T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TAKIMLARDA KOLEKTİF ÖĞRENME, BİLİŞSEL İŞ BİRLİĞİ VE BİLİŞSEL UZLAŞMANIN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSINA ETKİSİ

Çağla KÜÇÜKERGÖR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2018

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TAKIMLARDA KOLEKTİF ÖĞRENME, BİLİŞSEL İŞ BİRLİĞİ VE BİLİŞSEL UZLAŞMANIN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSINA ETKİSİ

Çağla KÜÇÜKERGÖR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

GEBZE
2018

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22/06/2018 tarih ve 2018/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 02/07/2018 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Çağla Küçükergör'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI)	: Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI
ÜYE	: Prof. Dr. HÜSEYİN İNCE
ÜYE	: Doç. Dr. AYŞE GÜNSEL

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu çalışmada, takımlarda kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşmanın yeni ürün geliştirme performansına etkisinin araştırılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma konuları işlenmiş ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ele alınmıştır. Aynı zamanda bu değişkenlerin yeni ürün geliştirme performansına etkisinin nasıl rol oynadığı incelenmiştir. Araştırmamızı ölçümlemek için alan araştırma yöntemlerinden anket çalışması yapılmıştır. Verilerin elde edileceği anket hazırlanırken literatür taranarak en uygun ölçekler tespit edilmiştir. Yapılan anket çalışmalarına, ürün geliştirme takımlarında görev alan çalışanlar katılıp verilerin oluşturulması sağlanmıştır. Çalışma neticesinde, kolektif öğrenmenin ürün geliştirme takım performansındaki değişim üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanırken, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşmadaki değişimin ürün geliştirme takım performansı üzerindeki değişimi pozitif ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Ürün geliştirme takımlarında performansın artması için bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşmaya yoğunlaşmanın gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kolektif Öğrenme, Bilişsel İş Birliği, Bilişsel Uzlaşma, Yeni Ürün Geliştirme Performansı.

ABSTRACT

In this study, the aim was to investigate the impact of collective learning, cognitive collaboration and cognitive consensus on new product development performance in teams. Accordingly, collective learning, cognitive collaboration, and cognitive consensus topics have been examined individually and in relation to each other. Concurrently, how these methods play a role in new product development performance is examined. Our data was gathered from a questionnaire survey completed by people working in product development teams. The result of our study shows that cognitive collaboration and cognitive consensus have positive and significant effects on new product development performance in teams, while collective learning had no effect on product development team performance. Based on the study, teams must focus on cognitive collaboration and cognitive consensus to increase performance in product development.

Keywords: Collective Learning, Cognitive Collaboration,Cognitive Consensus and New Product Development Performance.

TEŞEKKÜR

Çalışma süresince destek ve yardmlarını esirgemeyen, araştırmanın her aşamasında katkı ve fikirleriyle yönlendiren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Hakan Kitapçı hocama, araştırma yöntem bilim dersini aldığım ve tez sürecinde bana katkı sağladığını düşündüğüm değerli hocam Prof. Dr. Hüseyin İnce hocama ve anketimizi doldurarak çalışmamıza destek olan tüm katılımcılara içtenlikle teşekkür ediyorum. Teşekkürlerin en büyüğünü hakeden, her daim yanımda olarak maddi ve manevi hiçbir zaman desteğini esirgemeyen aileme de sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	iv
KISATMALAR DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLOLAR DİZİNİ	viii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Kolektif Öğrenme	3
2.1.1. Kolektif Öğrenme Sistemi ve Modeli	5
2.1.2. Formel ve İnformel Öğrenme	7
2.1.3. Takımlarda Kolektif Öğrenme	8
2.1.4. Ortak Hedeflere Göre Kolektif Öğrenme	11
2.1.5. Organizasyonel Tasarımın Kolektif Öğrenmeye Etkisi	12
2.1.6. Kolektif Öğrenmenin Bilgi Yaratmayla İlişkisi	13
2.1.7. Kolektif Öğrenme ve İletişim İlişkisi	15
2.1.8. Kolektif Öğrenme ve Yeni Ürün Geliştirme Performansı	16
2.2. Bilişsel İş Birliği	17
2.2.1. İş Birliği Yöntemleri	19
2.2.1.1. Genel Fayda	19
2.2.1.2. Takım Davranışları	20
2.2.1.3. Takım Seviyesi Bilişsel Metrikleri	20
2.2.1.4. Bireysel Ekip Üyesi Bilince İlişkin Ölçümler	21
2.2.2. Takımlarda İşbirliği	22
2.2.3. İş Birliği ve İletişim	24
2.2.4. Karşilikli İş Birliği ve Güven	26
2.2.5. İş Birliği ve Yeni Ürün Geliştirme Performansına Etkisi	28
2. 3. Bilişsel Uzlaşma	29
2.3.1. Girdi- Süreç- Çikti Çerçevesinde Bilişsel Uzlaşma	31

2.3.1.1. Bilişsel Uzlaşmanin Girdileri 31
2.3.1.2. Bilişsel Uzlaşmanin Süreçleri 32
2.3.1.3. Bilişsel Uzlaşmanin Çıktıları 33
2.3.2. Takımlarda Bilişsel Uzlaşma 34
2.3.2.1. Takım Zihinsel Modelleri ve Bilişsel Uzlaşma 36
2.3.3. Yaratıcı Karar Verme ve Uzlaşma 38
2.3.4. Uzlaşmada Liderin Rolü 40
2.3.5. İletişim 42
2.3.6. Uzlaşmanın Yeni Ürün Geliştirme Performansına Etkisi 43
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE HİPOTEZLERİN TESTİ 45
3.1. Araştırma Soruları Ve Hipotezler 45
3.2. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama Yöntemi 46
3.2.1. Araştırma Evreni 46
3.2.2. Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması 47
3.2.3. Verilerin Toplanması 48
3.3. Verilerin Analizi 48
3.3.1. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular 48
3.3.2. Faktör Analizi 50
3.3.3. Korelasyon Analizi 53
3.3.4. Regresyon Analizi 54
4. SONUÇ VE ÖNERİLER 57
4.1. Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları 57
4.2. Öneriler 58
KAYNAKLAR 60
ÖZGEÇMİŞ 68
EKLER 69
Ek A: Anket Soruları 69

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	**Açıklamalar**
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
ÜR-GE	: Ürün Geliştirme

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	Sayfa
2. 1: Kolektif Öğrenme Sistem Modeli	6
2. 2: Takım Öğrenimi Sistematik Modeli	10
2. 3: Bilişsel ve Bilişsel Olmayan İşbirliği Ölçütleri	19
2. 4: İş Birliği, İletişim ve Güven Modeli	27
3. 1: Araştırma Modeli	45

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	Sayfa
3. 1: Demografik Özellikler Tablosu	49
3. 2: Katılımcıların Ortalama Dağılımları	50
3. 3: Faktör Analizi	50
3. 4: Korelasyon Analizi	54
3. 5: Regresyon Analizi	55

1. GİRİŞ

Organizasyonlar, bilgi ve veriyi değerli bilgiye dönüştürmesi için eylem, sembol ve süreçler sisteme ihtiyaç duyar. Bu dönüşüm süreci kolektif öğrenmenin gerçekleşmesine olanak sağlar. Takımlarda kolektif öğrenme anlayışı, sadece öğrenme kapasitesi ve takım üyelerinin bireysel becerilerine bağlı olmayıp, iş ortamının kurumsal bağlamda kurulmasını da sağlayan bir kavramdır. Kolektif öğrenme,takım içinde bireylerin öğrenmesini optimize ederek takım üyeleri arasında kolektif bir yapının oluşmasını sağlar. Oluşan bu kolektif yapı takım içi etkileşimin artmasını sağlayarak takımda bilgi yaratma kabiliyetini ön plana çıkartır. Kolektif öğrenme sürecinin başlıca faydalarından biri, bir firmanın iç yenilikçi çabalarını artırabilir ve bu şekilde firmalarının yenilik performansının geliştirilmesine yol açabilir (Svetina ve Jaklic, 2008). Ürün geliştirme takımları için bu yenilik performansı, rekabet başarısını yakalamada ve ürünün farklılaştırarak firmanın marka imajlarını pazarda bilinir kılma konusunda önemli bir etkendir. Bu sebepten bu çalışma kolektif öğrenmenin ürün geliştirme performansına etkisini incelemektedir.

Ürün geliştirme takımları, müşteri ihtiyaçlarının farkında olarak , bu ihtiyaçları diğer şirketlerden daha iyi karşılayan bir ürünü geliştirme amacı doğrultusunda çözüm yolları bulmalıdır. Bu çözüm yolları için farklı disiplinlerden üyelere sahip takım kurularak süreç yürütülür. Bunun için takımlar arası işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni ürün geliştirme sürecinde tasarlanayacak ürünler ile bu ürünleri üretecek insanlar arasında işbirliğine dayalı bir çalışma sürecine ihtiyaç vardır.

Takım çalışmasının büyük önem kazandığı iş hayatında bilişsel iş birliği de takımların etkili bir şekilde çalışması için son derece önem arz etmektedir. Bilişsel iş birliğiyle, bilinçli farkındalık doğrultusunda takımdaki farklı perspektiflerden bakan takım üyelerin bir araya gelerek, bireyselikten uzak, takımın menfaatlerini düşünen çözümler yaratması sağlanır. Bilişsel işbirlikçi davranışların takım içinde var olması, ekibin yönetsel direktiflerini, bilişsel ve sosyal gelişimini daha fazla yansıtmasını sağlar. Takımlardaki bu bilişsel işbirliği, uzlaşmayı da beraberinde getirir. Bilişsel uzlaşma, hem farklılıkların hem de anlamların yakınsamasıdır. Takım üyeleri farklı görüşlere sahip olmalarına rağmen, ekip adına ortak bir kararda toplanabiliyorsa bu uzlaşma yoluyla gerçekleşmiş demektir. Bilişsel uzlaşma temelinde alınan kararlar,

takımların rekabetçi ortamda hızlı karar vermesini sağlar. Ürün tasarımı ve geliştirilmesinde karar alma, takımlar için kritik ve önemli olduğundan şirketin geleceğini etkilemektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma kavramlarının ürün geliştirme performansına etkilerini incelemektir.

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesi üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde, kolektif öğrenme kavramının tanımı yapıldıktan sonra sistemsel modeli ve takımlarda olan etkileşimine değinilecektir. Devamında kolektif öğrenmenin bilgi yaratmayla, iletişim ile ve yeni ürün geliştirme takım performansı ile ilgili etkileri üzerinde durulacaktır. Kavramsal çerçevenin ikinci kısmında ise, ikinci değişken olan bilişsel iş birliğinin kavramı açıklanacaktır. Bilişsel iş birliğinin yöntemlerinden bahsedilerek takım seviyesindeki bilişsel metrikler ele alınacaktır. İş birliğinin takımlarda iletişim ve güven kavramları üzerindeki etkileri örnek modelle ele alınacaktır. Kavramsal çerçevenin son bileşini olan bilişsel uzlaşmanın da, bilişsel süreçleri ele alınarak takımlarda karar verme mekanizmalarını nasıl etkilediğine değinilecektir. Aynı zamanda uzlaşmanda liderlin rolü, iletişime ve yeni ürün geliştirme performansına etkileri açıklanacaktır.

Araştırma metodolojisinde ise kolektif öğrenme, bilişel iş birliği ve bilişsel uzlaşmanın ürün geliştirme takım performansına etkisi değerlendirilmiş olup, araştırmanın amacı, kapsam ve kısıtları belirtilmiştir. Araştırmanın modeli, hipotezleri ve yöntemi açıklanmıştır. Ankete katılan kişilerin demografik özellikleri ortaya konulmuş, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına çalışmada yer verilmiştir.

