıktılardan ölçümü:* Bu kriter, işe devamlılık, çalışanların sirkülasyon hızı vb. alt kriterleri kapsar. Takım faaliyetleri sonucunda çalışanların işe gelmedikleri günlerin sayısında düşüş, çalışan sirkülasyonunda düşüş vb. çıktılar, takım çalışmalarının çalışanların davranışları ile ilgili etkililiğinin bir göstergesidir.

Ayrıca Cohen ve Bailey, analizini yaptıkları çalışmalardan yola çıkarak takım başarısını etkileyen faktörleri kategorize etmişler ve girdi-proses-çıkı (Mc Grath, 1984) yaklaşımını temel alan heuristic bir model ile çalışmışlardır. Bu modele göre takım başarısını etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde kategorize edilmiştir:

1. *Çevresel faktörler:* Çevresel faktörler; organizasyonu veya takımı etkileyen, endüstri karakteristikleri, kargaşa ortamı, müşterilerin koşulları vb. dış karakteristiklerdir.
2. *Dizayn faktörleri:* Görev, takım, organizasyon dizaynı; takım başarısını etkileyen önemli faktörlerdir.

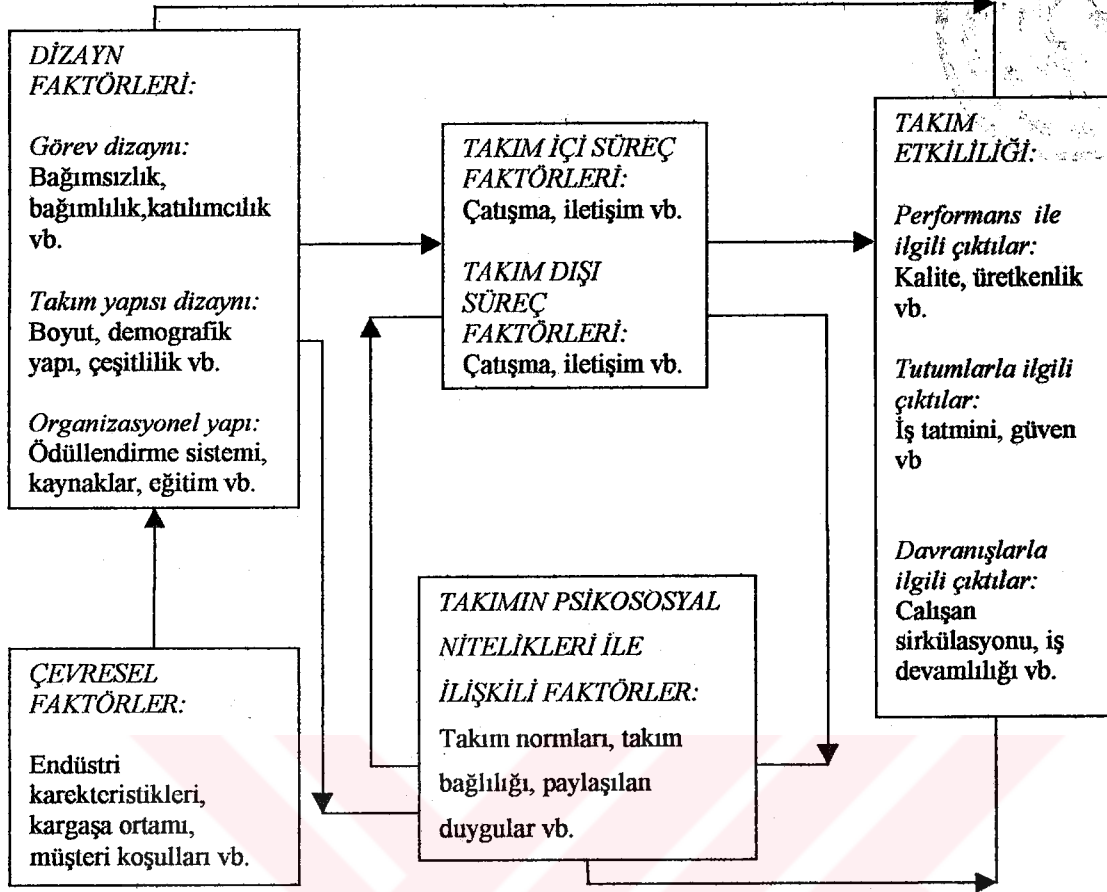
Örneğin görev dizaynında; tam bağımsızlık, başka birimlere bağıllık, başka birimlerle ortaklık vb. değişkenler mevcuttur.

Takım yapısı dizaynında değişkenler; takımın boyutu, takımın demografik yapısı, takım üyelerinin çeşitliliği vb. değişkenlerdir. Organizasyonel yapı dizaynında değişkenler ise; eğitim, kaynaklar, ödüllendirme sistemi, kariyer sistemi, denetleme vb. değişkenlerdir.

3. *Takım içi süreç faktörleri:* Takım üyelerinin birbirlerine etkileşimleri ile ilgili olan; iletişim, çatışma, işbirliği vb. değişkenlerdir.
4. *Takım dışı süreç faktörleri:* Takım üyelerinin ve takımın dışarıyla etkileşimleri ile ilgili olan; iletişim, çatışma, işbirliği vb. değişkenlerdir.
5. *Takımın psikososyal nitelikleri ile ilişkili faktörler:* Takımın psikososyal nitelikleri ile ilişkili faktörler; takım bağlılığı, takım üyelerinin paylaştığı standartlar (Steers, 1981) olarak tanımlanan takım normları, vb. değişkenlerdir.

Cohen ve Bailey tarafından kullanılan heuristic takım etkililiği modeli Şekil.3.1'de gösterilmektedir.

Bu modele göre; dizayn faktörleri, süreç faktörlerinin ve psikososyal faktörlerin çıktılarını dolaylı olarak; takım etkililiğini ise direkt etkilemektedir. Psikososyal faktörler takım temelinde oluşmakta, dizayn faktörlerinden direkt olarak etkilenmekte ve süreç faktörlerini etkilemekte aynı zamanda süreç faktörlerinden etkilenmektedir. Çevresel faktörler ise dizayn faktörlerini direkt etkilemektedir.



Şekil 3.1 Heuristic Takım Modeli (Cohen and Bailey, 1997, p.244)

Cohen ve Bailey, iş takımları, paralel takımlar, proje takımları ve yönetim takımları ile ilgili daha önce yapılmış araştırmaları heuristic modele dayanarak incelemişler ve sistematik olarak araştırmacıların bu takım türlerinde hangi başarılı olma kriterlerini göz önüne aldıklarını ve başarıyı etkileyen faktörler ile ilgili hangi verileri elde ettiklerini ortaya koymuşlardır. Bu analiz, takım çalışmaları ile ilgili tahmin edilenden farklı pek çok ilginç neticeyi ortaya çıkartmıştır. Aşağıda Cohen ve Bailey tarafından yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan bazı veriler anlatılmaktadır:

İş takımları ve paralel takımlar üzerine yapılan çalışmalar, genel olarak üretim kayıtları, servis kayıtları vb. verilere dayanan, takım etkililiğini takım performansının somut olarak ölçülmesi yoluyla araştıran çalışmalardır. Takım yapısının (boyut, çeşitlilik), görev dizaynının, takım üyelerinin birbirine bağlılığının performansa etkisi en çok araştırma yapılan konular olmakla birlikte çevresel faktörlerin ve takım dışı süreç faktörlerinin performansa etkisi konularında çok fazla

araştırma yapılmamıştır. İş takımları ve paralel takımlar ile ilgili yapılan meta analiz sonuçları;

➤ Kalite çemberleri gibi, üyelerin iyileştirmeye yönelik öneri getirdikleri, ama önerilerin uygulanıp uygulanmayacağı hususundaki kararı yöneticilerin verdikleri katılımcı yaklaşıma dayana paralel takımlarda, katılımcılığın; performansa pozitif olmakla birlikte çok az etkisi olduğunu (Wagner, 1994), üyelerin tatminine ise takımın ilerleyen aşamalarında negatif etkisi olduğunu (Adam, 1991; Griffin, 1988),

➤ İş takımlarında; bağımsızlığın yani kendi içinde özerkliğin, yönetime olan inancı pozitif etkilediğini (Cohen et al., 1996) ayrıca takımın özerklik sonucu sahip olduğu gücü verimlilik için kullanması, gereksiz işleri elimine etmesi gibi avantajlar nedeniyle de özerkliğin üretkenliği pozitif etkilediğini (Pearson, 1992),

➤ İş takımlarının ve paralel takımların üye sayılarının, çok az ya da çok fazla olmasının performansı negatif etkilediği, aralarındaki ilişkinin ters U şeklinde bir eğri olduğu yönünde genel bir görüş olduğunu, analiz edilen ancak iş takımları ile ilgili iki çalışmanın takım boyutunun üretkenliğe pozitif etkisi olduğu yönünde sonuçlar bulunduğunu (Campion et al., 1993; Magjuka and Baldwin, 1991),

➤ Takım üyelerinin birbirlerine olan bağlılığının takımın performansına, yönetime olan inanca, üyelerin tatminine pozitif etkisi olduğunu (Mullen and Copper, 1994) ortaya koymuştur.

Cohen ve Bailey tarafından gerçekleştirilen meta analizde, proje takımları toplam çalışmanın önemli bir kısmını oluşturmaktadır. İncelen çalışmaların yaklaşık %40'ı, iş takımlarında ve paralel takımlarda pek fazla araştırma gereği duyulmamış konulara; takımların ve takım üyelerinin dışarıyla iletişimlerine ve faaliyetlerine yönelik araştırmalardır. Katz and Tushman (1979) tarafından “proje takımlarından dışarıya bilgi transferi “ konulu çalışmalar bu yaklaşıma örnektir. Cohen ve Bailey’e göre bu yaklaşımın nedeni proje takımlarının üyelerinin genellikle farklı departmanları temsil eden üyelerden oluşması ve bu üyelerin ana departmanları ile

iletişimlerinin önemli olmasıdır. Proje takımları ilgili çalışmaları analiz eden meta analiz sonuçlarına göre araştırmacılar proje takımlarının performans ölçüm kriterleri olarak genellikle; en sık olarak takım üyesi olmayan ama takımla faaliyeti olan yöneticilerin, direktörlerin takım ile ilgili algılarını, ikinci olarak takım üyelerinin takım ile ilgili algılarını, en az sıklıkta ise müşterilerin takımla ilgili algılarını kullanmaktadırlar. Performans ölçümü için yöneticilere ve takımlara yöneltilen sorular ise; bütçeye bağıllık, zaman çizelgesine bağıllık, takımın yenilikle ilgili aldığı mesafe, ortaya çıkan projenin kalitesi, elde edilen performans ve etkililik konularında olmuştur. İlave olarak takımlara; üyelerin tatminine, birbirlerine bağıllığına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Çok az sayıda çalışmada ise etkililiğin ölçülmesinde; takım çalışması sonucunda müşterilerin algılarındaki değişik kriteri kullanılmıştır. İş takımları ve paralel takımların tersine etkililik ölçüm kriteri olarak somut takım performansı (üretkenlik vb.) proje takımları için pek kullanılan bir kriter olmamıştır. Cohen ve Bailey'nin proje takımları ile ilgili gerçekleştirdikleri meta analiz sonuçları;

- Proje takımlarında; iş takımlarındakinin tersine, takımın özerk olmasının performansı pozitif etkilemediğini (Kim and Lee, 1995),
- Liderlik ile takım etkililiğinin algılanması arasında çok sıkı bir korelasyon olduğunu,
- Proje liderinin gücü ile projenin gerçekleştirilme hızı arasında bir ilişki olduğunu (Eisenhardt and Tabrizi, 1995),
- Takımın üzerinde çalıştığı ürünün yeniliğı ve karmaşıklığı ile ürünün gerçekleştirilme hızı arasında bir ilişki olduğunu (Emmanuelides, 1993),
- Yeterli deneyime sahip olmayan takım üyelerinin, yeni ürün geliştirme aşamasında sıkıntıya düştüklerini (Olson, Walker and Ruekert, 1995),