Son bölümünü ise, araştırmanın sonuç ve öneriler kısmı oluşturmaktadır. Araştırmanın özeti bu kısımda yapılmış olup, araştırmacılara öneriler ortaya konulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kolektif Öğrenme

Öğrenme kavramı lokalize ağlardaki ekonomik coğrafya içinde bulunmuştur ve 1900'lü yılların başından beri bölgesel kalkınma konusundaki geniş araştırma alanı olmuştur. Farklı lokalize ağlar ve farklı teorik birikimler doğrultusunda, yerelleştirilmiş alanlardaki öğrenme prosedürleri için birkaç isim kullanılmıştır. Literatürün büyük kısmında, İskandinav bilim adamları lokalize öğrenme terimini kullanırken, fransız okulunun takipçileri tarafından, bazı İtalyan âlimlerin ve diğer yazarların kullandığı kolektif öğrenme kavramına değinmektedir (Svetina ve Jaklic, 2008).

Kolektif öğrenme üzerine araştırmalar son 10 yılda gelişmiştir ve çoklu teorik perspektiflere yol açmıştır. Kuramsal bakış açıları, öğrenmenin sonucunun kavramsallaştırılmasında farklılık gösterir. Ancak öğrenmeyi izleyen davranışsal veya bilişsel değişimler üzerine ortak bir vurguyu paylaşırlar (Wong, 2002).

Ögrenme yeteneği , bireysel ve toplumsal öğrenme, rekabete dayalı öğrenme ve işbirliği aktiviteleri şeklinde çeşitli kaynakların bir araya gelmesi ile meydana gelmektedir. Kullanılan her yöntem farklı öğrenme becerilerine yol açar. (Peklaj, 2006, 38-39). Kolektif bir süreç olarak öğrenmek, etkileşimli öğrenme anlamına gelir ve iletişimsel eylem, sinerji yaratır. Önceden bilinmeyen veya anlaşılmamış olan bir şey hakkında ortak bilgi ve anlayış gerektirir. Ayrıca genellikle eylem ve yeterlilik için ortak bir kapasitede yer alarak, organizasyonel öğrenme döngüsünün bir parçası haline gelir. Toplu öğrenme, hem yüz yüze hem de bir konuşma olarak kavramsallaştırılmıştır. Topluluktaki iletişim konuşma yolu ile fiziksel ortama ve eylemin gerekli olduğu mevcut duruma uygulanacak aktarılarak genişler (Döös and Wilhelmson, 2011).

Örgütsel bilgi sıfırdan gelmez. Ancak daha fazla tanımlama ve kullanım için ilgili bağlamlarla oluşturmak gerekir. Bu nedenle, varlıklar fikirlerini daha geliştirip, bunları çeşitli unsurlarla birleştirmelidir (Chen and Huang, 2013). Örgütler, her biri daha geniş meslek topluluklarından oluşmuş, bilgi sistemlerinin bir arada olduğu yapılardır. Öğrenme bu örgütlerin ve daha geniş ağın yeteneklerine ve bu yapıların

yeterliliklerine bağlıdır (Peters et al., 2010). Bir proje içinde, proje sırasında tespit edilen sorunları çözerek projenin sunulmasını destekleyen görevlere odaklanarak bilgi yaratılır ve paylaşılır. Görevleri tamamlamak için takım üyeleri arasındaki tartışmalar yoluyla öğrenme gerçekleştirilir (Law et al., 2004). Aynı zamanda kolektif öğrenme, kolektif ve onun bağlamı arasındaki etkileşim sonucunda, bir kolektifte kalıcı değişiklikler yaratan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Kolektif yapı çalışırken, üyelerin deneyimlerden öğrenme yeteneğini de içinde barındırır. Bu yapı, işletmenin görevini yerine getirirken ortaya çıkan gerçek bir ekiptir (Backström, 2004).

Örgütsel öğrenme, çeşitli düzeylerde veya örgütsel değişimin bir parçası olarak ortaya çıkabilecek belirli süreç türlerini tanımlar ve tüm organizasyonlarda yer alır. Kolektif öğrenme aynı zamanda, örgütsel üyelerin kendilerini geliştirmek için birlikte büyümeye teşvik eden sistem ve yapılar geliştirmeyi de içermektedir. Ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendileri için karşılıklı olarak sorumlu oldukları bir yaklaşıma bağlı olan tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insanlardan oluştuğu savunulmaktadır. Ayrıca öğrenen toplumlar ve topluluk gelişimi süreçlerinin örgütsel yaşamı etkileyen çeşitli baskılar ve güçler nedeniyle güçlü bir bağlılığa sahip olduğu da söylenebilmektedir. (Silvey, 2002). Kolektif öğrenme insanlar arasındaki etkileşimler yoluyla gerçekleşir ve bu etkileşim, bilginin paylaşıldığı, bütünleştirildiği ve yaratıldığı anahtar bir mekanizmayı temsil eder. Bu sebepten kolektig öğrenme, organizasyonlarda öğrenim açısından önemli bir süreçtir (Wong, 2002).

Organizasyondaki üyeler, bildikleri şeyleri diğer üyeler arasında erişebilir kıldıkça, anlamsal bilgi birikimine olanak sağlayarak, örgütlerin öğrenmesi için gerekli araçları sunarlar. Bu nedenle kollektif öğrenme, anlamların ulaşılabilirliği ve bunun takımda var olmasını sağlayabilmekle ilgilidir (Boateng, 2011). Kolektif öğrenme içinde olan bir organizasyon, geçmişte var olan bilgisinden çok daha fazlasına sahip olarak daha fazla takdir görür. Özellikle bu takımın üyeleri, kolektif bilginin faydasının takım üzerindeki etkisini bilerek, organizasyonun amaç ve tanımlarını bireysel çalışanlardan daha iyi değerlendirmektedir. (King and Rowe, 1999).

Öğrenme süreçleri, kolektif anlam yapılarının sorgulanarak, değiştirilebilmesi için daha açık hale getirildiği zaman başlar. Bu görüşe göre organizasyon üyeleri, organizasyonel görevlerin uygulanması gerektiğini ve yeni çıktıları tanımak için

etkiyi analiz edebilir. Böylece öğrenme süreci devamlılık arz eden, günlük örgütsel süreçlerin bir parçası olur (Boateng, 2011). Bu süreç, bir örgütün bilgi birikiminin değerli bilgiye dönüştürmesini sağlayan eylemler sistemi, semboller ve süreçlerden oluşur. Bu bakış açısı adaptasyon kapasitesini arttırarak kolektif görünüm sağlar (Jopp, 2006).

Toplu öğrenme anlayışı, kolektif öğrenmeyi farklı yerel kaynaklardan bilgi toplamak için etkileşimli bir süreç olarak tanımlar. Süreç sosyalleşmiş bir şekilde gerçekleşir ve karşılıklı anlayışı teşvik eden faktörler arasındaki coğrafi, sosyo-ekonomik, örgütsel ve kültürel yakınlık tarafından vurgulanarak karşılıklı güven oluşturmayı sağlar. Firmanın öğrenme kapasitesinin yalnızca bireysel becerilere ve firmanın kendi içindeki organizasyonlarına bağlı olması değil, aynı zamanda iş ortamının kurumsal yapısına da bağımlı olması gerekmektedir. Firmalar izole bir ortamda faaliyet göstermezken, firmalar içindeki bilgi birikimi diğer kuruluşlarla olan etkileşimlerine büyük ölçüde bağlıdır (Svetina and Jaklic, 2008).

Kolektif öğrenme yoluyla problemler, çatışmaları çözülerek, olayların yorumlaması, ilişkilerin kurulması, bilgi ve anlayış üretilmesi sağlanır. Bu sebepten insanlar arasındaki etkileşimi vurgulamaktadır (Wong, 2002). Ayrıca toplu öğrenme kanalları, yerel firmalarla etkileşim, bölünme faaliyeti, yerel kurumlarla işbirliği ve istikrarlı yerel işgücü piyasası etkileşimleri yoluyla da gerçekleşir. Kolektif öğrenme sürecinin başlıca faydalarından biri, bir firmanın yenilikçi çabalarını artırabilmesi ve firmalarının yenilik performansının geliştirilmesine yol açmasıdır (Svetina and Jaklic, 2008). İşbirlikçi bir çalışma sistemi (CWS), işbirliğinin gerçekleştiği her an ortaya çıkan bir organizasyon birimidir. Tüm çalışma gruplarının işbirliği unsurları vardır. Ancak bu sisteme odaklanma, işbirlikçi kapasiteyi arttırır ve geliştirir (Harris, 2005).

2.1.1. Kolektif Öğrenme Sistemi ve Modeli

Kollektif öğrenmenin süreci, bir örgütün bilgi birikimini değerli bilgiye dönüştürmesini sağlayan bir eylemler sistemi, aktörler, semboller ve süreçler olarak tanımlar. Bu mercek, bilginin yaratılması, aktarılması ve saklanması ile birlikte kolektifin, saklandıktan sonra bilgiye erişebilme yeteneği açısından kolektif öğrenmenin bir görünümünü sağlar (Jopp, 2006). Bir organizasyon, herhangi bir

biriminin kuruluş için potansiyel olarak yararlı olduğunu bildiği bilgileri edinip öğrenmediğini öğrenir. Nihayetinde, kolektif yapılara sahip örgütler, kişilerarası veya sosyal süreçler açısından öğrenmeyi sağlar (Huber, 1991). Öğrenme mekanizmalarının farklı perspektifleri, takımlardaki bireylerin keşifsel öğrenmeyi deneyimlememesini, iletişim ve takım çalışması becerilerini geliştirmesine olanak sağlar. Ek olarak ,dışsal odaklanma ile dış çevre ile etkileşim kolaylaşarak takım öğrenmesi için gelişmekte olan mekanizmaların öğrenilmesine teşvik eder (West et al., 2004).

Dışsal	**ÇEVRE ARAYÜZÜ**	**EYLEM / YANSITMA**
İçsel	**ANLAM & BELLEK**	**DİFÜZYON & YAYGINLAŞTIRMA**

Şekil 2. 1: Kolektif Öğrenme Sistem Modeli

Kaynak: (Jopp, 2006)

Şekil 2.1'deki model, dört ana doğrusal olmayan alt sistemden oluşan kolektif öğrenme sistem modelidir. Bu modelin alt sistemleri şunlardır: Çevre arayüzü, eylem/yansıtma, difüzyon ve yaygınlaştırma, anlam ve bellek. Bu sistemin amaçları doğrultusunda sosyal ağ yapılarını da bilgilendirecektir (Jopp, 2006). Örgütsel öğrenme modeli açısından, çevre arayüzü alt sistemi dış ve iç organizasyonlardan gelen yeni bilgilere olan talebe cevap olarak çalışır. Difüzyon ve yaygınlaştırma alt sistemi, kuruluşun tüm bölümleri arasında yapısal bilgi ve bilgi birikimini yapılandırıcı mekanizmalar aracılığıyla dolaştırarak tutarlılık ve uyum yaratmaya hizmet eder. Her dört sistemin de, eylem / yansıtma alt sistemi, bilgi içsel kavramsal temeller olarak hareket ediyor gibi görünmektedir ve organizasyonun hedefe yönelik bilgisinin kuruluşun etkin çalışması için üretildiği yer burasıdır. Daha sonra bilgi, difüzyon ve yaygınlaştırma mekanizmaları tarafından bütün olarak iletilir ve bütünleşir. Bununla birlikte en kritik alt sistem anlam ve bellek alt sistemidir. Örgütsel üyelerin eylemlerini ve organizasyonun eylemlerini anlamlandırmasına olanak tanıyan paylaşılan örgütsel yorum sistemleri aracılığıyla kurumların işleyişi üzerinde kontrolü sağlar (Schwandt and Marquardt, 2000).

2.1.2. Formel ve İnformel Öğrenme

Örgütteki informel ağları anlama, iletişim ve koordinasyon açısından kritik öneme sahiptir. Bilişim ağları, kolektif öğrenmeye odaklanmış bilgi ağları ve literatür toplulukları, aynı noktaya işaret etmektedir. Bu da örgütlerin biçimsel yapı dışında nasıl çalıştıklarını gösterir. Karmaşık bilimler aynı zamanda kolektif öğrenmede informel ağların rolüne dair bilgiler sunmaktadır.

Toplu öğrenme, ağ yapıları boyunca akan bilgi türünde yer almaktadur. Sosyal sistemde yer alan bu ağlar daha geniş bağlamda resmi ve gayri resmi ağlar oluşturan bireyler ile gerçekleşir. İnformel ağ yapısının oluştuğu bir örgütte, kolektif öğrenme ağlarının daha bütünsel bir görünümünün ön plana çıkmayarak, ikili ilişkiler değerlendirilir ve bu bir sınırlama oluşturabilir (Jopp, 2006).

İnformel öğrenme, bir örgütün varlığını sürdüremediği karmaşık yükümlülükler, deneyimler ve karşılıklı taahhütler ağının alanıdır. Bu alana güven kendiliğinden meydana gelen bir olgudur. Ayrıca eşzamanlı olarak duygusal ve entelektüel düzeyde fikirleri, kavramları, değerleri ve inançları tetikler (Snowden, 2002). İnformel öğrenme genellikle formel öğrenmeyle çelişmektedir. Yaygın öğrenme olan informel öğrenme, öğrenmenin plansız olduğu ancak yinede reaktif bir form alabilen bir kavramdır. Tesadüfi olabilir ve günlük aktiviteye entegre edilerek potansiyel olarakta yapılandırılmış olabilir. İstisnasız informel öğrenme, günlük görevleri yerine getirirken sıklıkla gerçekleşmektedir. İnsanların davranışları, kararları verme ve iletişim kurma yöntemleri informel öğrenmeden büyük ölçüde etkilenir. Bu nedenle, yaş ve eğitim düzeyi gibi kişisel faktörler, informal öğrenmede katılım derecelerini etkileyebilir (Berg et al., 2008).

Öğrenmenin gerçekleştiği bağlam her zaman takımlarda mevcut olmakla birlikte, öğrenmenin odağı geçmişte, şimdiki zamanda veya gelecekte olabilir. Gelecek öğrenme fırsatlarının planlanması çoğu zaman enformel, fırsatların kendileri resmi veya gayri resmi olabilir. Biçimliliğin, sürekliliğinin enformel öğrenmeyi oluşturduğu kavramın özellikleri örtük, istemeden, fırsatçı ve yapılandırılmamış öğrenmeyi içerir (Eraut, 2004)

İnformel öğrenme, yerel ihtiyaçlara daha uyarlı oluo takım içinde esneklik sağlar. Aynı zamanda sosyal eşitsizliklerle ilgili endişeleri de içerir ve genellikle

bireylerin harekete geçme bilincini arttırmayı amaçlar. Bireylerin mesleğine, kişisel çıkarlarına ve topluluğuna pratik uygulamalarla genişletebilecek fırsatları öğrenme olaylarını da içerir (Dudzinska-Przesmitzki et al., 2008). Çoğu zaman önceden belirlenmiş öğrenme hedefleri olan, açık uçlu ve zaman kısıtlaması pek olmayan öğrenme olarak tanımlanır. Formal öğrenme ise bunların zıttı olarak görülür. Öte yandan daha araçsal bazı yaklaşımlar, formel özelliklerin geliştirilmek istenilmesiyle, desteklemek istenilen informel öğrenmeyi oluşturma yolları aramaktadır. Başarılı öğrenmeyi sağlaan uygulalar ve ayarlar arasındaki sinerjidir. Sinerjilerin esas alınarak informel süreçlerin formel ortamlarda elde edilmesiyle varsayımlar oluşur. Öğrenmenin informelliğinin ne dereceye sahip olduğu ilgili boyuta bağlıdır. Teorik kaygı, öğrenmenin ne kadar aslı ve bilinçli bir faaliyet odağı olduğu ya da faaliyetin iş yeri üretkenliğine etkisinin olup olmadığıyle ilgildir (Malcolm et al., 2003).

Formel öğrenme, kurumsallaşmış, kronojik olarak derecelendirilmiş ve hiyerarşik olarak yapılandırılmış bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Nelson et al., 2006). Nelson'a göre araştırmalar, öğrenme aktivitesinin bireylerin yeterli sayıda katılmalarına rağmen, bunların informel öğrenme aktiviteleriyle kıyasla öğrenmenin daha düşük etkide olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bir öğrenme aktivitesinin ya tamamen formel ya da informel olarak kabul edilmesi olanaksızdır. Formel öğrenmeye katılım, alışanların öğrenmeye katılımını teşvik etmek ve işyerinde informel öğrenmeyi teşvik etmek olarak görülebilir. Formel öğrenmede daha fazla deneyime sahip bireylerin, daha informel etkinliklere katılma eğiliminde olduğu ve çalışanların öğrenme faaliyetlerine daha fazla zaman ayırdıklar belirtilmiştir. Ayrıca bir takımda öğrenim yoluya öğrenilen bilgi ve beceriler, başka türden kavramlarla etkileşime girer. Özellikle formel öğrenme programları, öz-yansıma yoluyla kendi kendine başlatılan öğrenmeyi mümkün kılar (Choi and Jacobs, 2011). Yani takımlarda informel öğrenme gerçekleşirken formel öğrenme teknikleri aracılığıyla öğrenme uyarılmaya çalışır. Bu sebepten bu iki kavramın birbiriyle ilişkili olduğunu söylenebilir.

2.1.3. Takımlarda Kolektif Öğrenme

Kolektif öğrenme özellikle ekip ortamında merkezi bir rol oynar. Çünkü, ekip üyelerinin takımlardaki bilgileri etkin bir şekilde değerlendirmek için topluca

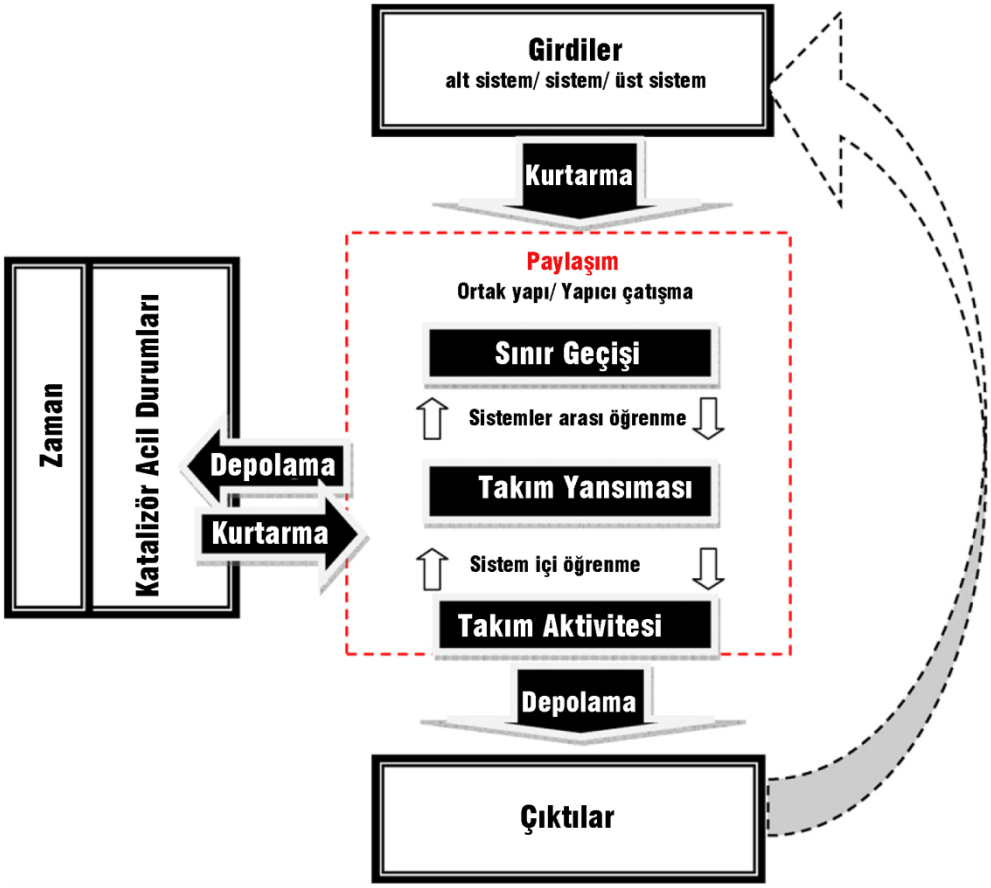
öğrenmeleri gerekir. Aynı zamanda kolektif öğrenme takımın gelişimine de katkı sağlamaktadır. Toplu öğrenme yoluyla takımlardaki her üyeyi tanımak, problemleri çözmek, grup operasyonlarını düzenlemek ve dış ilişkilerin yönetilmesi faaliyetleri aracılığıyla grupların faaliyetlerini gerçekleştirmede konusunda daha yetkin oldukları öne sürülmektedir (Wong, 2002). Ekip üyelerinin bilgi ve anlayış yaratmalarını sağlayan bu süreç, aynı zamanda görevlerde yada günlük işlerde ortaya çıkan sorunları çözmek için kolektif yetkinliği de geliştirir (Ohlsson, 2013).

Kolektif öğrenme üzerine yapılan araştırmalar, ortak bir anlaşın oluşturulduğu sosyokostik süreçlere odaklanmaktadır. Bu anlayış, grup seviyelerindeki konuşma kalıplarında hazırlanılmalı, karşılıklı olarak paylaşılan bilişselliğin gelişimine katkıda bulunan sosyo-bilişsel süreçler ortaya çıkarılmalıdır. Söylemsel pratiklerle gerçekleşen bu sosyo-bilişsel süreçler, bir boşlukta gerçekleşmez, içinde bulundukları sosyal bağlamdan etkilenirler (Van den Bossche et al., 2006). Neckth ve Manz (1994), kolektif öğrenme için bazı koşulların var olduğunu ve grup düşüncesini de dikkate alarak etkili olduğunu öne sürmektedir. Bu koşullar; takım içinde farklı görüşlerin teşvik edilmesi, endişelerin ve fikirlerin açık ifadesi, takım çalışmasıyla igili sınırlamalar ve tehditler hakkında farkındalık, toplu şüphelerin tartışılmasıdır. Aynı zamanda takım öğrenimini zenginleştiren koşulların ne ölçüde ortaya çıktığı, ekibin kültürüne de bağlıdır (Leithwood et al., 1997).

Takımdaki hem çevresel koşulların hem de hedefin değişmezliği, öğrenme düzeyini belirleyerek nicel bakımdan tanımlanmasına olanak sağlar. Öğrenmenin iki yönü takımlarda ayrıştırılabilir. Öğrenme sırasında bir sistemin, zamanın, vb. kabul edilebilir harcamalarla gerçekleştirilen eylemlerin kalitesinin bir sonuca varması gerekir. İkinci yön, süreci ilgilendirir ve takım içindeki uyumu tanımlar. Bu da takım içindeki verimlilikle ilişkilidir. (Novikov, 2012). Aynı zamanda takım üyelerinin takıma bağlılığı, bilgi paylaşımı ve farklı görüş açıları ile takım öğrenme davranışlarını etkilediği savunulmaktadır. Kolektif takım kimliği yüksek düzeyde olan takımlar, disiplinler arası takımlarda öğrenme için takım üyelerinin çeşitliliğinin yararlarına daha fazla sahip olabileceklerdir (Wijnia et al. 2016).