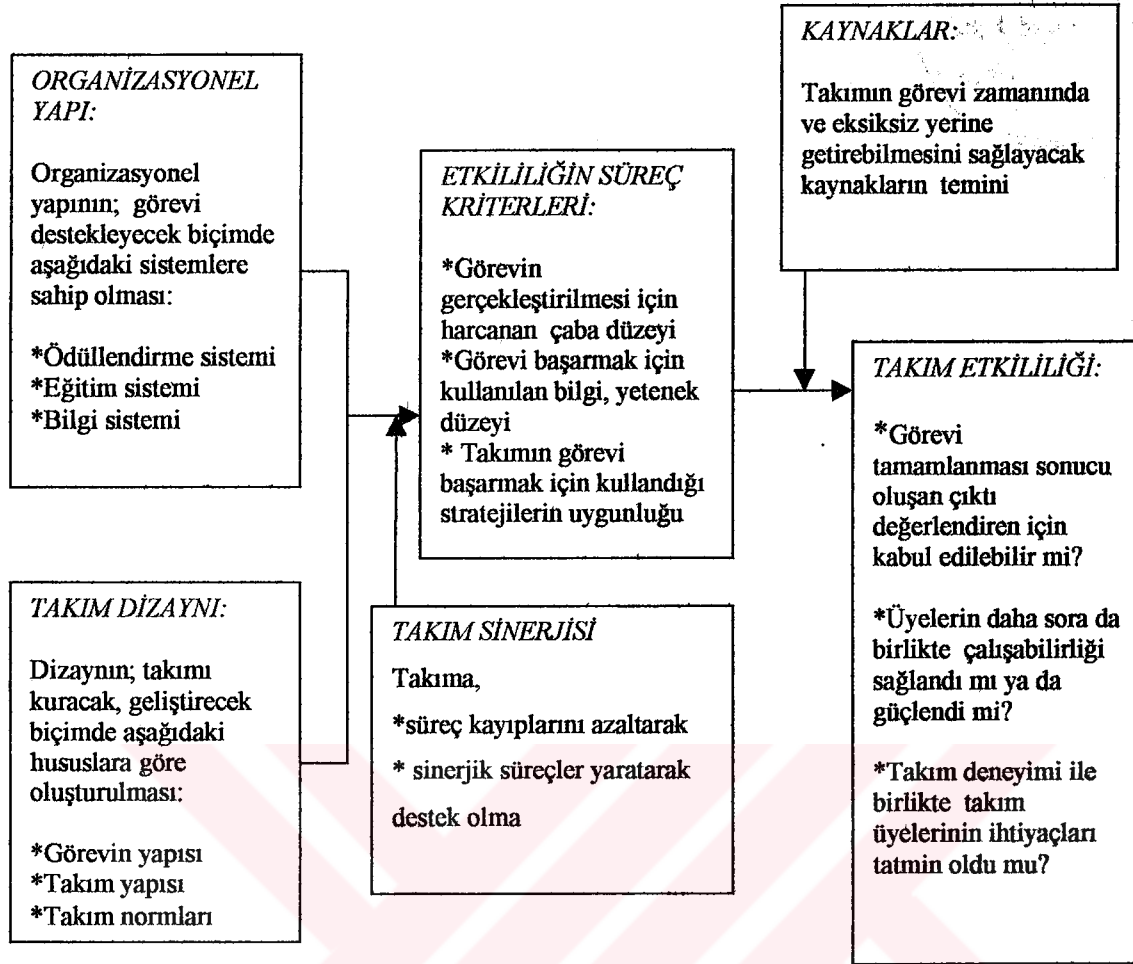
➤ Teknolojik aşinalık ile ürün geliştirme hızı arasında direkt bir ilişki olmamakla birlikte aşinalığın, ürün geliştirme hızı ile takımın kendi içindeki ve lider ile olan problemlerini çözme sürecini etkilediğini (Mc Donough and Barczak, 1992),

➤ Takım faaliyetlerinin koordinasyonun ve takımın yönetim (liderlik, özerklik, bağımlılık vb.) biçiminin ürün karakteristikleri göz önüne alınarak yapılandırılması gerektiğini,

➤ Ürün karakteristikleri ile takımın problem çözme yaklaşımının, bilgi proseslerinin uyumlu olmasının önemli olduğunu,

➤ Takım dizaynının ve takım süreçlerinin ürün karakteristikleri ile uyumunun performansı etkilediğini, ortaya koymuştur.

Takım performansının yani etkililiğinin ölçüm kriterlerini, takım etkililiğini etkileyen faktörleri tanımlayan ve bu faktörlerin aralarındaki etkileşimleri açıklayan tek model heuristic model değildir. Farklı araştırmacılar farklı modeller oluşturmuşlar böylece konuyu başka bir perspektiften ele almışlardır. Şekil 3.2’de Hackman ve Şekil 3.3’de ise Gladstein tarafından kurulan modeller gösterilmektedir:

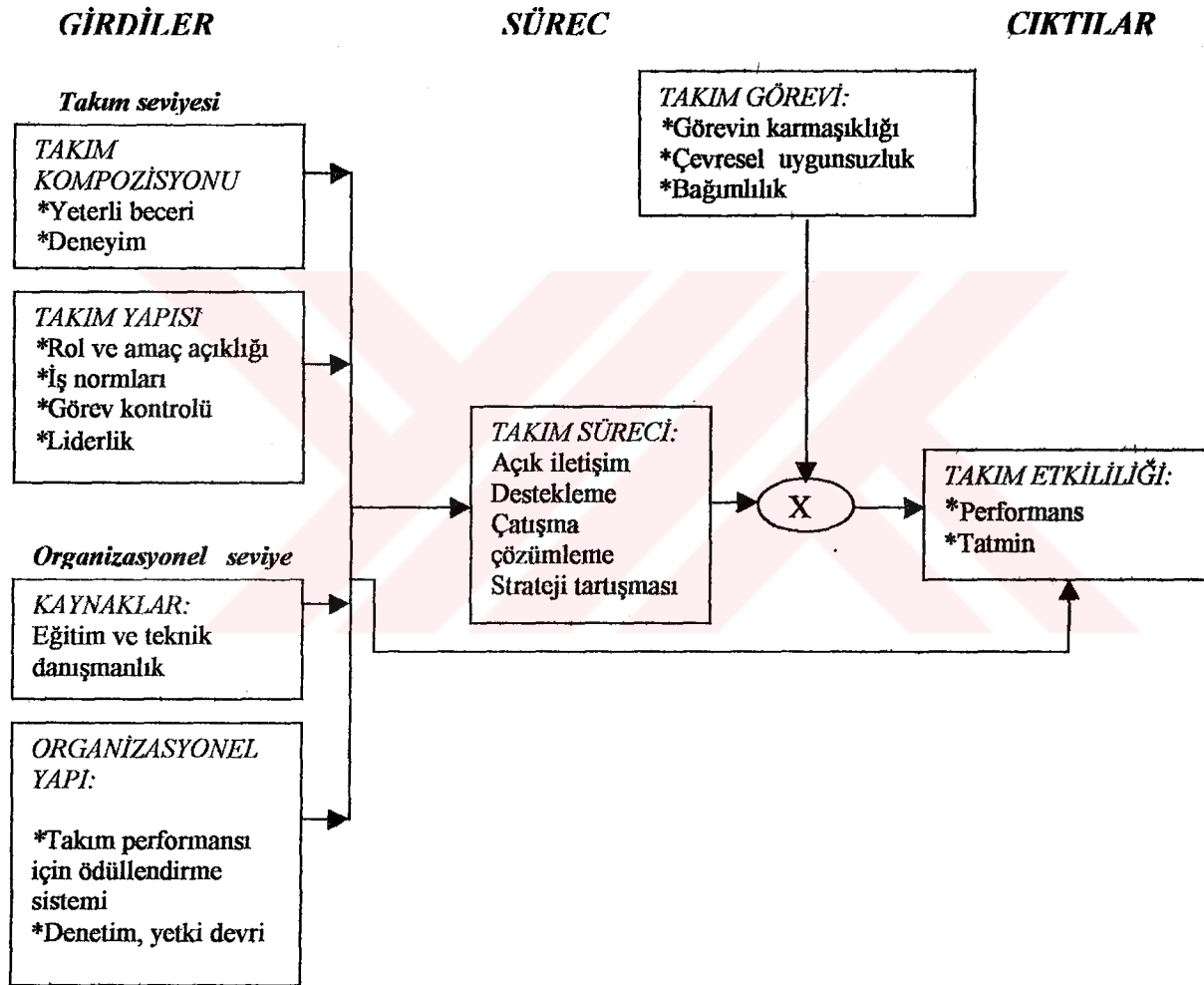


Şekil .3.2 Hackman Takım Modeli (Hackman, 1987)

Hackman modeli heuristic modele benzer biçimde organizasyonel yapı ve takım dizaynı faktörlerini içermektedir ve bunları ilk girdiler olarak kabul etmektedir. Bu modelde kaynaklar diğer modellerden farklı biçimde; süreç kriterleri ve takım etkililiği arasındaki ilişkiyi etkilemektedir yani moderatordur. Takım sinerjisi ise girdiler ve etkililiğin süreç kriterleri arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Bu iki model arasındaki en belirgin fark ise takım etkililiğinin ölçüm kriterleridir. Hackman modeli, takım etkililiğinin ölçümünü takımı temel alan kriterlerle (takım işi çıktısının tatmin edici olup olmadığı, takım üyelerinin birbirlerine uyumu, takım üyelerinin tatmini vb.) tanımlamıştır. Hackman modelinde takım etkililiği; organizasyonel karakteristiklerden olduğu kadar, görev karakteristiklerinden (görevin karmaşıklığı vb.), takımdan (takım normları, takımın yapısı vb.), takım üyelerinin bilgi, deneyim ve yeteneklerinden de etkilenmektedir. Ayrıca takım

karakteristikleri takım performansının göstergesi olarak nitelenebilen koordinasyon ve iletişim faktörleri üzerinde de etkilidir (Nieva, Fleischman, and Reick, 1978).

Sundstrom (1990) tarafından ileri sürülen Hackman görüşüne benzer bir görüş de takım etkililiğinin; takımın ürettiği çıktılar (kalite, hız, miktar, müşteri tatmini vb), takım üyeleri için sonuçların, takımın gelecekte de birlikte etkili çalışabilme yeteneğindeki gelişmenin ölçülmesi ile gerçekleştirilmesidir.



Şekil. 3.3. Gladstein Takım Modeli (Gladstein)

Gladstein modeli de diğer modellere benzer biçimde takım kompozisyonu, yapısı, kaynaklar ve organizasyon yapısı ile ilişkili faktörleri içermekte ve bunları ilk girdi olarak kabul etmektedir. Bu modelde takım etkililiği kavramının ölçülmesinde performans ve tatmin olmak üzere iki genel kriter söz konusudur.

Bu güne kadar takımlar üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, farklı takım türleri için farklı etkililik kriterleri ve etkililiği etkileyen farklı değişkenler kullanıldığı daha önce de ifade edilmişti. Tablo 3.1’de, Cohen ve Bailey tarafından heuristic model temel alınarak gerçekleştirilen meta analiz sonucunda hangi takım türleri için hangi performans faktörlerinin kullanıldığını basit olarak özetlenmiştir.

Tablodan da (Bkz. Tablo 3.1) anlaşılacağı gibi, takım etkililiği pek çok seviyede ölçülebilir. Takım etkililiğinin ölçülmesinde kriter olarak kullanılan performans pek çok seviyede farklı sonuçlar verebilir yani bir takımın bir seviyedeki performansı diğer seviyelerde de performanslı olacağı anlamına gelmeyebilir. Örneğin, bir proje takımının hedefine ulaşması takım seviyesinde performanslı olduğunu gösterirken, proje takımının hedefe ulaşmak için harcadığı insan, zaman, para vb. kaynaklar şirket ve diğer departmanlar seviyesinde performansının kötü olduğunu gösterebilir (Cohen and. Bailey, 1997, pp.277-280). Yine benzer biçimde takım üyelerinin takım performansını değerlendirme kriterleri; takım içi iletişimin durumu, bağlılık, çatışma çözümüleme yöntemleri vb. kriterler iken, takımdan fayda sağlamayı bekleyen yöneticilerin takım performansını değerlendirme kriterleri ise takım içi proseslerinden çok; takımın dışarıyla iletişiminin durumu, proje kalitesi, ortakların, müşterilerin takım çalışması ile ilgili fikirleri vb. kriterlerdir (Cohen and Bailey, 1997, pp.277-280).

Cohen ve Bailey tarafından gerçekleştirilen meta analize benzer bir analiz de Guzzo ve Dickson tarafından 1996 yılında gerçekleştirilmiş bir meta analizdir. Guzzo ve Dickson çalışmalarında farklı takım türleri için; takım üyelerinin birbirlerine bağlılığı, takım yapısı (heterojen takım, homojen takım, takım üyelerinin birbirleri ile tanışıklığı vb.), liderlik, takım motivasyonu, takım hedefleri, takım iletişimi değişkenlerinin Hackman modelinde yer alan takım etkililiği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.

Tablo 3.1. Takım Türleri ve Takım Performansını Etkileyen Faktörler (Cohen and Bailey, 1997, p.277)

<i>Kategori</i>	<i>İş takımları</i>	<i>Paralel takımlar</i>	<i>Proje takımları</i>	<i>Tepe yönetim takımları</i>
<i>Görev dizaynı</i>	*Özerklik *Bağlılık *Görev niteliği	*Ortaklık	*Özerklik *Ürün niteliği *Görevlendirme	
<i>Takım yapısı</i>	*Üyelerin çeşitliliği *Takım boyutu	*Üyelerin çeşitliliği *Takım boyutu		*Üyelerin çeşitliliği *Takım boyutu *Demografik özellikler
<i>Organizasyonel yapı</i>	*Ödüllendirme *Denetleme			*Lider davranışları
<i>Çevresel koşullar</i>	*Müşteri koşulları			*Endüstriyel nitelikler *Pazar durumu
<i>Takım içi prosesler</i>	*İş birliği *Çatışma		*İş birliği	*İletişim *İş birliği *Çatışma
<i>Takım dışı prosesler</i>			*İletişim	
<i>Takımın psikososyal nitelikleri</i>	*Bağlılık *Normlar		*Problem çözme stili	*Emin olma *Yetki kullanma
<i>Takımın etkililiği</i>	*Üretkenlik *Cevap verme hızı *İş tatmini *İşe devamlılık *Taahhüt *Çalışan sirkülasyonu *Performansa yönelik algılar	*İş tatmini *İşe devamlılık *Taahhüt *Çalışan sirkülasyonu *Performansa yönelik algılar	*Bütçeye ve zaman çizelgesine bağlılığı, yeniliğe, proje kalitesine, performansa yönelik algılar	*Karar verme kalitesi *Çalışan sirkülasyonu *Promosyonlar *Satışta artış *Ortaklara fayda *Aktif mal varlığında artış

4. HİPOTEZLER VE TEORİK MODEL

Önceki paragraflarda açıklanan takım performansı modelleri, takım performansı etkileyen faktörler, takım başarısının göstergesi sayılan parametreler konuları; genel olarak hep birbirine benzer kavramları işaret etmektedir. Çok büyük bir ihtimalle, yukarıda bahsedilen takımlar için daha önceki araştırmalar neticesinde belirlenen takım performansını etkileyen faktörler bu tezin konusu olan geçici takımlar için de anlamlı sonuçlar verecektir. Ancak şimdiye kadar yapılan pek çok çalışma sonrasında böyle bir yaklaşımla çalışma yapmanın akademik ya da yönetsel olarak kimseye bir getirisi olmayacağı açıktır. Bu nedenle bu tezde, “geçici takımlardaki başarı faktörleri ve bu faktörlerin takım performansına etkileri” konusu farklı bir bakış açısı ile incelenmektedir. Aşağıda yer alan hipotezlerin oluşturulmasında geçici takımlar ile ilgili bir makaleden yararlanılmıştır. Lanzara, tarafından yazılan ve Journal of Management Studies’de yayınlanan bu makale, 1980 yılında İtalya’da yaşanan büyük bir deprem felaketi sonrasında ortaya çıkan arama, kurtarma, yardım vb. faaliyetleri gerçekleştiren pek çok geçici takımın ortaya çıkışları, faaliyetleri ve yok oluşları ile ilgili önemli yönetsel ve organizasyonel tespitleri içermektedir.

Lanzara, makalesinin giriş kısmında felaketler sonrası yani kararsız çevre koşullarında ortaya çıkan bu tür geçici takımlar ile ilgili yapılacak çalışmaların, normal çevresel koşullarda kurallı olarak oluşturulan işletme içi takımlar için daha önce bulunmamış bazı yeni bilgiler ve yaklaşımlar ortaya çıkarabileceğini belirtmiştir. Bu fikirler ve makalede örnek olarak gösterilen takımlarla ilgili saptamalar doğrultusunda geçici takımlarda etkili olabilecek başarı faktörleri hipotezler olarak ortaya konmuştur. Ancak bu tezde üzerinde inceleme yapılacak geçici takımlar felaketler sonrası ortaya çıkan geçici takımlar değil, *genellikle normal koşullarda takım halinde çalışmayan kişilerin ve/veya alt grupların; aniden ortaya çıkan problemleri (örneğin acilen giderilmesi gereken müşteri şikayetleri, organizasyon aksaklıkları, üretim hattı arızaları, hizmet problemleri, krizler vb.) çözmek ve sonrasında dağılmak üzere ortaya çıkan geçici takımlardır.*

Günümüzde organizasyonlarda oldukça yoğun olarak geçici takımlarla çalışılmaktadır. Kompleks işlerin artması sonucu acil bir görevin ya da çözüm bekleyen bir sorunun birden fazla kişinin bilgi ve işbirliğini gerektirmesi, şirketler, sektörler vb. arası iş birliklerinin yoğunlaşması gibi durumlar geçici takımların oluşmasına, bu da geçici takımların performansına yönelik daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Tez çalışmasında geçici takımların performans göstergeleri olarak takımın problemi çözmesi veya problem çözümünde etkin olması, yöneticilerin ve üçüncü tarafların beklentilerini karşılaması, organizasyon için yararlı yeni fikirler üretmesi, kaynakları etkin kullanması vb. göstergeler kullanılmıştır. Daha önce “takım performansı” başlığı altında performans göstergesi olarak açıklanan; çalışan sirkülasyonunda azalma, satışta artış, aktif mal varlığında artış vb. kriterler teze konu olan geçici takımlar için uygun performans göstergeleri değildir ve çalışmada bu kriterler kullanılmamıştır.

Aşağıda, geçici takımlardaki başarı faktörleri ve bu faktörlerin takım performansına etkileri ile ilgili ileri sürülen hipotezler yer almaktadır. Hipotezlerin oluşturulmasında Lanzara'nın makalesi çıkış noktası olarak kullanılmıştır. Ancak çalışmaya konu olan takımlar; geçici olma, genellikle normal koşullarda üyelerinin birlikte çalışmaması, acil durumlarda faaliyet gösterme yönünden Lanzara'nın gönüllü takımlarına benzemekle birlikte; kurallı organizasyon yapısı içerisinde oluşmaları, kısmen de olsa hiyerarşik yapılanmaya sahip olmaları dolayısıyla takımı çevreleyen yönetimsel sınırlar olması yönünden de oldukça farklıdır. Hipotezler, makaledeki kavramların çalışmaya konu olan geçici takımlara adapte edilmesi ile oluşturulmuş ve anket çalışmalarında takım üyelerinin algılarından yararlanılmıştır. Takım dışı algılar veri olarak toplanmamıştır.

Yukarıdaki açıklamalar ve literatürden alınan bilgiler ışığında oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir. Ancak, hipotezlerde geçen kavramların pek çoğunun daha önce takımlara yönelik çalışmalarda kullanılmamış olması nedeniyle, bu kavramlar çalışmaya temel olan makaledeki yaklaşımın açıklanması yoluyla anlatılmaya çalışılmıştır. Hipotezlerin sonunda verilen şekil, çalışmanın teorik modelini şematik olarak göstermektedir. Bundan sonraki diğer kısımlarda, bu

hipotezlerin doğruluğunu test etmeye yönelik olarak gerçekleştirilen, uygulama, yöntem, analiz kısımları yer almaktadır.

Lanzara makalesinde, devlet tarafından acil durumlar için oluşturulmuş kurallı organizasyonların deprem felaketi sonrasında kısa sürede organize olamadıklarını ve arama kurtarma ve yardım faaliyetlerini gerçekleştirmek için çok geciktiklerini belirtmiştir. Lanzara, devlet organizasyonlarının dengeli çevresel koşullar içerisinde, kurallı ve hiyerarşik yapılar biçiminde oluşturulmaları nedeniyle deprem gibi çevresel koşulların dengeli olmadığı, önceden yapılan planların yerle bir olduğu durumlarda sürecin gidişine uygun davranamamalarını yani doğaçlama yapamamalarını, bu organizasyonlarının başarısız olma nedenlerinden biri olarak tanımlamıştır.

İtalya'da yaşanan büyük deprem felaketi sonrasında devlet birimlerinin yetersiz kalması vb. nedenler halk içindeki bazı bireylerin sadece ellerinden geleni yapabilmek için deprem bölgesine akın etmelerine yol açmıştır. Lanzara'nın doğaçlama konusundaki diğer gözlemi ise, bu takımlar yani yardım amaçlı olarak gönüllülerin aniden oluşturduğu kuralsız geçici takımlar ile ilgilidir. Kişilerin bireysel çabalarıyla başlayan bu gönüllü faaliyetler, çok kısa sürede birbirini daha önce hiç tanımayan insanların koordineli hareketine yani takım çalışmasına dönüşmüştür. Bir anda ortaya çıkan gönüllü takımların devlet organizasyonlarının tersine bölgedeki başarılı çalışmaların temelinde yatan, bu takımlar içerisinde hiyerarşi olmaması, net bir görev tanımı olmaması ve tüm bunların sonucunda takımların önceden yapılan planları uygulamayıp, süreç içerisindeki gereklilikler ve ihtiyaçlar doğrultusunda takım yapısını, görevleri ve faaliyetleri belirlemesi yani doğaçlama yapma yeteneğidir.

İşletmelerde gerçekleştirilen takım çalışmalarının pek çoğu aslında dengeli çevresel koşullar içerisinde oluşturulmaları, kurallı ve hiyerarşik yapılar olmaları yönünden yukarıda bahsi geçen devlet birimlerine benzerler ve doğaçlama yapmak bu tür takımlar için mümkün değildir. Ancak bu teze konu olan, işletmelerde acilen giderilmesi gereken problemleri çözmek için oluşturulan geçici takımlar ise işletme içi diğer takımlardan oldukça farklıdır. Ortada hızla çözüm bekleyen çok önemli bir

konu vardır, planlama yapmaya fırsat yoktur veya olay kontrol altında olmadığı için planlama yapmak mümkün değildir, süreç içerisinde olayların gidişine göre işletme çalışanları zaman zaman takıma girer, takımdan çıkar, yaptıkları iş değişir vb. Dolayısıyla bu takımlar çevresel koşullar gereği işletme içindeki diğer sürekli, hiyerarşik yapıları takımlardan çok Lanzara'nın gözlemlediği takımlara benzemektedirler ve çevresel koşullar, takım faaliyetini sürekli kendisine uymaya zorlayacak şekilde olabilir. Tüm bu fikirler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁: Takımın, faaliyetlerini doğaçlama yaparak gerçekleştirmesi takım performansını pozitif yönde etkiler.

Lanzara'ya göre gönüllülerden oluşan geçici takımlar çevresel koşulların yarattığı ihtiyaçlara göre kendi amaçlarını tespit etmişler ve bu amaç doğrultusunda çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Bu tür takımlarda nihai amaç apaçık ortadadır. Örneğin, makalede bahsi geçen kahve servisi yapan takımın amacı insanların molalarında onlara kahve sunmak, öğrencilerden oluşan takımın amacı yardım toplamak ve çevreden aldıkları talepler doğrultusunda bu yardımları doğru noktalara iletmektir.

Lanzara, devletin oluşturduğu organizasyonlarda ise amacın üstler tarafından takıma empoze edildiğini ve bu amacın takım için yeterince açık olmadığını gözlemlemiştir. Hiyerarşik yapı içerisinde en alt noktaya gidene kadar amaca yönelik bilgiler sürekli eksilmiş ve en son aşamada faaliyeti gerçekleştirecek devlet birimi için net bir amaç kalmamış bu da birimin, resmin bütünü ve bütün içerisinde faaliyetlerin değerini algılamamalarına neden olmuştur.

İşletme içerisinde oluşturulan geçici takımlarda takım amacı takımın üyelerinden çok işletmedeki üst yöneticiler tarafından ortaya konur. Ancak takım üyeleri ile takım faaliyetinden beklentisi olan yöneticilerin ve üçüncü tarafların (müşteriler, bayiler vb.) aynı takım amacını hedeflemeleri yani takım amacının herkes için açık ve anlaşılır olması, Lanzara'nın incelediği takımlarda olduğu gibi

37

çok önemli bir performans faktörü olabilir. Yeterince açık olmayan bir amaç takım çalışmasının beklenen performansı göstermesini engelleyebilir. Tüm bu fikirler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂: Takım amacının açıklığı takım performansını pozitif yönde etkiler.

Lanzara makalesinde felaket sonrası ortaya çıkan geçici takımları “organize bir anarşi”ye benzetmiştir. Geçici takımların davranışlarını düzensiz olarak nitelendirmiş ve takımların faaliyetlerini ihtiyaçların durumuna göre anlık değiştirdiklerini saptamıştır. Sonuçta öğrencilerin oluşturduğu takımda olduğu gibi, nihai amaç ihtiyaç sahiplerine elde edilen yardımların ulaştırılmasıdır ancak bu amaçlar felaket sonrasında ortaya çıkan ihtiyaçlara göre zaman zaman tamamen veya kısmen farklılaşabilmektedir. Örneğin; toplanan yardımların; engebeli arazinin yarattığı ulaşım problemi nedeniyle planlanan dağıtım noktasına götürülememesi, uygun olan yeni bir dağıtım noktası tespit etme ve belirlenen noktaya yardımların ulaştırılmasına yönelik yeni bir amacın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Başka bir örnek de, gönüllü takımların bazılarının enkaz altında kalanların çıkarılmasına yönelik olarak başlayan çalışmalarının, zamanla kurtarılanlara sağlık ve yiyecek sağlamaya yönelik faaliyetlere dönüşmesidir. Bu hipotez ile H_2 hipotezi çelişkili görünmekle birlikte, takım amacının değişkenliği ifadesi ile takım amacının süreçte göre değişkenliği kastedilmektedir. Amacın duruma göre değişkenliği amacın açık olmadığı anlamına gelmemektedir.

İşletme içi takımların pek çoğu olağan çevresel koşullarda, sürekli olarak faaliyet gösterirler dolayısıyla önceden belirlenmiş takım amacına uygun hareket ederler. Ancak teze konu olan aciliyetler karşısında faaliyet gösteren işletme içi geçici takımlar için çevresel koşullar değişken olabilir ya da tam olarak bilinemeyebilir. Bu durumda bu tür takımlar, yöneticiler ve üçüncü taraflar için takım amacı koşullara göre değişebilir, amaç herkes için yeniden konumlandırılabilir. Tüm bu fikirler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₃: Takım amacının değişkenliği (koşullara göre amaçların değişimi, yeniden konumlandırılması) takım performansını pozitif yönde etkiler.