Bilgi edinimi, takımda proje ile ilgili iç ve dış veri bilgilerin oluşturulmasını tanımlamaktadır. Bu bilgi edinme sürecinde takım üyeleri kendi disiplinlerinin yanı sıra diğer takım üyelerinin disiplinlerinin temel ilkelerini öğrenme şansına sahip olurlar (Akgün et al. 2014). Takımlarda öğrenme, bilgi yaratma ve deneyler için

önemli organizasyonel alanları içine almaktadır. Öğrenme sistemleri takımın gelişmekte olan süreçte kullandıkları formel ve informel mekanizmalardır. Bu mekanizmalar, edinilen bilginin tespiti, saklanması ve bilginin ortaya çıkartılması için ihtiyaç duyulan yöntemleri kapsamaktadır. Ayrıca takımlarda takım liderlerin rolü de, takım öğrenmesinde son derece etkilidir. Takımdaki tüm üyelerin katılımcı bir öğrenme sisteminin oluşmasını sağlar. Öğrenmeyi destekleyen sistemlerin ya da koşulların sağlanması ise takımların başarısında kritik bir rol oynamasına sebep olur (Bourgeon, 2007).



Şekil 2. 2: Takım Öğrenimi Sistematik Modeli

Kaynak: (Decuyper et al. 2010)

Şekil 2.2.'deki modelde takım öğrenme süreçlerini çıktıları, girdileri, katalizörle ortaya çıkan durumları ve zamanşa ilgili değişkenleri tutarlı bir bütün oluşturan sistematik ve birleştirici bir takım öğrenme modeli yaratılmıştır. Model, hem süreci hemde sonuç perspektifini birleştirerek bütünleştirici unsurları içermektedir. Çünkü bu modelle birbirine bağlı takım üyelerinin nasıl oluştuğu, üst

ve alt sistemlerle nasıl bağlantılı oldukları ve girdilerin farklı seviyelerle bağlanarak nasıl çıktı haline geldiğini anlatır. Ayrıca modelde de görüleceği gibi takım öğrenme yapısı döngüsel bir süreç olup çıktılar sisteme giriş yaparak geri beslemeye alınır (Decuyper et al. 2010). Ekipteki geri besleme, takımdaki tutarsızlıkları azaltmak için davranışsal çıktıları etkinleştirerek takım üyeleri hedefleri üzerine çalışır. Bireysel ve takımsal hedeflerin geri bildirimleri aynı anda etkilenmez ve takım öğrenmei üzerindeki etkisi ayrı olarak değerlendirilir (Sessa and London, 2008).

Farklı seviyelerden gelen girdiler, takım düzeyinde öğrenme süreçlerinin ortaya çıkmasını sağlamaya yardımcı olmuştur. Takımlarda öğrenme modeldeki gibi farklı kategorilerde toplanmıştır. Takım öğrenme sürecinde sürekli bulunan katalizör, zamana bağlı değişkenler tarafından etkilenmektedir. Takım öğrenimi bilgi edinimini kapsayan paylaşım, depolama, geri almanın yanı sıra takım katılımı sağlayan sınır geçişi, takım yansıması, takım aktivitelerinden oluşmaktadır. Takım öğrenme süreci takım halinde çalışan üyeleri kapsadığından model hem tanımlayıcıdır. Takımların öğrendikleri zaman nasıl bir süreçten geçtiğini ne yaptıklarını açıklar ve hangi takımların ne yapması gerektiği hakkında net mesajlar vermektedir (Decuyper et al. 2010).

2.1.4. Ortak Hedeflere Göre Kolektif Öğrenme

Takımlar ortak hedefler doğrultusunda çalışır. Bu nedenle, bireysel ekip üyelerinin takım performansına yönelik öğrenme faaliyetlerinin yararlarını en üst düzeye çıkarmak için bireysel öğrenme faaliyetleri, kişisel hedef ve başarıların peşinde koşmak yerine kolektif amaç ve amaçlarla yönlendirilmesi gerekir. Kolektif hedefler, bireysel çalışanlara uygun bilgiyi seçmelerini ve yeni fikirleri takip etmelerini sağlar (Wang and Rafiq, 2009).

Organizasyonun tüm üyeleri tarafından paylaşılan açık hedefler ve yönlendirmelerle iletişim, bilgi paylaşımı, fikirlerin toplu olarak yansıması için bireyler arasındaki bilginin yorumlanarak değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca hedefleri olan takımların ekip performansını artırmak için ekip çeşitliliğini daha etkili bir şekilde kullandıklarını gözlemlenmiştir. Bu öncülün temel bir özelliği ekip üyelerinin farklılıkları geliştirmesi ve çözme konusunda daha istekli olmasıdır (Sinkula, 1994).

Ayrıca kolektif amaçları olan ekiplerin, gözlemin aksine hatalarından öğrenmede daha iyi olduğunu, ekipler içindeki rekabetçi veya bağımsız hedeflerin suçlamaya yol açtığını ve takımın öğrenmesini baltalamak eğiliminde olduğu belirtilir (Tjosvold et al., 2004).

Senge'ye göre vizyonu paylaşılan kimliğin ve kolektif örgüt çalışanların öğrenme odağını kanalize etmek için geliştirildiği, birlikte öğrenmeyi sürekli öğrenen topluluklar oluşturan öğrenme organizasyonunun kilit direği olarak vizyonu paylaşmak gerektiğini savunur (Senge, 1990).

2.1.5. Organizasyonel Tasarımın Kolektif Öğrenmeye Etkisi

Bir takımın iç yapısına ek olarak, takım organizasyonunun tasarım özellikleri, takımı öğrenme davranışına teşvik edebilmekte yada engelleyebilmektedir. Kolektif öğrenme davranışı ile ilgili olan organizasyonel tasarımın üç özelliği olan dış lider, ekip yetkinliği ve bilgi yönetim sistemlerinin kullanılabilirliği ile performans yönetimidir. Başka takımlarda öğrenme davranışını etkileyebilecek başka faktörlerde olsa organizasyonel tasarımın ve öğrenme davranışıın kesişiminden kaynaklanan çalışmalar ve kanıtlar literatürde yer almaktadır (Gibson and Vermeulen, 2003).

Öğrenme, insanın alışkanlık veya otomatik davranışa aşırı derecede bağımlı olma eğilimi olarak gördüğü şeylerin tersine, eylemleri tasarlamak, yürütmek, yansıtmak ve değiştirmek için ortaya çıkan bir süreçtir. Bir organizasyon planlarındaki boşlukları keşfetmek ve buna göre değişiklikler yapmak için takım üyelerinin varsayımlarının test edilmesi ve fikir ayrılıklarının açıkça tatışılması gerekir. Öğrenme aktivitesi olarak bu faaliyetlerle, öğrenme sürecinin grup düzeyinde yapılmasına imkan sağlanır. Organizasyonlardaki öğrenme aktivitelerinin tümü öğrenme davranışları oluşturmasının yanı sıra, bireyler ve takımlar için de performansı kolaylaştırır. Öte yandan, öğrenme davranışında, sonuçlar güvenilir olmaksızın zaman harcanılmaktadır. Bu da verimliliği ve performansı düşürmeyi gerektiren durumların olduğunu gösterir; örneğin ekipler, iyileştirme ya da modifikasyon gerektirmeyen, rutin tekrarlanan görevlerden sorumlu olduğunda bu durum ortaya çıkabilmektedir (Edmondson, 1999). Bunun yanı sıra organizasyonlarda birlikte çalışma sistemi de, koordineli ihtiyaçların pararel

işlenmesine ve uygun zamanlı çözümlere izin verir. Firmaların yeni ürünlerini geliştirip ortaya çıkarmaları için ihtiyaç duydukları öğrenmeyi teşvik eder (Burns, 1992).

2.1.6. Kolektif Öğrenmenin Bilgi Yaratmayla İlişkisi

Geçmişte kolektif öğrenme üzerine yapılan araştırmalar, özellikle daha iyi sonuçlara yol açan yapısal koşulları belirlemeye odaklanmıştır. Bu yapısal faktörlerin genel etkileri araştırmaya dayanmakla birlikte, bu yapısal koşulların grup çalışmasının etkisine olan ani etkisini tespit etmenin zor olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, etkin işbirliğine yol açan ara süreçlere artık önem verilmektedir. Bu etkileşimin özelliklerinin, karşılıklı olarak paylaşılmış bilişselliğe yol açan bilgi oluşturma süreçleriyle nasıl etkileşime girdiğine dair ortaya çıkan bulgulara işaret edilmektedir (Van den Bossche et al., 2006). Kolektif öğrenme, işi ve yenilik süreçlerini, değişen çevreye adaptasyonları iyileştirebilir ve bireylerin öğrenmesini optimize edebilir. Nonaka ve Takeuchi (1995), bir bilgi yaratma döngüsüyle birlikte ortak bir öğrenme süreci tanımlamaktadır. Bilgi yaratma, bir şirkette ve şirketler arasındaki bireylerin ve grupların örtülü ve açık bilgi paylaştığı süreç olarak tanımlanır; Bu gerekçelerin sonucuna dayalı olarak kavramlar oluşturmak, bu kavramları haklı çıkarmak, prototipler, ürünler ve hizmetler yaratarak, nihayetinde diğer gruplara, departmanlara ve firmalara çapraz düzeyde bilgi aktarımı gerçekleşir. Yeni bilgi yaratmak yalnızca diğerlerinden öğrenme veya bilgiyi dışarıdan edinme meselesi değildir. Yeni bilgi yaratmak, tek başına kurulması, örgüt üyeleri arasında yoğun ve zahmetli etkileşim gerektirmesi ve dolayısıyla oluşturulan bilgi ile ilgili paylaşılan bir anlayış veya anlam geliştirilmesi gerektiği anlamına gelir. Nonaka ve Takeuchi (1995) bilginin yaratılmasında anahtarın, örtülü bilginin mobilizasyonu ve dönüştürülmesinde yattığını vurgularlar. Bu süreç, genişleyen bir "etkileşim topluluğu" içinde ve dört bilgi dönüşümü modeli aracılığıyla gerçekleşir:

1) Örtülü bilgiden örtülü bilgiye, sosyalleşme olarak tanımlanan;

2) Üstü açık bilgiden açık bilgilere, dışsallaştırma olarak tanımlanan;

3) Açık bilgi ile açık bilgi arasında birleşim olarak tanımlanan;

4) Açık bilgi'den örtülü bilgiye, içten içe yönelim olarak tanımlanan; (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Kolektif öğrenme araştırmalarında dışsallaştırma özellikle önemlidir. Bu süreçte insanlar, birbirlerinden açıkça öğrenirler. Örtülü bilgi oluşturma açık grup öğrenmesini beraberinde getirir. Çünkü gruptaki yeni anlayışlar, grupta yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlar. Dahası, insanlar örgütten ayrıldığında bilginin kaybolma riskini azaltır (Hildreth et al., 2000). Literatür gözden geçirildiğinde bu dört süreç "dışsallaştırma" kavramının içeriğini tanımlamak için önemli unsurlar olarak görülebilir. Van Woerkom'a (2003) göre dışsallaştırma, bireyler arasındaki deneyimler ve etkileşim üzerine toplu düşünme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, bir görüntüyü, metaforları veya benzetimleri kullanarak özgü bir dilde ifade ederek kavramsallaştırmaya çalışan bireyleri içerir. Bu, yeni açık bilgi oluşturulduğu yaratıcı bir süreçle sonuçlanır. Problem çözme sürecinin ortaklaşa yürütülmesi yoluyla öğrenmeyle ilgili ilginç yaklaşımlarda yer almaktadır. Hikaye anlatımı unsuruna benzer şekilde, problem çözme süreci boyunca, grup üyeleri deneyimlerini birbirlerine anlatır. Yapılan şeyleri düşünürken birlikte tartışır ve birbirlerine bilgi alışverişinde bulunurlar (Mittendorff et al., 2006). Ayrıca takım içinde öğrenme tetikleyicileri yer almaktadır. Bu tetikleyiciler; takımdaki üyenin deneyimi, göreve yatkınlığı ya da yeni bir hedef, akitivite veya üretimin bir ölçüsünü test etme isteği eğilimi gibi iç baskılar olabilir. Ayrıca gruptaki üyelerin öğrenmeye hazır olma isteği, grubun olgunluğunun bir göstergesidir. Bu olgunluk gruba duyulan güven ile de ilgilidir. Çünkü takım üyeleri, kişiler arası güven duygusu hissettiklerinde bilgiyi paylaşma eylemine başlar ve fikirlerini ifade ederek geliştirme eğiliminde olurlar (Sessa and London, 2008).

Bilgi edinme süreci, farklı kaynaklardan gelen bilginin paylaşıldığı ve böylece yeni bilgilere yol açan süreçtir. Bilgilerin yorumlanması, bilginin bir veya daha fazla yaygın olarak anlaşılan yorumlanmasıyla sonuçlanan süreçtir. Örgütsel hafıza, bilginin gelecekteki kullanım için saklandığı araçlardır (Huber, 1991). Bir organizasyonda fazla bilgi kaynağı var olduğunda organizayonun başarılı olma olasılığı artar ve bireylerin öğrenmesi daha olasıdır. Böylece bilgi dağıtımı daha geniş tabanlı organizasyona yol açar (Huber, 1991). Takım içinde üyelerin bilgileri birbirlerine yaymaları takım içinde anlayış ve ortak fikirleri birleştirmesi sağlar. Böylece takım üyeleri arasındaki deneyim alışverişi yoluyla takım hatalarını saptama

ve düzeltme yoluna giderek üyeler arasındaki bilgi ve beceri uyumu artarak, takım öğrenme süreci kolaylaşmış olacaktır (Akgün et al. 2014).

Özellikle yeni ürün geliştirme takımlarında, doğaları gereği yoğun bilgi birikimi mevcuttur. Bu bilgilerin geliştirilmesiyle oluşan yeni yetkinlikler, bilgi tabanın geliştirilmesini sağlar. Bilgi tabanında iki tür bigi toplanır. İlk bilgi türü, probleri çözme ve yetkinlikler ile ilgili görevlerin yerine getirilmesi sağlanarak özel işlevsel uzmanlık alanında toplanan bilgi birikimidir. İkinci bilgi türü ise, projelerin hayata geçtiği işleri içeren ve know-how'ını tamamlamak için ihtiyaç duyulan bilginin çıkarılıp paylaşılmasıdır. Eğer öğrenme sürecinde yada algılama da bir hata varsa bu hataların tespiti ve düzeltilmesi takımın öğrenme sistemi için önemli olup takım verimliliği ile doğrudan ilişkildir (Bourgeon, 2007).

2.1.7. Kolektif Öğrenme ve İletişim İlişkisi

Organizasyonlar içinde bilgi, sosyal bir yapıdır. Gergen'a göre bilgi insanların kendi başlarına sahip oldukları bir şey değil, insanların birlikte yaptığı bir şeydir. Bu tutum, organizasyon literatüründe de kabul edilmiştir. Örneğin; Manghan, örgütlerin konuşma yoluyla yaratıldığını, sürdürüldüğünü ve değiştirildiğini vurgulamaktadır (King et al., 1999).

Bazı örgütler, üyeler arasındaki etkileşimleri gözlemleme olanağını büyük ölçüde göz ardı ederler. Açıkçası, bu durum bireylerin başkanları arasında olup bitenlere erişerek anlayış sorununu ortadan kaldırmaz. Ancak, örgüt üyelerin etkileşimine değer vererek, onların bildiklerini değerlendirmesi gerekir. Çünkü, örgütsel öğrenmeyle ilişkili literatürlerin çoğunun, bir kolektifin örtük bilgisinin açıklanmama eğiliminde olmasına rağmen, kısmen kendi etkileşimlerinin gözlemlenmesi yoluyla erişilebilir. Bu, Nonaka'nın örgütsel öğrenme için gerekli olan açık bilgi göçü düşüncesine benzetilebilir. Bilişimi yalnızca kişilerin başında bulunan, katılımcıyı ve doğayı vurgulayan bir şey olarak görmemekten kurtarmaya çalışan yeni organizasyonel bilgi teorisine bağlar. Bu pozisyon, öğrenme ile bilme arasındaki ilişkileri vurgulayan organizasyonel öğrenme kuramcılarının, örgütsel çalışma sürecinin detaylı süreçleri tarafından oluşturulduğu bir çalışmayla ortaya koyar (Cooper and Law, 1995).

2.1.8. Kolektif Öğrenme ve Yeni Ürün Geliştirme Performansı

Takımlar ortak hedefler doğrultusunda çalışır. Bu nedenle, bireysel ekip üyelerinin takım performansına yönelik öğrenme faaliyetlerinin yararlarını en üst düzeye çıkarmak için bireysel öğrenme faaliyetleri, kişisel hedef ve başarıların peşinde koşmak yerine kolektif amaç ve amaçlarla yönlendirilmesi gerekir. Kolektif hedefler, bireysel çalışanlara uygun bilgiyi seçmelerini ve yeni fikirleri takip etmelerini sağlar (Wang and Rafiq, 2009). Ayrıca kolektif amaçları olan ekiplerin, gözlemin aksine hatalarından öğrenmede daha iyi olduğunu, ekipler içindeki rekabetçi veya bağımsız hedeflerin suçlamaya yol açtığını ve takımın öğrenmesini baltalamak eğiliminde olduğu belirtilir (Tjosvold et al.,2004**)**. Ürün geliştirme takım üyeleri tarafından paylaşılan açık hedefler ve yönlendirmelerle iletişim, bilgi paylaşımı, fikirlerin toplu olarak yansıması için bireyler arasındaki bilginin yorumlanarak değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca hedefleri olan takımların ekip performansını artırmak için ekip çeşitliliğini daha etkili bir şekilde kullandıklarını gözlemlenmiştir (Sinkula, 1997).

Öğrenme yaklaşımı ile takımların performansları arasında ilişki bulunmaktadır. Aktif öğrenme kavramının desteklenmesi, proje performansını arttırdığı için, öğrenmenin takım içindeki bilgi yapısını geliştirdiği inanılır (Law and Chuah, 2004). Kolektif öğrenmenin odağı, özel ve kolektif anlam yapılarının önemini ve sınırlarını ele almalı ve erişebilir anlam yapılarının büyümesine teşvik etmelidir. Bu kolektif anlam yapılar, genellikle birleşme gibi yeni durumlarda yada performansta tutarsızlıklar ortaya çıktığında görülmektedir (Boateng, 2011). Kolektif öğrenmenin bireysel bir firmanın inovasyon performansı üzerindeki etkisi, kantitatif yöntemleri kullanan ampirik kanıtlara kısmen dayanmaktadır. Bu ampirik çalışmalar, kolektif öğrenme süreci ile bir firmanın yeniliği arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamaktadır (Svetina and Prodan, 2008).

Kolektif öğrenme takım içinde kişilerarası ilişkileri geliştirmenin yanı sıra geliştirilmiş performansında oluşmasını etkiler. Daha fazla öğrenme davranışı içinde olan ekipler, ekibin hedeflerine daha kolay ve daha iyi sonuçlarla ulaşma becerisini kolaylaştırmaktadır (Jules, 2007).

2.2. Bilişsel İş Birliği

Bilişsel işbirliği, bilinçli farkındalık doğrultusunda bireyselcilikten uzak, gruptaki kişilerin farklı perspektifteki fikirleri bir araya getirerek avantaja çevirebilmesidir. Bireysellikten uzaklastıkça, zihinsel ve sosyal verilerin biraraya gelerek algı, dikkat, hafiza, karar verme yeteneği ve fiziksel aktivitelerin daha verimli olduğu görülmektedir (Wilson et al., 2004). Aynı zamanda bu süreç, taraflar arasındaki iletişim ve etkileşim sonucunda, aralarındaki ilişkileri yaratan karmaşık bir süreçtir. Bilgilerin karar verme ve ortak konu ya da hedeflere ulaşma amacıyla paylaşılarak senkronizasyonu gerekmektedir. Bu süreç, ortaklaşa takım içindeki ilişkileri yöneten kural ve yapıları ve bunları bir araya getiren konulara karar verme yollarıdır. (Kauffmann, 2015). Bilişsel iş biriği, bir amaç doğrultusuda çalışan kişilerin verilere, bilgilere, algılara ve kavramlara aktif olarak yaklaşarak yöntem ve etkileşimin bir araya gelmesiyle oluşur (Noble et al., 2000). Ayrca bu süreç, bir sorun ya da görevin ortak bir anlayışını oluşturma ve sürdürme, grubun üyeleri arasında sorumluluk dağıtma, uzmanlığı paylaşma ve karşılıklı olarak kurgu kurma ve müzakere etme süreci olarakta tanımlanır (Van den Bossche et al., 2006).

Her ne kadar etkileşim, eşgüdüm, bütünleşme ve iş birliği gibi pek çok terim insanlar ve bölümler arasındaki bağlantılara sıkça değinmiş olsa da, işbirliği son zamanlarda daha karmaşık bir tanımlamaya yönelik popüler bir metafor olarak ortaya çıkmıştır. Bu metaforlaşma becerileri yenileme ve çevresel zorluklara uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Yeni ürün geliştirme literatüründe ise, genellikle fonksiyonel gruplar arasında işbirliği ile birbirinin yerine kullanılır (Jassawalla and Sashittal, 1999). Bireylerin yapısal olarak farklı tasarım takımlarında etkili bir şekilde çalışabilmeleri için iş birliği bilgisi gerekmektedir. Know-how girdilerinin çıktılara mümkün olduğunca etkili bir şekilde dönüştürülmesi için gerekli mevcut uygulamaların bilgisi gerekmektedir. Takım içindeki bireyin iş birlikli bilgi birikimi, kişinin kendi fikirlerini nasıl ileteceğine ve başkalarının fikirleriyle nasıl bütünleştireceğine, eylemlerini nasıl koordine edeceğine ve takımdaki diğer kişilerle nasıl çalışılacağına dair bilgileri ifade eder (Majchrzak et al., 2005).

Bilimşsel iş birliğini yürütmek için takım içindeki ilişkileri iyi yönetmek gerekir. Bu iş birliğini ölçmek için küresel iş birliği ve küresel korelasyona ihtiyaç vardır. Ayrıca disiplinler arası bilimsel iş birliği önerisi günümüzde giderek popüler

hale gelmişir. Farklı araştırma alanları arasındaki bağlantılar, geleneksel öneri yöntemleriyle bir araya geldiğinde çeşitli zorluklar ortaya çıkmasına rağmen öğrenme yöntemi önerileriyle alanlar arası farklılıklar seyreltilmeye çalışılabilmektedir (Liang et al. 2018).

Bilişsel iş birliğinin, evrimsel bakış açısıyla grup karar verme konusunda psikoloji alanındaki çalışmalarla da ilgisinin olduğu öne sürülmektedir. Dahası, beyin fırtınası deneylerinde bile bilişsel işbirliğinin etkisinin insanlara gösterebilecekleri savunulmuştur. Bilişsel iş birliğinin evrimsel pskilolojisinin merkezini oluşturabileceği de görüşler arasında yer almaktadır (Wilson et al., 2004).

İş birliği, bilişsel gelişim için bir mekanizma halini almıştır. Bazı çalışmalarda bilişsel gelişim için özellikle farklı fikirlere sahip olan ve ortak bir anlayışa ulaşmak için bireylerin birbirleriyle zaman zaman tartışma içinde olmalarının önemi vurgulanmıştır. Bilişsel gelişimin bilişsel çatışma ve kendini ifade edebilme gibi süreçleri içine alarak öğrenme etkileşimi üzerinde de etkisi olduğu söylenilmektedir (Sills et.al, 2016).