Lanzara makalesinde, deprem sonrası oluşan gönüllü takımların üyelerinin bazılarının kahve servisi yapan takımda olduğu gibi herkesin sahip olabileceği basit deneyimlere sahip olmakla birlikte bazı takımların üyelerinin ise uzmanlık gerektiren özel konularda örneğin, hemşirelik, doktorluk, telsiz operatörlüğü vb. mesleklerde deneyimli olduğunu belirterek, herkese ait deneyimlerin sürecin farklı aşamalarında takımın performansını arttırdığını gözlemlemiştir. Ayrıca takım faaliyetlerinde herkesin kendi geçmişlerinden gelen deneyimleri –deneyim niteliği çok önemli olmaksızın, sadece uzmanlık gerektiren deneyimler değil bazen sadece hayata ilişkin deneyimler– kullandığını ve bu deneyimlerin takımları etkin kıldığını belirtmiştir.

Takım deneyiminin göstergelerinden birisi olarak varsayılan “takım üyelerinin, organizasyonun daha önce yaşamış olduğu problemlere ve problemlerin çözümlerine yönelik bilgi ve deneyime sahip olmaları” hususu Lanzara’nın makalesinde değinilmemiş bir unsurdur. Çünkü deprem felaketi vb. gibi nesilleri atlayacak kadar az gerçekleşen bu tür durumlarda, geçmişten gelen deneyimler olması pek mümkün görünmemektedir. Ancak işletme içinde aciliyetler karşısında oluşan yani bu tezin konusu olan geçici takımlarda ise problemler tekrarlanabilir ya da kısmen benzeri oluşabilir. Bu durum geçici takımların, sadece üyelerinin kişisel deneyimlerini değil, organizasyonun daha önce yaşadığı problemlere ilişkin organizasyon deneyimlerini de kullanabilmesini sağlar. Tüm bu fikirler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₄: Takımın faaliyet gösterdiği alanda geçmişten gelen deneyimlere sahip olması takım performansını pozitif yönde etkiler.

Lanzara, felaket sonrası oluşan geçici takımlarda bilgi yayılımının çok hızlı olduğunu tespit etmiştir. Lanzaraya göre bunun nedeni, geçici takımlarda iletişim sisteminin ağ yapısı şeklinde ve yatay olmasıdır. Devletin birimlerinde olduğu gibi kurallı organizasyonlarda ise bilgi yayılımı çok yavaş gerçekleşmiştir. Çünkü bu tür

organizasyonlar hiyerarşik ve dikey iletişim kanallarına sahiptir. Lanzara, hızlı bilgi yayılımının; geçici takımların devletin birimlerinden daha fazla performans göstermelerinde etkili olduğunu gözlemlemiştir.



İşletme içindeki takımların hemen hepsi Lanzara'nın makalesinde bahsettiği devlet birimlerinde olduğu gibi hiyerarşik organizasyon yapısı içinde hiyerarşik biçimde oluşturulurlar. Bu durum işletme takımlarında bilginin yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya kademeli olarak aktarılmasına neden olur ancak acil durumlar karşısında oluşan geçici işletme takımlarında zaman problem çözümünde en önemli unsurdur ve bilgi yayılımının yavaş bir biçimde hiyerarşik yapılardan kademeli olarak aktarılması genellikle problemin çözümü için uygun bir yol değildir. Geçici işletme takımlarının aciliyetler karşısında faaliyet gösterebilmesi için; deneyimin, yöneticilerden ve üçüncü taraflardan edinilen bilginin üyeler arasında hızlı yayılması gerekir. Tüm bu fikirler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

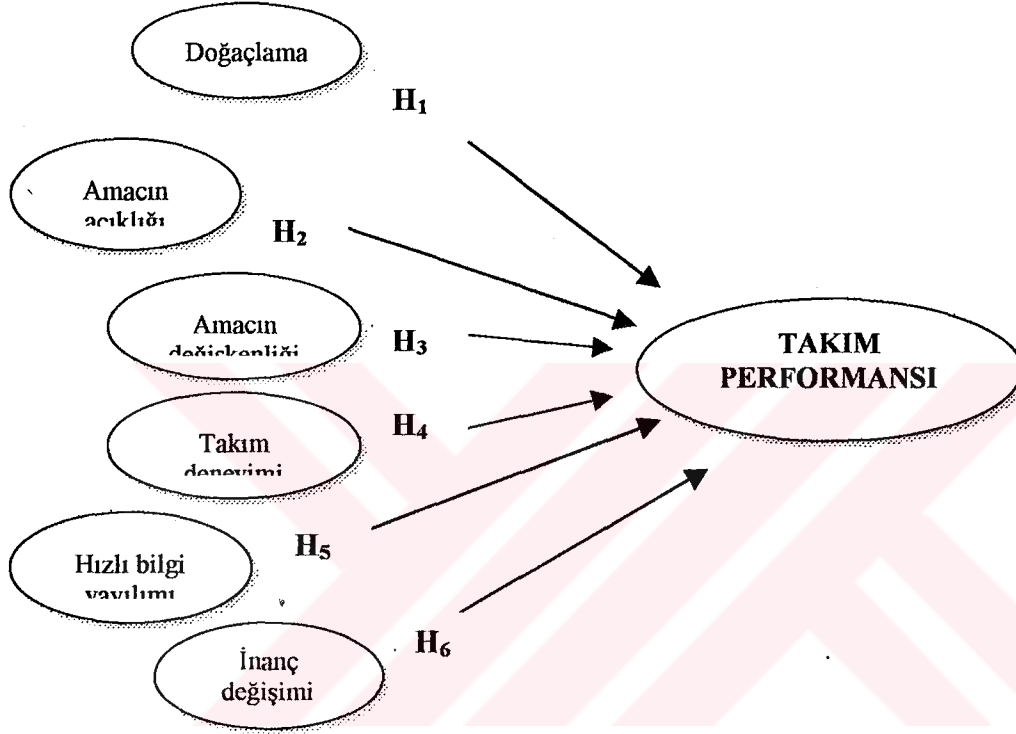
H₅: Edinilen bilginin takım üyeleri arasında hızlı yayılımı takım performansını pozitif yönde etkiler.

Lanzara, felaket sonrası oluşan geçici takımların üyelerinin zamanla olaylara bakış açılarının, yaklaşımlarının, üyelerin birbirleri hakkındaki düşüncelerinin yani inançlarının ve eskiden kalma önyargılarının değiştiğini gözlemlemiştir. Bu değişimin nedeni olarak da, beklenmeyen bir anda oluşan sıra dışı olayların geçmiş deneyim, gözlem vb. dayanan inançları değiştirmeye zorlaması, olarak yorumlamıştır.

İşletme içi geçici takımlar; sıra dışı koşullarda aciliyetler karşısında faaliyet göstermeleri yönünden işletmedeki diğer takımlardan oldukça farklıdır. Daha önce olağan işletme koşullarında rutin işlerini sürdüren çalışanların, olağan dışı gelişen ve acilen giderilmesi gereken bir problemi çözme faaliyetleri esnasında olaylara bakış açıları, yaklaşımları, birbirleri hakkındaki düşünceleri yani inançları ve eskiden kalma önyargıları değişebilir. Tüm bu fikirler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₆: Süreç içerisinde takım içindeki inançların değişmesi takım performansını pozitif yönde etkiler.

Aşağıda hipotezler sonucu oluşturulmuş temel model yer almaktadır:



Şekil 4.1. Çalışmanın Teorik Modeli

5. UYGULAMA

5.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; genellikle normal koşullarda takım halinde çalışmayan kişilerin ve/veya alt grupların; aniden ortaya çıkan problemleri (örneğin acilen giderilmesi gereken müşteri şikayetleri, organizasyon aksaklıkları, üretim hattı arızaları, hizmet problemleri, krizler vb.) çözmek için geçici bir süre bir araya gelmeleri ile oluşmuş takımlardaki başarı faktörlerinin bulunması ve bu faktörlerin takım performansına etkilerinin ölçülmesidir.

Tezin konusu olan takımların performanslarına ilişkin hipotezler ve bu hipotezlerin doğrulanmasına yönelik anket soruları hazırlanırken; Lanzara'nın, İtalya'daki büyük bir deprem felaketi sonrasında ortaya çıkan arama, kurtarma, yardım takımlarının başarı faktörleri ile ilgili gözlemlerini açıkladığı makalesi temel alınmış ve takım çalışmalarına farklı bir açıdan bakılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, daha önceki çalışmalarla takım performansını etkilediği saptanan ve konuyla ilgili hemen herkes tarafından bilinenlerin dışında "takım performansını etkileyen daha başka hangi faktörler olabilir?" sorusunun yanıtları bulunmaya çalışılmıştır.

5.2 Araştırmanın Yöntemi

5.2.1 Ana Kütlenin Belirlenmesi ve Örneklem Yöntemi Süreci

Organizasyonlar için aciliyetler karşısında hızlı reaksiyon gösterebilmenin çok önemli bir rekabet unsuru haline geldiği günümüzde, üretimden hizmet alanına her sektörde çözülmesi gereken ani problemler için takım çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Aniden ortaya çıkan problemlerin ve problemin çözümü için bir anda oluşan geçici takımların her sektörde mevcut olması, araştırmanın sektörlere ya da şirketlere değil takımlara yönelik olması nedeniyle araştırmada

sektör, işletme büyüklüğü, işletmenin konumlandığı coğrafi bölge vb. yönelik sınırlar kullanılmamıştır. Bu çerçevede 81 takım araştırma kapsamına alınmıştır.

5.2.2 Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada, veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin yaklaşık %90'ı elektronik posta ile %10'u ise yüz yüze görüşmelerle elde edilmiştir.

Yaklaşık 190 işletmeye gönderilen anket formlarının, 89 tanesi yanıtlanarak geri dönmüştür. Yanıtlanan anketlerin 8 tanesinin kalite takımları vb. gibi sürekliliği olan takım çalışmalarını temel alarak doldurulduğu saptanmış ve bu anketlerin verileri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

5.2.3. Anket Formunun İçeriği ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket formu, anketi cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ve 8 ana bölümden meydana gelmektedir. Ön bilgi yazısında, araştırma projesinin amacı açıklanmış ve ankette yer alan soruların; işletmede gerçekleştirilmiş olan tamamlanmış takım çalışmalarına dayalı olarak, takımın etkin bir üyesi/üyeleri tarafından cevaplandırılması gerektiği belirtilmiştir.

1. bölüm; anketi yanıtlayanların hangi sektörü temsil ettiklerine, takım niteliğine, takım içindeki görevlerine, takımın üye sayısına vb. yönelik soruları içermekte olup, 2. bölüm takım performansını, 3. bölüm doğaçlamayı, 4. bölüm amacın açıklığını, 5. bölüm amacın değişkenliğini, 6. bölüm takım deneyimini, 7. bölüm hızlı bilgi yayılımını, 8. bölüm ise inanç değişimini ölçmeye yönelik sorulardan meydana gelmektedir.

2. bölümden itibaren tüm bölümlerde 5'li Likert Ölçeği; [(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum] kullanılmıştır. Aşağıda ankette kullanılan ölçekler gösterilmektedir:

- *Takım Performansı*

Gerçekleştirilen anket çalışmalarında kullanılan takım performansı kavramı çok yönlü olarak ele alınmış ve takım performansı ölçekleri olarak;

- takımın, yöneticilerin beklentilerini karşılama yeterliliği,
- takımın, üçüncü tarafların (örneğin: müşteriler, bayiler, diğer organizasyonlar vb.) beklentilerini karşılama yeterliliği,
- takımın, problem çözme süreci içerisinde, organizasyona yararlı olacak yeni fikirler ortaya çıkarma yeteneği,
- takımın, problemi önceden belirlenen/tahmin edilen süreden daha kısa sürede çözme becerisi,
- takımın, problem çözme sürecinde maddi kaynakları etkin kullanma yeteneği,
- takımın, problemi başarılı biçimde çözme becerisi,
- takımın, problem çözümünde etkin rol alma yeterliliği,

kullanılmıştır. Daha önce “takım performansı” başlığı altında performans göstergesi olarak açıklanan; çalışan sirkülasyonunda azalma, satışta artış, aktif mal varlığında artış vb. kriterler teze konu olan geçici takımlar için uygun performans göstergeleri değildir ve çalışmada bu kriterler kullanılmamıştır.

- *Doğaçlama*

Doğaçlama göstergeleri olarak;

- takımın, problem çözme sürecinin başlangıcında süreci önceden planlamak yerine sürecin akışına uygun davranmaya karar verme,
- takımın, problem çözme sürecinde önceden tanımlanmış bir plana uygun hareket etmek yerine sürecin akışına uygun faaliyet gösterme,
- takım üyelerinin takım içerisindeki görevlerinin, üyelerin organizasyon içindeki asli görevlerinden farklı olarak problem çözme sürecinde

ortaya çıkan ihtiyaçlar ve gereklilikler doğrultusunda oluşma dereceleri, kullanılmıştır.

- *Takım Amacının Açıklığı*

Amacın açıklığı göstergeleri olarak;

- problem çözmeye yönelik amaçların açık ve net olma,
- takımın, problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan yöneticilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini biliyor olma,
- takımın, problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan üçüncü tarafların (örneğin: müşteriler, bayiler, diğer organizasyonlar vb.) ihtiyaçlarını ve isteklerini biliyor olma,
- takımın; kendi faaliyetinin, organizasyonun bütünsel amaçları içerisindeki yerini biliyor olma dereceleri kullanılmıştır.

- *Takım Amacının Değişkenliği*

Amacın değişkenliği göstergeleri olarak;

- takımın amacının problem çözme sürecinde, sürecin akışına göre zamanla değişim gösterme,
- problem çözme sürecinde problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan yöneticilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin, sürecin akışına göre zamanla değişim gösterme,
- Problem çözme sürecinde problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan üçüncü tarafların (örneğin: müşteriler, bayiler, diğer organizasyonlar vb.) ihtiyaçlarının ve isteklerinin, sürecin akışına göre zamanla değişim gösterme dereceleri kullanılmıştır.

- *Takım Deneyimi*

Takım deneyimi göstergeleri olarak;

- takım üyelerinin büyük çoğunluğunun takımın ilgilendiği probleme benzer problemler ile ilgili geçmişten gelen deneyimlere sahip olma,
- takım üyelerinin, organizasyonun daha önce yaşamış olduğu problemlere ve problemlerin çözümlerine yönelik bilgi ve deneyime sahip olma,
- problem çözme sürecinde, takım üyelerinin geçmişten gelen deneyimlerinden faydalanılma dereceleri kullanılmıştır.

- *Hızlı Bilgi Yayılımı*

Hızlı bilgi yayılımı göstergeleri olarak;

- takım üyelerinin geçmişten gelen kişisel bilgi birikimlerinin takımın diğer üyeleri arasında hızla yayılma,
- takım üyelerinin problem çözme sürecinde edindikleri yeni bilgilerin takımın diğer üyeleri arasında hızla yayılma,
- problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan yöneticilerin ihtiyaçları, istekleri ve fikirleri ile ilgili edinilen bilgilerin takım içinde hızla yayılma,
- problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan üçüncü tarafların (örneğin: müşteriler, bayiler, diğer organizasyonlar vb.) ihtiyaçları, istekleri ve fikirleri ile ilgili edinilen bilgilerin takım içinde hızla yayılma dereceleri kullanılmıştır.

- *İnanç Değişimi*

İnanç değişimi göstergeleri olarak;

- problem çözme esnasında takım üyelerinin takımın diğer üyelerine yönelik düşüncelerinin zamanla değişme,
- problem çözme esnasında takım üyelerinin geçmiş deneyimlerinden elde ettikleri bilgilerde ve fikirlerde değişimler oluşma,
- problem çözme esnasında takım üyelerinin problemin nedenlerine ve çözümlerine yönelik bakış açılarının zamanla değişim gösterme dereceleri kullanılmıştır.

5.3 Örneklem Özellikleri

Bu bölümde örnekleme teşkil eden takımların bazı özelliklerine ilişkin frekans tabloları sunulmaktadır.

Tablo 5.1 Takımın Oluşma Nedenine Göre Frekans ve Yüzdelere

TAKIMIN OLUŞMA NEDENİ	FREKANS	YÜZDE
*MÜŞTERİ ŞİKAYETİ	21	25,9
*ORGANİZASYON AKSAKLIĞI	10	12,3
*TASARIM PROBLEMİ	7	08,6
*ÜRETİM PROBLEMİ	17	21,0
*ACIL GERÇEKLEŞTİRİLMESİ GEREKEN PROJE	8	10,0
*KAZA	2	02,5
*ACIL SİPARİŞİ YETİŞTİRME ÇABASI	7	08,6
*DİĞER	9	11,1
TOPLAM	81	100,0

Tablo 5.2 Takım Çalışmasının Yapıldığı Sektöre Göre Frekans ve Yüzdelere

TAKIM ÇALIŞMASININ YAPILDIĞI SEKTÖR	FREKANS	YÜZDE
TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ	17	21,0
TÜKETİCİ HİZMETLERİ	17	21,0
ENDÜSTRİYEL ÜRÜNLER	33	40,7
ENDÜSTRİYEL HİZMETLER	11	13,6
KAMU ÜRÜNLERİ	3	03,7
KAMU HİZMETLERİ	0	00,0
TOPLAM	81	100,0

Tablo 5.3 Anketi Yanıtlayanların Takım İçindeki Rolüne Göre Frekans ve Yüzdelere

ANKETİ YANITLAYANLARIN TAKIM İÇİNDEKİ ROLÜ	FREKANS	YÜZDE
*TAKIMA LİDERLİK YAPMAK	23	28,3
*TAKIMA TEKNİK BİLGİ DESTEĞİ SAĞLAMAK	32	39,5
*TAKIM İÇİ VE TAKIM DIŞI İLETİŞİM KOORDİNASYONU SAĞLAMAK	15	18,5
*TAKIM İÇİN GEREKLİ TEKNOLOJİK ALTYAPIYI SAĞLAMAK	6	07,5
*DİĞER	5	06,2
TOPLAM	81	100,0

5.4. Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın ana değişkenleri ile ilgili olarak bir dizi güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Analizlerde SPSS 10.0 paket programı kullanılmıştır. Ana değişkenlerin analizleri sonucunda bazı değişkenler ile ilgili sorular ölçekten çıkartılmıştır. Ana değişkenlerin bir bölümünde güvenilirlik katsayısı (alfa) yüksek çıkmış, bir bölümünde ise çok yüksek çıkmamış ancak benzer araştırmalarla karşılaştırılmış ve yeterli bulunmuştur. Tüm ana değişkenlerin her birinin güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve güvenilirlik katsayısını düşüren bazı değişkenler ölçekten çıkarılmıştır.

Takım Performansı

Takım performansı bağımlı değişkeni ile ilgili 7 sorunun analizleri sonucunda alfa katsayısı .83 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı yüksek

bulunmuş olmasına rağmen bu değişken ile ilgili yöneltilen 4. sorunun (PERF4) güvenilirlik katsayısını düşürdüğü tespit edilmiş ve bu soru iptal edilerek güvenilirlik katsayısının .84'e yükselmesi sağlanmıştır. Tablo 5.4'de güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5.4. Takım Performansı Bağımlı Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi
Sonuçları

Birinci aşama: Değişken ile ilgili 7 sorunun birlikte incelendiği güvenilirlik analizi sonucu

Veriden çıkartıldığında ortalama
Veriden çıkartıldığında varyans
Toplam korelasyon
Veriden çıkartıldığında alfa

PERF1	23,8025	13,8855	,5191	,8200
PERF2	23,8025	12,3105	,6294	,8007
PERF3	23,6790	12,2457	,6085	,8038
PERF4	24,3333	12,0000	,4536	,8401
PERF5	23,8272	11,9198	,6040	,8048
PERF6	23,5679	12,1985	,7147	,7888
PERF7	23,3580	12,6827	,6292	,8021

Güvenilirlik Katsayıları

N = 81,0
Alfa = ,8314

İkinci aşama: Değişken ile ilgili 6 sorunun birlikte incelendiği güvenilirlik analizi sonucu
(PERF4'ün ölçek dışı bırakıldığı durum)

Güvenilirlik Katsayıları

N = 81,0
Alfa = ,8401

Doğaçlama

Doğaçlama ile ilgili 3 sorunun analizleri sonucunda alfa katsayısı .71 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı yüksek bulunmuş olmasına rağmen bu değişken ile ilgili yöneltilen 3. sorunun (DOGAC3) güvenilirlik katsayısını düşürdüğü tespit edilmiş ve bu soru iptal edilerek güvenilirlik katsayısının .89'a

yükselmesi sağlanmıştır. Tablo 5.5'de güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5.5 Doğaçlama Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Birinci aşama: Değişken ile ilgili 3 sorunun birlikte incelendiği güvenilirlik analizi sonucu

Veriden çıkartıldığında ortalama
Veriden çıkartıldığında varyans
Toplam korelasyon
Veriden çıkartıldığında alfa

DOGAC1	6,5185	4,1528	,6323	,4831
DOGAC2	6,3951	3,8670	,7124	,3726
DOGAC3	5,9753	5,5744	,2883	,8906

Güvenilirlik Katsayıları

İkinci aşama: Değişken ile ilgili 2 sorunun birlikte incelendiği güvenilirlik analizi sonucu (DOGAC3'ün ölçek dışı bırakıldığı durum)

Güvenilirlik Katsayıları

N = 81,0
Alfa = ,8906

Amacın Açıklığı

Amacın açıklığı ile ilgili 4 sorunun analizleri sonucunda alfa katsayısı .66 olarak bulunmuş ve literatürdeki benzer araştırmalarla kıyaslandığında yeterli görülmüştür. Tablo 5.6'de güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir. Analiz sonucunda güvenilirliği azaltan ve ölçekten çıkartılmasını gerektiren bir soru tespit edilmemiştir.

Tablo 5.6 Amacın Açıklığı Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken ile ilgili 4 sorunun birlikte incelendiği güvenilirlik analizi sonucu

Veriden çıkartıldığında ortalama
 Veriden çıkartıldığında varyans
 Toplam korelasyon
 Veriden çıkartıldığında alfa

AACIK1	12,3333	3,2000	,3548	,6567
AACIK2	12,4938	2,8031	,5670	,5125
AACIK3	12,4938	2,8281	,4767	,5743
AACIK4	12,5309	3,2772	,3916	,6303

Güvenilirlik Katsayıları

N = 81,0
 Alfa = ,6638

Amacın Değişkenliği

Amacın değişkenliği ile ilgili 3 sorunun analizleri sonucunda alfa katsayısı .75 olarak bulunmuş ve yeterli görülmüştür. Tablo 5.7'de güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir. Analiz sonucunda güvenilirliği azaltan ve ölçekten çıkartılmasını gerektiren bir soru tespit edilmemiştir.

Tablo 5.7 Amacın Değişkenliği Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

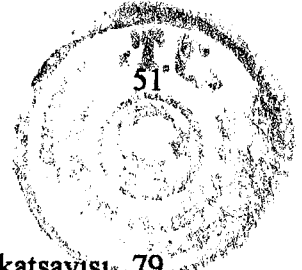
Değişken ile ilgili 3 sorunun birlikte incelendiği güvenilirlik analizi sonucu

Veriden çıkartıldığında ortalama
 Veriden çıkartıldığında varyans
 Toplam korelasyon
 Veriden çıkartıldığında alfa

ADEGIS1	5,3210	4,4957	,5278	,7121
ADEGIS2	5,1235	4,0846	,6498	,5694
ADEGIS3	5,3827	4,3892	,5427	,6957

Güvenilirlik Katsayıları

N = 81,0
 Alfa = ,7457



Takım Deneyimi

Takım deneyimi ile ilgili 3 sorunun analizleri sonucunda alfa katsayısı .79 olarak bulunmuş ve yeterli görülmüştür. Tablo 5.8'de güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir. Analiz sonucunda güvenilirliği azaltan ve ölçekten çıkartılmasını gerektiren bir soru tespit edilmemiştir.

Tablo 5.8 Takım Deneyimi Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken ile ilgili 3 sorunun birlikte incelendiği güvenilirlik analizi sonucu

	Veriden çıkartıldığında ortalama	Veriden çıkartıldığında varyans	Toplam korelasyon	Veriden çıkartıldığında alfa
DENEYIM1	7,8889	2,2750	,6910	,6783
DENEYIM2	7,7778	3,0500	,6494	,7118
DENEYIM3	7,5432	3,3012	,6071	,7577

Güvenilirlik Katsayıları

N = 81,0
Alfa = ,7945

Hızlı Bilgi Yayılımı

Hızlı bilgi yayılımı ile ilgili 4 sorunun analizleri sonucunda alfa katsayısı .85 olarak bulunmuş ve yeterli görülmüştür. Tablo 5.9'da güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir. Analiz sonucunda güvenilirliği azaltan ve ölçekten çıkartılmasını gerektiren bir soru tespit edilmemiştir.

Tablo.5.9. Hızlı Bilgi Yayılımı Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken ile ilgili 3 sorunun birlikte incelendiği güvenilirlik analizi sonucu

Veriden çıkartıldığında ortalama
Veriden çıkartıldığında varyans
Toplam korelasyon
Veriden çıkartıldığında alfa

HBILGI1	11,6049	5,1920	,6621	,8168
HBILGI2	11,6049	5,2170	,6720	,8129
HBILGI3	11,5309	5,0772	,7301	,7893
HBILGI4	11,7778	4,6750	,6886	,8087

Güvenilirlik Katsayıları

N = 81,0
Alfa = ,8479

İnanç Değişimi

İnanç değişimi ile ilgili 3 sorunun analizleri sonucunda alfa katsayısı .76 olarak bulunmuş ve yeterli görülmüştür. Tablo 5.10'da güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir. Analiz sonucunda güvenilirliği azaltan ve ölçekten çıkartılmasını gerektiren bir soru tespit edilmemiştir.

Tablo 5.10 İnanç Değişimi Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken ile ilgili 3 sorunun birlikte incelendiği güvenilirlik analizi sonucu

Veriden çıkartıldığında ortalama
Veriden çıkartıldığında varyans
Toplam korelasyon
Veriden çıkartıldığında alfa

INDEG1	6,5926	3,6694	,5199	,7642
INDEG2	6,5556	3,1000	,6498	,6149
INDEG3	6,4568	3,8012	,6267	,6551

Güvenilirlik Katsayıları

N = 81,0
Alfa = ,7622

5.5. Faktör Analizleri

Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen veri tabanına faktör analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen ilk faktör analizi sonucunda amacın açıklığı ana değişkenini ölçmek için kullanılan ilk sorunun aynı ana değişkeni ölçmek için kullanılan diğer soruların yüklendiği faktörden başka faktöre yüklendiği görülmüş ve neticede; amacın açıklığı değişkeninin 1. sorusu veritabanından çıkartılmış ve kalan nihai veriler ile faktör analizi tekrarlanmıştır. Gerçekleştirilen ikinci faktör analizi sonucu Tablo.5.11'de gösterilmektedir.