Bu kavram, organizasyonel grupların ve ekiplerin önemli bir öğesidir. Çünkü takımdaki problemleri çözerek, ürün geliştirme görevlerini yürüterek bilgi alışverişini sağlar. İşbirliği için teknolojinin kullanımının artması, bilgi alışverişi kanallarının nasıl kullanıldığını ve ekibin bireysel ve kolektif hedeflere ulaşmak için teknolojiyi kullanırken nasıl işlediğini anlama ihtiyacını doğurmaktadır (Hosley, 2010). Etkin, güvenilir ve tekrarlanabilir işbirliği, iş ortamının ilgili özelliklerle etkileşimini anlamayı gerektirir. Günümüzdeki dinamik yapıdaki rekabetçi ortamımda organizasyonel süreçler artık tamamen tek varlık olarak hareket etmemektedir. Giderek sıklaşan, piyasalarda yaygın olan katı rekabet nesneleri örgütler arası faaliyetler arasında yer almaktadır. İşbirliği sadece kurum içinde değil, farklı kuruluşlar arasında kullanılır (Huang, 2009). Şirketler, kendi bilgisini etkin bir şekilde arttırmak için, firmanın diğer şirket ve kuruluşlarla olan bilgi alış verişini devam ettirmesi gerekir. Özellikle bilgiyi arttırmayı amaçlayan ve ciddi yatırımlar yapan Ar-Ge grupları için bu durum geçerlidir. Bir diğer yandan, rekabetçi baskılar, firmaları yeni ürün ve hizmetleri pazara daha hızlı bir şekilde okmaya zorlamaktadır. Çoğu firma için gerekli bilgi üretimi için sadece firma içi kaynaklara güvenmek imkansızdır. Bu sebepten firmalar, örgütler arası proje işbirliklerine giderek dışarıya açılabilmelidir (Svetina and Jaklic, 2008).

2.2.1. İş Birliği Yöntemleri

İşbirliği ölçümleri, bir işbirliğinin nihai sonucunu ve bu sonuca katkıda bulunan birçok işlemi ölçmek için ölçekler sağlar. Bu metrikler bilişsel ve bilişsel olmayan olmak üzere Şekil 2.3'de de görüldüğü gibi iki ana gruba ayrılmaktadır (Noble et al., 2001).

BİLİŞSEL OLMAYAN	BİLİŞSEL OLAN
Genel Fayda Ürün kalitesi Takım verimliliği	Takım seviyesi Uyum Harekete Geçme
Takım davranışları	Bireyselcilik Görev Odaklı Takım Davranış Odaklı

Şekil 2. 3: Bilişsel ve Bilişsel Olmayan İşbirliği Ölçütleri

Kaynak: (Noble et al., 2001)

Alakalı olması gereken metriklerin, kaliteli ürünlerin etkin ve zamanında geliştirilmesi üzerinde durması gerektiğinden, bu tartışma, ürün kalitesini ve takım verimliliğini ölçen genel hizmet metrikleri ile başlar. Sonraki materyal, anahtar takım davranışları, takım düzeyinde bilişsel ölçümler ve bireysel bilişsel ölçütler için metrikleri açıklar ve gösterir.

2.2.1.1. Genel Fayda

Takımlar ürünlerinin kalitesini ve zamanlamasını ve genel ekip verimliliğini ölçerler. Sürekli olarak bu metriklerde puan alan bir ekip etkili bir takımdır. Çünkü amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirmektedirler (Noble et al., 2001). Bir proje ekibinin kalitesi, tespit edilen başarıız üretim iş hacmi ile ilişkilidir. İş hacmi ise proje takımlarının etkinliği ile orantılıdır. Etkili bir takımın verimliği, takımın tahmini çalışma süresinin simülasyon süresine oranı ile bulunur. Eğer ekip içinde simülasyon süresi bir gün olarak standart bir süreye ayarlanırsa, ekibinin üzerind

eçalıştığı ürün ile ilgili tahmini çalışma süresi, ekip tarafından bir gün içinde tamamlanabilen esas çalışma süresini gösterir. Bu sebepten zaman birimi ekiplerde dikkate alınarak ekiplerdeki tamamlanmış ortalama iş miktarı değerini yansıtır (Du, 20129.

2.2.1.2. Takım Davranışları

Takım davranışları, bilişsel olmayan ölçütlerin ikinci kategorisidir. Bu metrikler takımın ekip olarak ne kadar iyi çalıştığını ölçer. Ekip davranışları ölçmek önemlidir. Çünkü çeşitli bilişsel süreçlerin ekip etkinliğini nasıl etkilediğine ilişkin fikir verebilirler. Başarılı ekipler, yeni koşullara uyum sağlama, ortak hedefleri sürdürme ve ekip üyelerinin satın alma, paylaşılan anlayışı korumak, görev ve ürünleri senkronize etmek, iş ve bilgileri paylaşmak, uzmanlıktan yararlanma, sorunları erken bulmak, yeni koşullara uyum sağlamak ve ortak zemin hazırlama durumlarını benimser (Noble et al., 2001). Takım davranışları, takım üyelerinin birbirleriyle güvenilir ve yararlı ilişkiler kurarak geliştirmesine neden olan davranışlardır. Özellikle iş birliğinin oluşumunda katkıda bulanabilecek paylaşımların amaçlarının belirlenerek, tartışmaya ve farklı bakış açılarını teşvik ederek ortak noktada uzlaşılan davranışlar sergilenerek adalet ve eştlikten vazgeçilmeden takım içinde güvenli ve kaliteli bir çevre yaratılabilir. Bu etkenler kişiler arası işbirliğine katkıda bulunarak ilişkisel davranışlar açısından son derece önemlidir (Du, 2012).

Ortak zemini koruyan bu son davranış, diğerlerini iyi yapmak için gerekli temel beceri olabilir. Ortak zemin, her bir ortak çalışanın birbiriyle etkili etkileşim kurmak için üstlendiği şeydir. Her takım üyesinin diğer takım üyeleri hakkındaki varsayımlarını içerir. Hedefleri; yetenekleri, uzmanlıkları ve bilgileri; İş yükü, yorgunluk, dikkati dağıtma ve etkileşim , Taahhüt dereceleri; satın alma ve bilişsel stratejileri ve problem çözme yaklaşımları vardır.

2.2.1.3. Takım Seviyesi Bilişsel Metrikleri

Ekip seviyesinde yer alan bilişsel ölçümler, açıklanan bireysel bilişsel süreçler için metrikleri özetlemektedir. Bilişsel ölçümler takım düzeyinde olup,

takım içindeki görev ve takım bilincinin genel seviyesini, ekip üyelerinin anlayışlarının ne düzeyde ve tutarlı olduğunu ve her ekip üyesinin diğer ekip üyelerinin görev, beceri ve tutumlarının farkında olma derecesini ölçer (Noble et al., 2001). Takım içinde ortak çıkarların ve hedeflerin uyumluluğu takımın ortak bir anlayış içinde olması açısından önemli bir faktördür. Ekipler, iş birliği stratejileri ve değerleriyle daha faza uyum içinde olduklarında takım içi ilişkilerinde daha az uyumsuzluk gösterirler (Murphy et al., 2015). Bununla birlikte takımdaki iş akışınınn tutarlılığını korumak için takım üyeleri arasındaki görev bağımlılıklarının iyi yönetilmesi gerekmektedir. Böylece takımın uyum içinde olması bu görevlerin yürütülmesini de kolaylaştırcaktır (Du, 2012).

2.2.1.4. Bireysel Ekip Üyesi Bilince İlişkin Ölçümler

Bireysel metrikler, takım üyelerinin farkındalığının düzeyini ölçer. Bunlar, üretilen ürünlerden veya işlemlerden sağladığı bilgilerden ortaya çıkmaktadır. Bu ölçümler her bir birey için ayrı ayrı yapılmaktadır.. Çünkü bireysel bilişsel süreçler, işbirliği destek araçlarından doğrudan etkilenen süreçlerdir. Bu ölçümler, işbirliği aracının etkililiğinin sistematik olarak bilişsel temelli incelenmesi için gereklidir.

Bireysel bilişsel ölçümler, görev odaklı ve takım olmak üzere iki geniş gruba ayrılır (Noble et al., 2001). Bu yetkinler iş görevlerini yürütmek için bilgi, beceri, davranış ve deneyimi sağlar. Görev odaklı takım üyeleri alınması gereken karararı, yükümlülüklere odaklanarak takım performansın katkıda bulunur. Motivasyonun her ne kadar karışık bir doğası olsa da, çalışan davranışlarında ortaya çıkan bireyse yetkinlikler motivsyonla yönlendirilir (Rozhkov et al., 2013).

Takım davranış odaklı çalışma, iş birlikçi takımlarında sistemlere uygun çalışmayı gerektirir. Takım oluşturulurken takımın iç yapısında yer alacak üyeler, takımlara uygun görevler etrafında oluşturulmalıdır. Bu takım görevleri karşılıklı bağımlığığı oluşturmasının yanı sıra takım içindeki farklı bireylerin bilgi ve çalışmalarının entegrasyonunu da oluşturur (Harris, 2005). Takımlarda karmaşık görevler yerine getirilirken bireylerin eş zamanlı iletişim ortamını kullanma ihtimallerinin daha fazla olması beklenmektedir. Daha yüksek bilgi değeri ve etkileşim gerektiğinden koordineli çabalar daha kesin biçime dönüşür. Takımdaki üyelerin takım davranış odaklı davranmasını sağlayarak birbiriyle bağımlı hale getirir

ve karşılıklı iletişim ihtiyacını ortaya çıkarır (Fan, 2012). İş birliği özel sosyal beceriler gerektirir ve bu beceriler takımdaki birçok insan davranışlarının merkezinde olabilmektedir. Takım üyelerinin takımda ilişki kurmaları ve sürdürmeleri sosyal beceriyle doğrudan ilişkillidir (Argyle, 1991).

2.2.2. Takımlarda İşbirliği

Geçmişte takımlarda iş birlikçi desteği, var olan teknoloji ile sınırlıydı. Tarihsel olarak bakıdığında bazı meslek gruplarının gelişmi iş birliği ile desteklenemedi.Çünki takım içinde ortayavçıkan krizi yönetebilmek sadece eldeki kısıtlı kaynaklarla mümkün olabiliyordu. Şimdi ise organizasyonl uzmanlar bilgi tabanları ile etkileşimde bulunabilmekte ve ekiplerle güvenilir ve sağlam iletişim kurabilmektedir (McKinney 2008). İş birliği eğilimi yüksek olan bir takım üyesi, karşılıkla fayda için başkalarıyla iletişim kurma, ortak bir amaç yada sosyal etkileşim için başkalarıyla birlikte çalışma önceliğine sahiptir. Bunun aksine, iş birliği eğilimi zayıf olan biri takım içinde başkalarına bakmaksızın kendi refahını en üst seviyeye çıkarmaya öncelik vererek takım ruhunu taşıyamaz (Mohammed and Ringseis, 2001).

İş birliği içinde olan takımlar, oluşturdukları ortak bakış açılarını ve kendilerine özel anlayış ve anlamları geliştirerek işbirlikçi organizasyon yaklaşımını benimsemektedir. Ayrıca birlikte çalışan bu gruplar terim ve kavramlara özel anlamlar yükleyerek yeni terim ve kısaltmalar oluşturup takım içi iletişimi arttırılar (Turoff et al., 1997).

İş birliği ile çalışan takımlar acil durumlarda bile ekip üyelerinin birbirlerinin hedeflerini destekleyerek genişletilmiş bir ekibin parçası olma bilinciyle etkili bir şekilde çalışmaya katılır. Bu takımlarda devam etmekte olan işler, takım menfaatine uyacak şekilde yürütülerek etkili bir geri bildirim sağlanır (Carver and Turoff, 2007). Takımlar edinilen bilgileri ekip üyeleri ile paylaşılmasına izin vererek bilginin geliştirilmesine ve takımlardaki iş birliğini arttırmaya zemin hazırlar (McKinney 2008).

Takımın iş birliği süreci, üyelerin gelecekte birbirine bağlı olarak birlikte çalışma kapasitelerini artırdığı, grup deneyiminin bireysel takım üyelerinin büyüme ve kişisel refahına katkısının olduğu belirtilmektedir. Bu eylem kalıpları, daha önce

karşılıklı uyarlama olarak nitelenen takım üyelerinin bireysel bilişleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin doğrudan sonucudur (Leithwood et al., 1997). İşbirlikçi ortamlarda gerçekleşen faaliyetler, bir işbirliği modeliyle eşleştirilebilir. Bu işbirliği modelleri, davranışsal anlayışla örtüşmektedir ve takımın hedefine doğru ilerlemesine yardımcı olur (Seeber et al., 2013). Ürün geliştirme takımlarının başarızlığı ya da başarısı, takım üyeleri arasındaki iş birliği kalitesinden önemli derecede etkilenir. Takımlarda bilgi paylaşımı, kritik bilgilerin takımda ne ölçüde yer aldığını ifade eder. Proje paylaşımlarında da , proje taraflarının iş birliğinin oluşmasının yararlarından haberdar olması halinde bilgi paylaşımının fazla olması önemli rol oynar (Um and Kim, 2018). Ayrıca takımların esnek olması, iş birliğinde süreçsel yapılarını hızlı bir şekilde değiştirmesini sağlayarak bilgi paylaşımı sürecine kolayca adapte olmasına olanak sağlar (Cao and Zhang, 2011).

Yeni ürün geliştirme literatürleride işbirlikçi yeni ürün geliştirme takımlarının görünümü gün geçtikçe daha kapsamlı olarak ortaya çıkmaktadır. Yüksek iş birliği içinde olan takımlar, şeffaflık, farkındalık, eşitlik ve sinerji kavramlarını takım içide barındırır. Takım üyeleri birbirleriyle paylaştıkları yoğun bilgi aktarımıyla ekibin ilerlemesini, mevcut engelleri, yeni fikirleri ve gelecek planları ekip içinde şseffaflıkla paylaşarak takımda gerekli konfor düzeyini üretir. Takım içinde alınan kararların yüksek düzeyde şeffaflık seviyesinde olmasının yanı sıra, takım üyelerinin farkındalık içinde olarak görev ortamında farklı bakış açılarının bütüncül yaklaşımını ortaya koymalıdır. Takımın bir parçası olmak ve herkese eşit önem vermek te takım içindeki iş birliğini etkileyen faktörler arasındadır. Takımda yer alan üyeler takım kararlarına eşit şekilde katkıda bulunup, yeni ürün geliştirme performansında eşit oranda pay alıp, takıma elişt şekilde sahiplenmelidir. Yaratıcı takımların çoğunda ortaya çıkan enerji de takım işbirliğini güçlendiren nedenlerdendir. Bireysel yeteneklerin toplamından çok daha fazlasını yansıtan sinerjik sonuçlarla çok daha yüksek düzeyle takım içi etkileşim sağlanabilmektedir (Jassawalla and Sashittal, 1999). En iyi uygulamaların transferi, toplu eylemlerin kapasitelerinin ve esnekliğinin arttırılması, karar alma sürecinin daha iyi yönetilmesi, sinerji yoluyla artan fikirlerin birleşimleri iş birlikçi takımlarının avantajları arasında sayılabilir (Cao and Zhang, 2011).

2.2.3. İş Birliği ve İletişim

İletişimin sadece sözlü olarak var olmadığını bilmek gerekmektedir. Bilginin, düşüncenin yazı yada işaretlerle anlatılarak aktarılma çabasını içinde barındırmaktadır. Bir çalışma, iletişimin yüzde 93'ünün beden dili ve tutumlardan daha çok etkilendiğini, yüzde 7'sinin de yalnızca anlama ve amacı algılama olduğunu söyler. Elbetteki iletişim de sözlü kelimeler içerik açısından önem arz etse de, beden dili, konuşma şekli, dinleyicilere hitap, göz göze temas ta bu etkieşimde son derece önemli yer tutmaktadır (O'Daniel and Rosenstein, 2008).

Bilimsel literatür, iletişim kalitesinin takımlarda iş birliğiyle arasındaki ilişkinin takım performansını etkilediğini savunmaktadır. Bu etkiler iletişim tarzlarına ve kanallarına bağlı olarak olumlu yada olumsuz olarak iletişim sürecinde yer almaktadır. Bu sebepten iletişim, her takım için önemli bir süreç halini almaktadır (Kauffman, 2015).İletişim genel olarak açıklık, sorgulama, dikkat, saygı, destek, takdir, dinginlik, onaylama, atılganlık, yargısız olma ve geri bildirim kavramlarını içermektedir. Takımlarda iletişim ise ekip üyelerinin bilginin nasıl takımda işleneceği, iletişimin hangi bağlamda nasıl kullanacağı konusunda fikir vererek takıma rehberlik sağlar. Takımlar, iletişim değerlerinin arttırılmasıyla krizle karşı karşıya kalmaları önlenebilir. Bu sebepten takımlarda iletişim takım performansı açısından katalizör görevini görmektedir (McKinney 2008). Çalışanlar arasındaki etkili iletişim, etkili takım çalışmasına iter ve hataları önemeleye yardımcı olarak takım içinde iş birliğinin oluşmasını sağlar (O'Daniel and Rosenstein, 2008).

İletişim, gönderici ve alıcılar farklı yerlerde dahi olsa aralarındaki anlam aktarması ve anlaşılması olarak tanımlanmaktadır. Bu aktarım için gönderen tercih edilen geri bildirim ve takım atamaları durumlarına bağlı olarak farklı iletişim araçları kullanılabilir (Otter, 2005). Bazı araştırmalar, kalite ve zamansal iletişim sırasını dikkate alan analizlar önermişlerdir. Daha zayıf performans gösteren takımların iletişim içeriği açısından daha az tutarlılık gösterdiği saptanmıştır (Chen, 2002).

Başka bir tanım olarak iletişim, tasarım takımlarında ve diğer farklı sektördeki takımlarda da olduğu gibi farklı insan grupları arasında meydana gelen ve yarattığı etkileşimle takımların geleceğinde de etkili olan duygu, düşünce, davranış ve bilgi alışverişidir. İşbirlikçi takım üyeleri takımda etkileşime sıklıkla girmektedir. Takım

içindeki bilgileri günceller, tartışır ve gereki tüm bilgileri birbirleriyle ve grup dışındakilerle de paylaşır. Bu paylaşımlar takım içindeki iletişim stratejileri ile daha güçlü hale gelebilmektedir. İşrbirlikçi takımı üyelerinin farklı iletişim tarzlarını yansıtacak şekilde düşünülerek planlanmalıdır. İş birliğine katılmayı kabul edecekleri konuları ortaya çıkararak çatışma süreci bu yolla takım içinde kontrollü şekilde yönetilecektir. Bu kontol iletişimin kaliesini yükseltmek ve takım içinde genişletmek için de gerekli olup düzenli olarak sistemler ve prosedürler de gözden geçirilmelidir (Mattessich and Monsey, 1992).

Takım içinde sorunları çözmek için gerekli konulara değinmek, fikir çatışmalarını çözmek ve ilişki kurup bunu sağlamlaştırmak için yüz yüze iletişim oldukça önemlidir. Bir araştırmada, yüz yüze iletişimin olduğu bir ortamda geri bildirimlerin maksimum düzeyde olduğu belirtilmektedir. Yüz yüze iletişim aynı zamada doğrusal, etkileşimsel ve işlemsel etkileşimleri de ayırt etmeyi sağlar. Sosyo-duygusal yönlere odaklanarak iletişim teorisi, iletişimin sürecinin oluşmasında tek kapsamlı bir etki olduğu idda edilmektedir (Quanjel, 2013).

İletişim takımlarda genellikle görev odaklı iletişim ve sosyal odaklı iletişim olmak üzere iki yönlü iletişim vardır. Görev odaklı iletişimde takımın görevlerine, proje bilgilerine ve çıktılarına ulaşılarak bunların iletişim yolu ile ne derecede iyi ele alınıp alınmadığını inceler. Teknik desteğin sağlanması, takım içindeki faaliyetlerin planlaması ve zamanlama çalışmaları ile ekibi ileriye taşıma görevini oluşturur. Sosyal odaklı iletişim de ise, ekip üyelerinin ekip içindeki ilişkilerine odaklanarak iletişim kurmaları için güven göstermek, düşünceli davranarak ekipteki sorunları anlamaya çalışıp ekip içinde olumlu bir psiko-dinamik yapısı oluşturulur (Kauffman, 2015). İlişkilerin kötüye gittiği durumlarda fikir çatışmasına girmek ve bunu yönetmek için sosyo-duygusal iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Grup çatışmasının düzgin bir şekilde yönetilebilmesi için ilişkisel ve görev tabanlı değişimleri dengede tutulmaya çalışılması gerekir. Takımlarda görev tabanlı bilgi alışverişinde bulunulmaması ve soru sorulmayarak bilgilerin diğer kişilerle paylaşımını azaltacağından takım içi etkili iletişimi de büyük ölçüde engelleyebilecektir (Gorse and Emmitt, 2007). İletişim sistemleri tasarım yapan takımların ortaya çıkaracakları yeni tasarım süreçleri ve takımın geleceği için de son derece önem arz etmektedir.

Tasarım takım üyeleri, tasarım çıktılarının oluşmasından önce üretilecek tasarımla ilgili bilgi toplayıp bunları dönüştürerek konuyla ilgili yeni bilgiler üretir. Bu süreçleri kolaylaştırmak için iletişim araçlarına ihtiyaç vardır. Çünkü tasarım

görevlerini yerine getirmeleri için güncel tasarım bilgilerine ihtiyaç vardır. Bu bilgilere ulaşmak için takım üyeleri bireysel yada toplu olarak var olan iletişim araçların kullanır. Mesajları alarak yada göndererek bu süreçleri iletişim yoluyla organize eder. Tasarım ekiplerinde iç ve dış çevre iletişim kaynağıdır. İç çevre, tasarım ekibi üyelerinden oluşan, tasarım üretmek için iletişim kurdukları çevreyi oluşturur. Dış çevre ise, tasarım ekibinin müşterilerileriyle, kullanıcılarıyla ve diğer paydaşlarıyla iletişime geçtikleri çevreden oluşur (Otter, 2005).

2.2.4. Karşilikli İş Birliği ve Güven

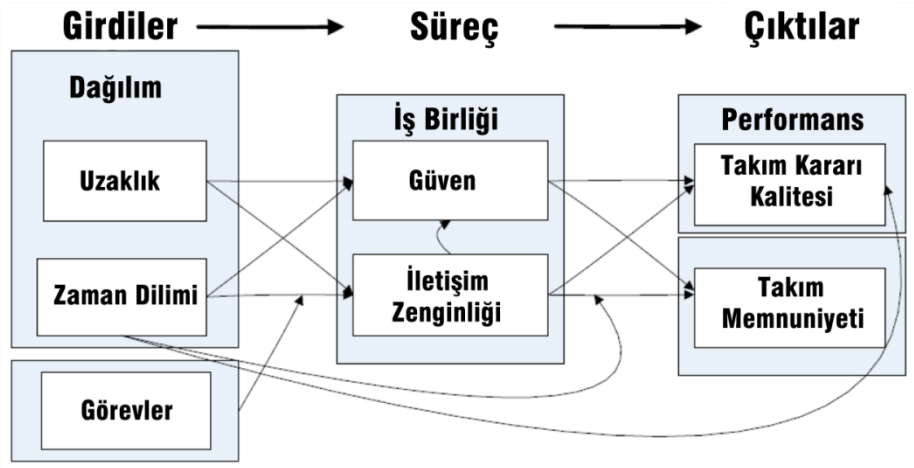
Güven, genel olarak belirsizlik ve bağımlılığı içeren çoğu sosyal etkileşimlerde önemli bir faktör olarak yer almaktadır. Aynı zamanda disiplinler arasında güven, yalnız riskli ve belirsiz ortamlarda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Eğer eylemler risksiz bir ortamda ve kesinlik yaratılarak geliştiriliyorsa güvene ihtiyaç duyulmamaktadır (Grabner-Krauter, 2003). Takımlarda iş birliği ortamının geliştirilmesi için bir takım engellerle karşılaşılabilir. Takım üyeleri arasındaki fikir ayrılıkları, alınan kararlara karşı güven eksikliği, çatışan algılar, farklı disiplinden gelen üyelerin bilgi ve becerilerinin farklılık göstermesi gibi sorunlar ortaya çıkabiir. Bu engellerin büyük bir kısmı, açık bir tutum sergilenerek karşılıklı saygı ve güven duygusu ile aşılabilir (O'Daniel and Rosenstein, 2008).

İşbirliğinin olduğu takımda takım üyeleri karşılıklı bir beklenti haline girdiğinden birbirlerine güven duymaları gerekecektir. Bönte, araştırmalarında güveni, birlikte iş yapan ve ortaklık kuran partnerlerin dolandırılmaktan korkmadıklarını, bilgilerini birbirleriyle paylaşmaktan çekinmediklerini, yasal sözleşmeler olmadan işle ilgili kararlar aldıklarını ve birbirlerinin çabalarına güvenerek devam eden bir iş ortamında olduklarını belirtir. (Bönte, 2008)

İşbirliği, normal güven düzeyini arttıran bir faktördür. Normal güven düzeyi de ilk defa birlikte iş yapan kişiler ya da kurumlar olarak algılanabilir. İş birliğinin güven üzerinde olumsuz bir davranış kodu izlenimi çoğunlukla yoktur. İş birliği geleneği istem dışı sebeplerden dolayı sapmaya uğradığında ise güveni daha az kırıcı ve sürüdürülmesi daha kolay bir yola sokulabilir. Karşılıklı iş birliği taraflar arasında güveni çoğaltarak iki taraf arasındaki ilişkilerin büyümesini sağlar (Dei Ottati, 2003). Diğer bir yandan güvenin bir sınırının olmadığı düşünülerek bir gelenek üzerinde

temellendirildiği savunulur. Fakat güven farklı işlem tiplerinde sınırıları çizilen davranış kodu olarak kodlanır. Belirlenmiş bu kısıtlı alanlarda bile güven kolektif bir sermayeye sahip bir değerdir. Güvenin yok olduğu ortamlarda daha çok uygulamaya gerek vardır. Alınacak önlem uygulamalar artarak beklenilen kzanç yada bazı değerler düşüş gösterecektir. Güven işbirliğiyle oluşarak takım içinde ortak bir kültür haline gelir. Ortak kültürün oluşmasıyla kolektif güven sermayesi artar. Bu yolla karşılıklı iş birliğinin devam etmesini sağlayan dinamikler ortaya çıkar (Dei Ottati, 2003). Yapılan bir çalışmada güven, küresel çalışmanın yapıştırıcısı olarak tanımlanarak, teknolojinin güveni oluşturmak için çok fazla şey yapmasına gerek kalmadığı belirtilmiştir (Fan, 2012).

Yenilik işbirliği, farklı takımlar ile proje olarak yeni denilebilecek pasif olmayan etkin katılımları oluşturur. Eğer yenilikçi iş birliği sözleşmeler ile karşılıklı oluşturulursa aktif bir iş birliği var sayılmaz. Yenilikçi iş birliği olan takımlara, kendi başlarına sahip olamayacakları imkanlar sağlar. Bu imkanlar bilgi ve teknoloji alamındadır (OECD and Eurostat, 2006).



Şekil 2. 4: İş Birliği, İletişim ve Güven Modeli

Kaynak: (Kauffmann, 2015)

Şekil 2.4.'deki iş birliği süreçleri, güven ve iletişim zenginliği ile karakterize edilmiştir. Girdiler ve çıktılar arasındaki bağlantı dağılım, iş birliği ve performans süreçlerini içine almaktadır (Kauffmann, 2015). Mevcut bağlantılar, iş birliğini

sürecinin temelini oluşturur. Bu tür bağlantılar mevcut değilse takımda bu bağlantıların eksikliğinin nedenini anlamak ve yeni bir sürecin kurulumunun bir parçası haline gelmesini sağlamak gerekir (Mattessich and Monsey, 1992). Güvenin iş birliği ve performans üzerinde doğrudan, iyi tanımlanmış bir etkiye sahiptir. Etkili ve verimli iş birliklerin önemli bir bileşeni olup iletişim ile de bu bileşen güçlü hale gelmektedir. Takım üyelerin arasındaki güven ilişkisi, takımın faaliyetlerindeki ve görevlerindeki etkinliğiyle ilişkilendirilerek takım performasını etkilediği bir çok çalışmalarda kanıtlanmıştır. Takımlarda güven seviyesi ne kadar fazla olursa takımdaki iletşim etkinliğini etkileyecek olan iş birliği seviyesi o kadar yüksek olur. Takımdaki kaliteli iletişim bilgi ve paylaşımı, problem çözme, takımlarda karar kalitesini ve takım memnüniyetini arttırarak takımlardaki yenilik ve yaratıcılık gibi iş birliği yönlerini de geliştirmesi konusunda son derece önemlidir. (Kauffmann, 2015). Sonuç olarak işbirliği olan takımlar, engelleri yıkarak farklı ekipler arasında uzun süreli ilişkilerin oluşmasına neden olarak takım üyeleri arasında güven ve bağlılık düzeyini geliştirir (Du, 2012).

2.2.5. İş Birliği ve Yeni Ürün Geliştirme Performansına Etkisi

İş birliği ve performans arasındaki ilişkiyi destekleyen güçlü kanıtlar yer almaktadır. Bilgi paylaşımı, talep ve pazar ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tahmin edilmesine ve bir ürünün iş birliği içinde geliştirilerek süreçle ilgili olası hataların en aza indirgenmesini sağlar. İş birliği ile takımda hem ortak karar verme hem de zamanında yanıt verme kabiliyeti artar. Zamanında yanıt verme süreci aynı zamanda kolektif karar verme süreci ile de geliştirilerek ürünler diğer rakip ihtiyaçlarına göre daha hızlı şekilde piyasaya sürülür. Bu sebepten iş birliğinin performansın kolaylaştırıcısı olduğu söylenebilir (Um and Kim, 2018).

Ekip çalışması birçok kuruluşun kritik bir unsuru haline geldiğinden, takım çalışması becerileri, işi yapmak için gerekli olan davranışlar olarak görülmektedir. Ekip çalışması becerileri yüksek düzeyde olan çalışanların, şirketin performans değerlendirmelerinde de yüksek puan aldıkları belirtilmiştir (Chen, 2002). Ekipte işbirlikçi davranışlar varolduğunda, yönetsel direktifler ekibin bilişsel veya sosyal gelişimini daha fazla yansıtır. Ekipte aitlik duygusunun olmaması, takım üyeleri arasındaki niyet ve yetkinliklerin şüpheciliği, takımda ortak bir vizyonun gelişmesini

engeller. Güven kavramının takımda kaybolmasına ve kötü yönetilen çapraz işlevli ekiplerin ortaya çıkmasına sebep olur (Jassawalla and Sashittal, 1999). İşbirliği süreçlerine takım içinde süreç odaklı bir bakış açısıyla yaklaşılarak, takım performansını etkileyen davranış özelliklerinin belirlenmesine olanak verir (Seeber et al., 2013). Ürün geliştirme ekiplerinde yeni ürün tasarımı yaratım süreci içinde ekip üyelerinin kolayca ulaşabileceği bir çapraz takım matrisi oluşturulup takımda iş birliği için yeni bir uygulama önerilmiştir. Tasarım tartışmaları sırasında tüm uzmanlar yeni fikir ve önerilerini kendi sanal çalışma alanında gönderdikleri sonuçları bulup, tasarım tartışmalarının daha verimli hale getirilmesini sağlamıştır. Bu sürecin sonunda matris fikrinin ortaya çıkmasından sekiz ay sonra, baş mühendis, ekibin radikal bir yeni ürün tasarımı yaratılmasını, ekibi yönetmek için işbirliği bilgisinin geliştirilmesine bağlamıştır (Majchrzak et al., 2005). Bilgi ve iş birliği ürün tasarımı yaratımındaki etkisi bu uygulamayla da kanıtlanmıştır. Ayrıca işbirliği üzerine yapılan bir deneyde, çoklu disiplinden gelen öğrenciler deneyimli bir gelişim göstermenin yanı sıra, yüksek kalitede bir öğrenme sağlanmıştır. (Yousef et al., 2014). İş birliğinin öğrenme ile ilişkisinin de varlığı söz konusudur.

2. 3. Bilişsel Uzlaşma

Bilişsel uzlaşma, sorunların kolektif olarak temsili olup, sosyal olarak inşa edilmiştir ve anlaşmaya dayanır. Bir grubun ilgilendikleri konuları incelediği ve stratejik meselelerin sözel tanımlarında yer alan mercektir (Mohammed, 2001). Uzlaşma süreci, karar verme stilini karakterize ederken, karar verme şekline odaklanmadan, istenen sonuçlarla ilgili anlaşmalar üzerinde durmaktadır (Kellermanns, 2003). Uzlaşma, takım içindeki bireyler arasında işbirliğini oluşturur ve yöneticilerin kararları uygulama sürecinde önemli engellerle karşılaştığında iş birliği bu sürece destek verir. Üst yönetime katılım, uygulama sürecinin, örgütsel birimler veya seçilen eylem yoluna itiraz eden kişiler tarafından fikir çatışması çıkmamasına yardımcı olur. Bireyleri, engellerin üstesinden nasıl geleceğine dair yaratıcı ve yenilikçi düşünmeye teşvik eder (Roberto, 2000). Bilişsel uzlaşma, hem birlik hem de çeşitliliği içerir. Hem farklılıkların ve hem de anlamların yakınsaması olarak tanımlanır. Başka bir deyişle, farklı ve birbiriyle çelişen görüşlerin

geliştirilmesi teşvik edilmeli, aynı zamanda farklılıkları kapsayacak geniş bir uzlaşma için çaba sarf edilmelidir (Mohammed, 2001).

Bilişel uzlaşma, spesifik görevleri ve hedefler hakkında yöneticiler arasında paylaşılan bir anlayıştır. Ortak hedef anlayışı, kararların uygulanmasında koordinasyon ve işbirliği geliştirir. Düşük düzeyde bir uzlaşma, ekip üyelerin ekibe bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum ekip için önem arz etmektedir. Çünki, ekip bağlılığın düşük seviye de olması, aktif iş birliği ve desteği de azaltmaktadır (Meschnig and Kaufmann, 2015). Uzlaşmanın takımdaki etkisi güçlüdür. Uzlaşma bilgisi, bazı davranışların ilgili takım popülasyonunda oluşan farklı kişilerde benzer tepkiyi uyandırıp uyandırmayacağını gösterir. (Haigood, 2001)

Takım içindeki bireyler, takımdaki diğer bireylerle aynı firkirde olmamalarına rağmen, takım uyumunu sağlayarak, uzlaşma yoluyla takım için alınacak kararlara bireyler birlikte