Tablo.5.11. Tüm Değişkenler İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi 2. aşama

	1	2	3	4	5	6	7
PERF1	,742						
PERF2	,787						
PERF3	,631						
PERF5	,596						
PERF6	,770						
PERF7	,664						
DOGAC1						,936	
DOGAC2						,936	
AACIK2							,635
AACIK3							,772
AACIK4							,762
ADEGIS1					,705		
ADEGIS2					,896		
ADEGIS3					,738		
DENEYIM1			,856				
DENEYIM2			,853				
DENEYIM3			,762				
HBILGI1		,751					
HBILGI2		,702					
HBILGI2		,702					
HBILGI3		,803					
HBILGI3		,803					
HBILGI4		,800					
HBILGI4		,800					
INDEG1				,650			
INDEG1				,650			
INDEG2				,847			
INDEG2				,847			
INDEG3				,840			
INDEG3				,840			

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)

7 iterasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.

5.6. Tüm Değişkenler İçin Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Güvenilirlik ve faktör analizleri sonucunda elde kalan nihai veritabanı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 5.12’de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları, aslında iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır. Buradan yola çıkılırsa, Tablo 5.12’de ($p < 0.01$ ya da $p < 0.05$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için işaretler göz önüne alınarak pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 5.12’deki korelasyon analizi bulguları incelendiğinde; takım performansı ile amacın açıklığı ilişkisinin ve takım performansı ile hızlı bilgi yayılımı ilişkisinin $p < 0.01$ anlamlılık seviyesinde oldukları bu durumda hipotezlerin öne sürülen yönde doğrulandığı görülmektedir. Yine aynı korelasyon analizi bulgularına göre, hızlı bilgi yayılımı ile amacın açıklığı ilişkisi ve amacın değişkenliği ile inanç değişimi ilişkisi arasında $p < 0.01$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönde bir ilişki olduğu; takım deneyimi ile inanç değişimi ilişkisinin ise $p < 0.05$ anlamlılık seviyesinde negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo. 5.12 Tüm Değişkenler İçin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon, Tablosu

ORTALAMA	STD. SAPMA		TAKIM PERFORMANSI	DOĞAÇLAMA	AMACIN AÇIKLIĞI	AMACIN DEĞİŞKENLİĞİ	TAKIM DENEYİMİ	HIZLI BİLGİ YAYILIMI	İNANÇ DEĞİŞİMİ
4,0556	,5774	TAKIM PERFORMANSI	-						
2,9877	1,1805	DOĞAÇLAMA	,004	-					
4,1111	,5963	AMACIN AÇIKLIĞI	,331**	-,099	-				
2,6379	,9792	AMACIN DEĞİŞKENLİĞİ	-,189	-,006	-,199	-			
3,8683	,8074	TAKIM DENEYİMİ	,177	,068	,201	-,091	-		
3,8765	,7301	HIZLI BİLGİ YAYILIMI	,610**	,054	,369**	-,162	,172	-	
3,2675	,8873	İNANÇ DEĞİŞİMİ	-,025	-,144	-,007	,300**	-,262*	-,058	-

* .05 seviyesinde öneme sahip (çift taraflı)

** .01 seviyesinde öneme sahip (çift taraflı)

5.7. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testi

Bu aşamada, takım performansı ile doğaçlama, amacın açıklığı, amacın değişkenliği, takım deneyimi, hızlı bilgi yayılımı ve inanç değişimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Takım performansı bağımlı değişken olarak seçilmiş ve SPSS programı ile regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 5.13' de regresyon analizi sonucu olan beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen 0.395'lik R-kare değeri, modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin takım performansını %39 seviyesinde açıkladığını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda, sadece 5. hipotez, yani "Edinilen bilginin takım üyeleri arasında hızlı yayılımı takım performansını pozitif yönde etkiler." hipotezi $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı bulunmuş, diğer hipotezler ise doğrulanamamıştır. Tablo incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler bir arada olduğunda hızlı bilgi yayılımı değişkeninin, $p < 0.01$ anlamlılık seviyesinde bir birim artmasının takım performansını .55'lik seviyede arttırdığı görülmüştür. Desteklenmeyen hipotezler ise bir sonraki aşamada yeni boyutlarda incelenmiş ve bu bağımsız değişkenlerin doğrudan olmasa bile diğer fonksiyonlar aracılığıyla takım performansını etkileyip etkilemediğini bulmaya yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Bu yöndeki çalışmalara ilişkin sonuçlar ise "Bulgular" başlığı altında açıklanmıştır.

Tablo 5.13 Takım Performansını Etkileyen Değişkenler

Bağımsız Değişken	Beta	Önem(p)
Doğaçlama	-,015	,874
Amacın Açıklığı	,094	,353
Amacın Değişkenliği	-,089	,363
Takım Deneyimi	,069	,476
Hızlı Bilgi Yayılımı	,552**	,000
İnanç Değişimi	,050	,616

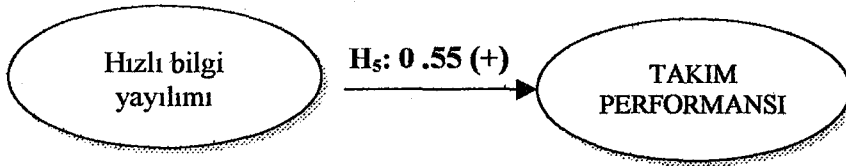
* .05 Seviyesinde öneme sahip (Tek taraflı)

** .01 seviyesinde öneme sahip (Tek taraflı)

R-kare = 0.395 ; F = 8.067

6. BULGULAR

Araştırma ve analizler sonucunda elde edilen bilgiler neticesinde önceden öne sürülmüş olan hipotezlerin hangilerinin kabul edildiği Şekil 6.1.a'da görülmektedir. Bağımlı değişkene etki eden değişkenin etki büyüklüğünü gösteren beta katsayısı da okun üstüne yazılmıştır.



Şekil 6.1.a Takım Performansını Doğrudan Etkileyen Değişkenler

Çalışmanın 6 ana hipotezinden sadece 5. hipotez, yani “Edinilen bilginin takım üyeleri arasında hızlı yayılımı takım performansını pozitif yönde etkiler.” hipotezi kabul edilmiş geriye kalan 5 hipotez ise kabul edilememiştir. Ancak Tablo 5.12’de verilen tüm değişkenlere ait korelasyon katsayıları incelendiğinde, bazı değişkenlerin birbirleriyle yüksek seviyede ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durumda değişkenlerin birbirlerine etkilerini bulmak amacıyla analizlere devam edilmiştir.

İlk aşamada takım performansını doğrudan etkileyen hızlı bilgi yayılımı değişkeni bağımlı değişken olarak seçilmiş ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 6.1’de regresyon analizi sonucu olan beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen 0.16’lık R-kare değeri, modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin, hızlı bilgi yayılımını %16 seviyesinde açıkladığını göstermektedir. Tablo incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler bir arada olduğunda amacın açıklığı değişkeninin $p < 0.01$ anlamlılık seviyesinde .34’lük seviyede hızlı bilgi yayılımını etkilediği görülmüştür. Yani amacın açıklığı değişkeni takım performansını doğrudan etkilemese de hızlı bilgi yayılımı değişkeni aracılığı ile etkilemektedir.

Tablo 6.1 Hızlı Bilgi Yayılımını Etkileyen Değişkenler

Bağımsız Değişken	Beta	Önem(p)
Doğaçlama	,082	,447
Amacın Açıklığı	,342**	,003
Amacın Değişkenliği	-,088	,442
Takım Deneyimi	,091	,419
İnanç Değişimi	,007	,954

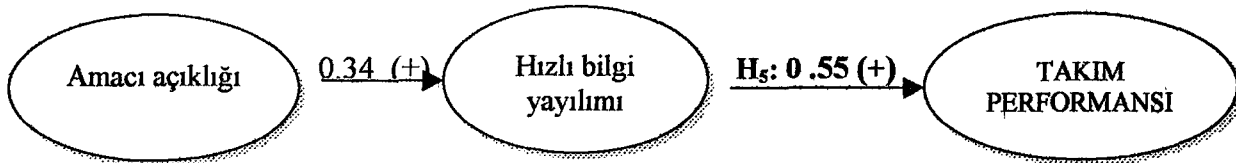
* .05 Seviyesinde öneme sahip (Tek taraflı)

** .01 seviyesinde öneme sahip (Tek taraflı)

R-kare = 0.16 ; F = 2.861

İkinci aşamada hızlı bilgi yayılımını doğrudan etkileyen amacın açıklığı değişkeni, bağımlı değişken olarak seçilmiş ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu regresyon analizi sonucunda, doğaçlama, amacın değişkenliği, takım deneyimi, inanç değişimi değişkenlerinin, amacın açıklığı değişkenini etkilemediği görülmüş, bu durumda modelde ayrışma gerçekleşmiştir. Bu aşamadan sonra gerçekleştirilen regresyon analizleri sadece kalan değişkenlerin birbirlerine etkilerini görmek amacıyla yapılmış olup hipotezlerin doğrulanması yönünde bir katkı sağlamamıştır.

Şekil 6.1.b'de, takım performansını doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği analizler neticesinde doğrulanan değişkenler gösterilmektedir.



Şekil 6.1.b Takım Performansını Etkileyen Tüm Değişkenler

Tablo 6.2’de inanç değişimi değişkeninin bağımlı değişken; doğaçlama, amacın değişkenliği, takım deneyimi değişkenlerinin ise bağımsız değişken olarak alındığı regresyon analizi sonucu gösterilmektedir. Tabloda beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen 0.16’lık R-kare değeri, modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin inanç değişimini %16 seviyesinde açıkladığını göstermektedir. Tablo incelendiğinde, tüm bu bağımsız değişkenler bir arada olduğunda amacın değişkenliği değişkeninin $p < 0.05$ anlamlılık seviyesinde .28’lik seviyede pozitif yönde, takım deneyimi değişkeninin ise, $p < 0.05$ anlamlılık seviyesinde -.23’lük seviyede negatif yönde, inanç değişimini etkilediği görülmüştür.

Tablo 6.2 İnanç Değişimini Etkileyen Değişkenler

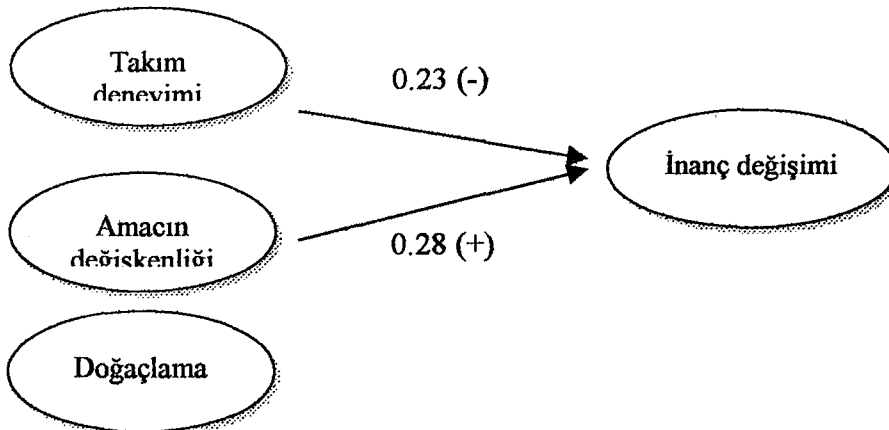
Bağımsız Değişken	Beta	Önem(p)
Amacın Değişkenliği	,278*	,010
Doğaçlama	-,127	,229
Takım Deneyimi	-,228*	,033

* .05 Seviyesinde öneme sahip (Tek taraflı)

** .01 seviyesinde öneme sahip (Tek taraflı)

R-kare = 0.162 ; F = 4.95

Takım performansını etkilediği doğrulanamayan değişkenlerin kendi içlerindeki etkileşimini görmek amacıyla gerçekleştirilen analizler neticesinde elde edilen bulgular Şekil 6.1.c’de gösterilmektedir.



Şekil 6.1.c Takım Performansını Etkilemeyen Değişkenlerin Kendi Aralarındaki Etkileşimi

7. TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, analizler sonucu elde edilen ve “bulgular” başlığı altında açıklanan sonuçlar tartışılmış ve aniden ortaya çıkan problemlerin(örneğin acilen giderilmesi gereken müşteri şikayetleri, organizasyon aksaklıkları, üretim hattı arızaları, hizmet problemleri, krizler vb.) çözülmesi için bir araya gelen geçici takımların başarı faktörlerinin bulunması için, Lanzara’nın makalesi temel alınarak gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Daha önceki bölümlerde, farklı takım türleri için farklı performans kriterleri olduğu açıklanmıştı. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan da anlaşılacağı üzere çalışmaya konu olan işletmelerde karşılaşılan acil durumlarda problemi çözmek için oluşturulan geçici takımlar ile Lanzara’nın makalesinde bahsettiği deprem felaketi sonrası gönüllülerin oluşturduğu geçici takımlar arasında pek çok benzerlik olmakla birlikte, temel farklılıklar da mevcuttur. Bu iki takım türü arasındaki farklılıklar, takımların performansını etkileyen faktörlerin de farklı olmasına neden olmaktadır.

Çalışma neticesinde elde edilen en önemli bulgu, çalışmanın 6 ana hipotezinden sadece 5. hipotezin, yani “Edinilen bilginin takım üyeleri arasında hızlı yayılımı takım performansını pozitif yönde etkiler.” hipotezinin kabul edilmiş, geriye kalan 5 hipotezin ise kabul edilememiş olmasıdır. Bu bulgunun yanı sıra elde edilen diğer bir ilginç bulgu da takım amacının açık olmasının takım üyeleri arasında hızlı bilgi yayılımını pozitif yönde etkilemesidir. Yani amacın açıklığı değişkeni takım performansını doğrudan etkilemese de hızlı bilgi yayılımı değişkeni aracılığı ile etkilemektedir. Çalışmanın gerçekleştirilmesi aşamasında yapılan araştırmalar da göz önüne alınarak elde edilen bu bulgu aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir:

Araştırmaya konu olan takımların aciliyetler karşısında faaliyet gösteren takımlar olması; takımın çözülmesi gereken probleme karşı olduğu kadar zamana karşı yarışını da gerektirmektedir. Bu tür takımlarda zamanın takım için önemli bir unsur olması ve takım faaliyetinin doğası gereği kişilerde ayrı ayrı bulunan bilginin

(üyelerin bilgileri, yöneticilerin bilgileri, üçüncü tarafların bilgileri) birleştirilerek kullanılmasını gerektirmesi, takım faaliyeti esnasında edinilen bilginin takım üyeleri arasında yayılım hızının takım performansını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olmasına neden olmaktadır. Yapılan çalışma sonrasında elde edilen, takım amacının açık olmasının hızlı bilgi yayılımını pozitif yönde etkilemesi ise, bu tür takımlarda üyeler arası bilgi alışverişinin ancak takım amacı üyeler, yöneticiler ve üçüncü taraflar yani takım faaliyetinden beklentisi olan herkes için yeterince açık ise etkin olabildiğinin bir göstergesi sayılabilir. Amacın takımın tüm üyeleri ve diğerleri için yeterince açık olmaması, takım üyelerinin ve takım çalışmasından beklentisi olan diğerlerinin ayrı ayrı sahip oldukları bilgileri birbirleriyle paylaşamamalarına, bu da eksik bilgi akışına ve bilginin takım üyeleri arasında hızlı yayılamamasına neden olabilir.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda takımın, faaliyetlerini doğaçlama yaparak gerçekleştirmesi ile takım performansı arasında bir ilişki ortaya konamamıştır. Lanzara'nın makalesinde yer alan gönüllülerin oluşturduğu geçici takımlarda doğaçlama takım performansını en çok etkileyen faktörlerden biri olarak açıklanmıştır. Ancak bu teze konu olan takımlar için benzer bir sonuç elde edilememiştir. Çalışmaya konu olan takımlarda böyle bir ilişkinin ortaya konamamasının en önemli nedeni olarak, bu takımların gönüllü takımlardan farklı yapılanmaları ve daha fazla sınırlandırılmış olmaları gösterilebilir. İşletmeler içinde oluşan bu takımlar her şeye rağmen hiyerarşik yapılar içerisinde, hiyerarşik düzene uygun olarak yapılanmaktadır. Ayrıca Lanzara'nın takımlarından farklı olarak bu takımlar; hiyerarşi, yönetim beklentileri, finansman, zaman, baskı vb. açılardan pek çok organizasyonel sınırlandırma içerisinde faaliyet göstermek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum, bu tür takımların faaliyetlerini sürece uygun olarak gerçekleştirmelerini yani doğaçlama yapmalarını engellemektedir. Doğaçlama bu tür takımların organizasyonel sınırlar içerisinde gerçekleştirebildikleri bir çalışma biçimi olarak görünmemektedir.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde elde edilen diğer bir ilginç bulgu da modelde kullanılan takım deneyimi ve amacın değişkenliği değişkenlerin teorik modelde öngörülenden farklı biçimde ayrıklaşarak, takım performansını değil inanç değişimini etkilemesidir. Yapılan analizler, takım deneyiminin inanç değişimini

negatif yönde etkilediğini, amacın değişkenliğinin ise inanç değişimini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Hipotezlerin oluşturulma aşamasında takım deneyiminin takım performansını olumlu yönde etkilediği yönünde kuvvetli bir inanç mevcut olmasına rağmen bu öngörü analizler sonucunda doğrulanamamıştır. Doğrulanamama nedeninin aşağıdaki hususlar olabileceği düşünülmüştür:

- Karşılaşılan problemlerin daha önce karşılaşılan problemlerle çok büyük benzerliğe sahip olmaması veya
- Organizasyonda daha önce benzer bir durumla hiç karşılaşılmamış olması veya
- Takım üyelerinin probleme yönelik deneyimlerinin olmaması veya
- Organizasyonel koşulların veya problem yapılarının geçmişten gelen deneyimleri kullanmayı gerektirmemesi ya da buna izin vermemesi durumlarında takım deneyimi bu tür takımların performansını etkileyen bir değişken olarak ortaya çıkmayabilir.

Takım deneyiminin, inanç değişimini negatif olarak etkilediği yönündeki bulgu ise, takımın geçmişten gelen deneyimlerinin; takımın probleme, problemin çözümüne yönelik bakış açısını, eski deneyimleri hakkındaki fikirlerini değiştirmesini ters yönde etkilediğini ortaya koymaktadır yani deneyim arttıkça takımın inanç değişimi olumsuz yönde etkilenmektedir. Takımın geçmişten gelen deneyimleri, çok defa denenmiş, getirisi ve götürüsü öğrenilmiş birikimlerdir ve bu birikimler olaylara karşı kuvvetli, kolay kolay değişmeyen inançlar yaratırlar. Probleme yönelik deneyimin fazla olmadığı takımlar ise henüz tutarlı inançlara sahip değildir ve deneme yanılma metodunu kullanmaya yani süreç içinde oluşan yeni durumlar karşısında inançlarını değiştirmeye daha kolay adapte olurlar.

Amacın değişkenliği değişkeninin takım performansını etkilediği yönünde bir bulgu ortaya konamamıştır. Doğrulamama nedeni olarak aşağıdaki hususlar düşünülmüştür:

- Organizasyon içinde oluşan takımlarda amacın genellikle yöneticiler tarafından belirlenmesi ve takıma empoze edilmesi nedeniyle takımın amacı değiştirme hakkına sahip olmaması veya
- Karşılaşılan problemin, zaten belirli olan koşullar altında çözülmesi gerekmesi nedeniyle amacın değişken olmaması veya
- Yöneticiler ve üçüncü taraflar için amacın değişmez olması durumlarında amacın değişkenliği bu tür takımların performansını etkileyen bir değişken olarak ortaya çıkmayabilir.

Amacın değişkenliği değişkeninin inanç değişimini pozitif olarak etkilediği yönündeki bulgu ise, mantıksal bir öngörü ile ulaşılabilecek bir sonuçtur. Takım amacının üyeler, yöneticiler ve üçüncü taraflar için süreç içerisinde değişken olması, takımın probleme, problemin çözümüne ve eski deneyimlere yönelik inançlarının da değişmesine neden olabilir. Çünkü süreç gerekleri nedeniyle takım için yeni amaçlar belirlenmesi, eski amacın gerektirdiği bakış açısının yani inançların değişimini gerektirmektedir.

8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Gerçekleştirilen çalışma neticesinde elde edilen bulgular ve bu bulgular ile ilgili yorumlar önceki kısımlarda açıklanmıştı. İşletmeler arası rekabetin gün geçtikçe arttığı, faaliyetlerin gittikçe daha da iç içe girerek karmaşıklaştığı günümüzde, takım çalışmaları şirketler için vazgeçilmez hale gelmeye başlamıştır. Takım çalışmalarının kendilerinden beklenen başarıyı gösterebilmesi ancak takımların performanslarını etkileyen faktörlerin bilinmesi ve takımların bu faktörler dikkate alınarak oluşturulması ile mümkün olabilir.

Bu güne kadar araştırmacılar tarafından takımları etkileyen faktörlerin bulunmasına yönelik olarak yapılan pek çok çalışma bu çalışmaya da ışık tutmuştur. Ancak teze konu olan çalışmadan ve diğer araştırmacıların çalışmalarından da anlaşıldığı üzere takım performansını etkileyen faktörler takımların niteliklerine ve türüne göre çok büyük farklılıklar göstermektedir. A takımı için geçerli olan performans kriterleri B takımı için uygun olmayabildiği gibi performansa etkisi beklenenin tam tersi yönde bile olabilir. Dolayısıyla takım performansına etki eden faktörlerin bulunmasında takımın türü ve niteliği göz ardı edilmemelidir. Teze konu olan çalışmada da bu tespiti doğrular biçimde sonuçlar elde edilmiştir. Lanzara'nın makalesinde konu ettiği deprem felaketi sonrası gönüllülerin oluşturduğu geçici olarak faaliyet gösteren arama kurtarma takımları temel alınmış ve bu takımların, işletmelerde acil durumlar için oluşturulan geçici takımlarla benzerliklerinden yola çıkılarak hipotezler ortaya konmuştur ancak analizler sonucunda iki takım türü arasında performans kriterleri yönünden büyük farklar ortaya çıkmıştır. Lanzara'nın gözlemlediği takımlar ile teze konu olan takımlar durum (olağan dışı durum: deprem, acil çözüm bekleyen problem vb.) ve ortaya çıkış biçimi (bir anda oluşma, geçici bir süre için oluşma vb.) açısından benzetmekle birlikte, takımlardan birinin sosyal takım diğeri işletme takımı olması; birinin performans tetikleyicileri daha çok psikolojik iken, diğer takım için yönetsel tetikleyiciliğin daha baskın olması; takımlardan birinin kuralsız diğeri ise organizasyon içi hiyerarşik kurallı takım olması vb. açılardan oldukça farklıdır. Performans kriterlerinin benzer çıkmama nedenlerinden en önemlisi de bu iki takım

türü arasındaki farklılıklar olarak düşünülebilir. Ancak yine de yapılan çalışmanın günümüzde çok sık olarak kullanılan bir takım türüne yönelik olması ve bu yönde yapılan ender çalışmalardan biri olması literatüre sağladığı katkı açısından önemlidir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarla; bu çalışma ile takım performansını doğrudan etkilediği doğrulanan “hızlı bilgi yayılımı” ve takım performansını hızlı bilgi yayılımı aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği doğrulanan amacın açıklığı gibi başka faktörler bulunarak bu takım türünün başarısına yönelik çok daha fazla bilgi toplanabilir ve böylece işletmeler için önemli olan bu takım türünün kendilerinden beklenen başarıyı sağlamaları için gereklilikler ortaya konabilir.

Gerçekleştirilen çalışmadan edinilen bilgiler doğrultusunda, bundan sonraki çalışmalar için önerilebilecek başka bir husus da verilerin takım çalışmasının ara aşamalarında da toplanması olabilir. Teze konu olan çalışmada veriler tamamlanmış takım çalışmaları için toplanmıştır ancak takımın başlangıç aşamalarında ya da ara süreçlerde performansı etkileyen başka faktörlerin de olabileceği ayrıca incelemeye değer bir durumdur.

KAYNAKLAR

1. Adam, E.E. Jr., (1991), "Quality Circle Performance", *Journal of Management*, Vol.17:1, pp.25-39.
2. Alderfer, Clay, (1977), *Group and Intergroup Relations, Improving Life at Work*, Santa Monica.
3. Avery, Christopher M., (2002), "Individual-Based Teamwork", *T+D*, Vol.56:1, p.47.
4. Bales, R. F. and Cohen, S. P., (1979), *A System for Multilevel Observation of Groups*, Free Press, New York.
5. Campion, M. A., Medsker, G. J. And Higgs, A.C., (1993), "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personel Psychology*, Vol.3, pp.27-52.
6. Cleland, David I., (1994), *Strategic Management of Teams*, WJ Inc.
7. Cohen, S.G., Ledford, G.E. and Spreitzer, G. M., (1996), "A predictive Model of Self Managing Work Team Effectiveness", *Human Relations*, Vol.49:5, pp.643-676.
8. Cohen, Susan G. and Bailey, Diane E., (1997), "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management*, Vol.23, No.3, pp.239-290.
9. Cohen, Susan G., (1991), "New Approaches to Teams and Teamwork", *Human Relations*, Vol.47:1, pp.17-43.
10. Davis, J. H., (1973), "Group Decision and Social Interaction", *Psychological Review*, Vol.80, pp.97-125.
11. Davis, J. H., (1980), "Group Decision and Procedural Justice", *Progress in Social Psychology*, Hillsdale.
12. Dennis, A.R., (1996), *Breakthrough Teamwork*, Irwin Professional Publishing, p. 159.
13. Donnellon, Anne, (1998), *Takım Dili, Sistem Yayıncılık, İstanbul*.
14. Dougherty, Deborah, (1992), "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms, *Organization Science*", Vol. 3:2, pp. 179-202.

15. Eisenhardt, K. M. and Tabrizi, B. N., (1995), "Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Computer Industry", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.484-503.
16. Emmanuelides, P.A. (1993), "Towards an Integrated Framework of Performance in Product Development Projects", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.10, pp.363-392.
17. Fripp, Patricia, (2002), "A Team is More Than a Group of People", www.fripp.com
18. Gladstein, D., (1984), "Group in Context: A Model of Task Group Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, pp.497-517.
19. Goodwin, M., (1980), *Directive Response Speech Sequences in Task Activities*, *Woman and Language in Literature and Society*.
20. Griffin, R. W., (1988), "Consequences of Quality Circles in an Industrial Setting", *Academy of Management Journal*, Vol.31:2, pp.338-358.
21. Guzzo, Richard A. and Dickson, Marcus W., (1996), "Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness", *Annual Review of Psychology*, Vol.47, pp.307-38
22. Hackman, J. R., (1987), *The Design of Work Teams*, Prentice Hall, pp. 315-342.
23. Holahan, Patricia, (2001), "Managing Multifunctional Teams", *Stevens Institute of Technology, EMTM Program Course*.
24. Janis, Irving, (1972), *Victims of Groupthink*, Houghton-Mifflin, Boston.
25. Kahn, R. L., (1964), *Organizational Stress*, Wiley, New York.
26. Kamberg, Mary-Lane, (2001), "The Dynamics of Team Interaction", *Women in Business*, Vol.53:2, p.42
27. Katz, R. and Tushman, M. L., (1979), "External Communication and Project Performance", *Management Science*, Vol.26, pp.1071-1085.
28. Katzenbach, Jon R. and Smith, Douglas K., (1994), *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, Boston.
29. Kim, Y. and Lee, B, (1995), "R & D Project Team Climate and Team Performance in Korea, R & D Management", Vol.25:2, pp.179-196.
30. Lanzara, G.F., (1983), "Ephemeral Organizations in Extreme Environments: Emergence, Strategy, Extinction; *Journal of Management Studies*", Vol.20, pp.71-95

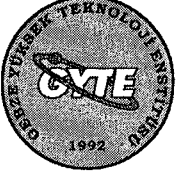
31. Lawrance, P. R. and Lorsch, J. W., (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press, Boston.
32. Ledford, G.E., Lawler, E.E. and Mohrman, S.A., (1988), *Productivity in Organizations*, Jossey- Bass, San Francisco.
33. Magjuka, R. J. and Baldwin, T.T., (1991), "Team-based Employee Involvement Programs: Effects of Design and Administration, *Personal Psychology*", Vol.44, pp.793-812
34. Mankin, D., Cohen, S.G., and Bikson, T. K., (1996), *Teams and Technology: Fulfilling the Promise of New Organization*, Harvard Business School Press, Boston.
35. Mc Donough, E. F. and Barczak, G. (1992), "The Effects of Cognitive Problem Solving Orientation and Technological Familiarity on Faster New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.9, pp.44-52.
36. McGrath, Joseph, (1984), *Groups: Interaction and Performance*, Prentice-Hall.
37. Mullen, B. and Copper, C., (1994), "The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration, *Psychological Bulletin*, Vol.115, pp.210-227.
38. Nieva, V.F., Fleischman, E.A. and Reick, A., (1978), *Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement and Their Relationship*, U.S. Army, Washington.
39. Olson, E. M., Walker, O.C. and Ruekert, R.W. (1995), "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing*, Vol.59:1, pp.48-62.
40. Pearson, C.A.L., (1992), "Autonomous Workgroups: An Evaluation at an Industrial Site", *Human Relations*, Vol.45:9, pp.905-936.
41. Pruitt, Dean, (1983), *Achieving Integrative Solutions*, Sage, Beverly Hills.
42. Robbins, S. P., (1974), *Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach*, Prentice-Hall.
43. Ruble, T.L., and Thomas, K. (1976), "Support for a Two Dimensional Model of Conflict Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*", Vol.16, p. 145

44. Sherif, M. and Sherif, C., (1953), *Groups In Harmony and Tension*, Harper, New York.
45. Smith K.K., and Berg, D.N., (1987), "Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict Paralysis, and Movement in Group Dynamics", Jossey-Bass, San Francisco, p.15.
46. Steers, R.M., (1981), *Introduction to Organizational Behavior*, Goodyear, Santa Monica
47. Stein, B. A. and Kanter, R. M., (1980), "Building the Parallel Organization, *Journal of Applied Behavioral Science*", Vol.16, pp.371-386.
48. Steiner, I. D., (1966), "Models for Interfering Relationships Between Group Size and Potential Group Productivity", *Behavioral Science*, Vol.11, pp.273-283.
49. Steiner, I. D., (1972), *Group Process and Productivity*, New York Academic Press.
50. Sundstrom, E., DeMeuse, K. And Futrell, O., (1990), "Work Teams: Applications and Effectiveness, *American Psychologist*", Vol. 45, pp.120-133.
51. Thompson, J. D., (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.
52. Wagner, J. A., (1994), "Participations Effects, on Performance and Satisfaction", *Academy of Management Review*, Vol.19, pp.312-330.
53. Walton, Richard E. and Mc Kersie, Robert, (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill, New York.
54. West, C. (1984), "Routine Complications", University of Indiana Press, Bloomington.

ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Manisa'da doğdum. İlkokulu Borlu İlkokulu'nda, ortaokulu Salihli Sekine Evren Anadolu Lisesi'nde ve liseyi Bursa Fen Lisesi'nde okudum. 1994 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Gemi İnşaatı ve Gemi Makinaları Mühendisliği bölümünde lisans eğitimime başladım. 1998 yılında lisans eğitimimi tamamlayıp aynı yıl Türk Loydu Vakfı'nda Plan Kontrol ve Araştırma Mühendisi olarak çalışmaya başladım. 2000 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimime başladım.





GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ



Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yapılan “Geçici takımlardaki başarı faktörleri ve bu faktörlerin takım performansına etkileri” konulu araştırma projesi ile ilgilidir.

Araştırma projesinin amacı, aniden ortaya çıkan problemlerin (örneğin: acilen giderilmesi gereken müşteri şikayetleri, organizasyon aksaklıkları, üretim hattı arızaları, hizmet problemleri, krizler vb.) çözülmesi için oluşturulan geçici yani süreklilik göstermeyen takımların başarılı olmasını sağlayan faktörlerin ortaya çıkarılması ve bu faktörlerin takım başarısına olan etkilerinin incelenmesidir.

Ankette yer alan soruların; işletmenizdeki gerçekleştirilmiş olan takım çalışmalarına dayalı olarak, takımın etkin bir üyesi/üyeleri tarafından cevaplandırılması araştırma projemize çok büyük katkı sağlayacaktır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak bu çalışma üniversite ile iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirecek ve elde ettiğimiz bulgular, anketimizi cevaplayan firmalara istenildiği takdirde e-mail yada posta ile gönderilecektir. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve ortalama şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Yrd. Doç. Dr. Ali E. Akgün
Mehtap Özdemir
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi

İşletme Bilgileri

- İşletmenizdeki yaklaşık çalışan sayısı: (lütfen sayıyı giriniz) #
- İşletmeniz esasen hangi alanda faaliyet göstermektedir (lütfen birini seçiniz):

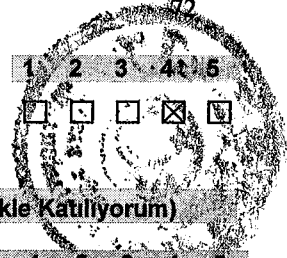
- | | | |
|--|--|--|
| ☐ 1 Tüketici Ürünleri | ☐ 2 Tüketici Hizmetleri | ☐ 3 Endüstriyel Ürünler |
| ☐ 4 Endüstriyel Hizmetler | ☐ 5 Kamu Ürünleri | ☐ 6 Kamu Hizmetleri |

Takım Bilgileri

- Takım yaklaşık olarak kaç kişiden oluşmaktaydı: (lütfen sayıyı giriniz) #
- Takımın faaliyet gösterdiği yaklaşık süre ne kadardı: (lütfen süreyi giriniz) (gün)
- Takım içerisinde birinci öncelikli üstlendiğiniz görev neydi? (lütfen birini seçiniz)
 - ☐ 1 Takıma liderlik yapmak
 - ☐ 2 Takım üyesi olarak takıma teknik bilgi desteği sağlamak
 - ☐ 3 Takım üyesi olarak takım içi ve takım dışı iletişim koordinasyonu sağlamak
 - ☐ 4 Takım üyesi olarak takım için gerekli teknolojik altyapıyı sağlamak
 - ☐ 5 Diğer: (lütfen açıklayınız)

Lütfen geçici takımın oluşturulma nedenini tanımlayınız:

Örnek: Problem çözme sürecinde takım üyeleri arasında iyi bir iletişim vardı.....



(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Takım Performansı

	1	2	3	4	5
Takımın performansı, yöneticilerin beklentilerini karşıladı ya da aştı.....	☐	☐	☐	☐	☐
Takımın performansı, üçüncü tarafların (örneğin: müşteriler, bayiler, diğer organizasyonlar vb.) beklentilerini karşıladı ya da aştı.....	☐	☐	☐	☐	☐
Takımın problem çözme süreci içerisinde, organizasyona yararlı olacak yeni fikirler ortaya çıktı.....	☐	☐	☐	☐	☐
Takım, problemi önceden belirlenen/tahmin edilen süreden daha kısa sürede çözdü.....	☐	☐	☐	☐	☐
Takım, problem çözme sürecinde maddi kaynakları etkin kullandı.....	☐	☐	☐	☐	☐
Problem başarılı bir biçimde çözüldü.....	☐	☐	☐	☐	☐
Takım, problem çözümünde etkin bir rol oynadı.....	☐	☐	☐	☐	☐

Doğaçlama

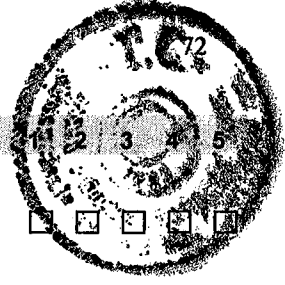
	1	2	3	4	5
Takım; problem çözme sürecinin <u>başlangıcında</u> süreci önceden planlamak yerine sürecin akışına uygun davranmaya karar verdi.....	☐	☐	☐	☐	☐
Takım; problem çözme <u>sürecinde</u> önceden tanımlanmış bir plana uygun hareket etmek yerine sürecin akışına uygun faaliyet gösterdi.....	☐	☐	☐	☐	☐
Takım üyelerinin takım içerisindeki görevleri, üyelerin organizasyon içindeki asli görevlerinden farklı olarak problem çözme sürecinde ortaya çıkan ihtiyaçlar ve gereklilikler doğrultusunda oluştu.....	☐	☐	☐	☐	☐

Amacın Açıklığı

	1	2	3	4	5
Problem çözmeye yönelik amaçlar <u>açık ve netti</u>	☐	☐	☐	☐	☐
Takım, problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan yöneticilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini biliyordu.....	☐	☐	☐	☐	☐
Takım, problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan üçüncü tarafların (örneğin: müşteriler, bayiler, diğer organizasyonlar vb.) ihtiyaçlarını ve isteklerini biliyordu.....	☐	☐	☐	☐	☐
Takım; kendi faaliyetinin, organizasyonun bütünsel amaçları içerisindeki yerini biliyordu.....	☐	☐	☐	☐	☐

Amacın Değişkenliği

	1	2	3	4	5
Problem çözme sürecinde takımın amacı, sürecin akışına göre <u>zamanla değişim</u> gösterdi.....	☐	☐	☐	☐	☐
Problem çözme sürecinde problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan yöneticilerin ihtiyaçları ve istekleri, sürecin akışına göre zamanla değişim gösterdi.....	☐	☐	☐	☐	☐
Problem çözme sürecinde problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan üçüncü tarafların (örneğin: müşteriler, bayiler, diğer organizasyonlar vb.) ihtiyaçları ve istekleri, sürecin akışına göre zamanla değişim gösterdi.....	☐	☐	☐	☐	☐



Takım Üyelerinin Deneyimi

Takım üyelerinin büyük çoğunluğu takımın ilgilendiği probleme benzer problemler ile ilgili geçmişten gelen deneyimlere sahiptirler.....

Takım üyeleri, organizasyonun daha önce yaşamış olduğu problemlere ve problemlerin çözümlerine yönelik bilgi ve deneyime sahiptirler

Problem çözme sürecinde, takım üyelerinin geçmişten gelen deneyimlerinden faydalanıldı

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

Hızlı Bilgi Yayılımı

Takım üyelerinin geçmişten gelen kişisel bilgi birikimleri takımın diğer üyeleri arasında hızla

yayıldı.....

Takım üyelerinin problem çözme sürecinde edindikleri yeni bilgiler takımın diğer üyeleri arasında hızla

yayıldı.....

Problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan yöneticilerin ihtiyaçları, istekleri ve fikirleri ile ilgili edinilen bilgiler takım içinde hızla

yayıldı.....

Problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan üçüncü tarafların (örneğin: müşteriler, bayiler, diğer organizasyonlar vb.) ihtiyaçları, istekleri ve fikirleri ile ilgili edinilen bilgiler takım içinde hızla

yayıldı.....

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

İnanç Değişimi

Problem çözme esnasında takım üyelerinin takımın diğer üyelerine yönelik düşünceleri zamanla

değişti.....

Problem çözme esnasında takım üyelerinin geçmiş deneyimlerinden elde ettikleri bilgilerde ve fikirlerde değişimler

oldu.....

Problem çözme esnasında takım üyelerinin problemin nedenlerine ve çözümlerine yönelik bakış açıları zamanla değişim

gösterdi.....

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

TEŞEKKÜR KARTI
MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI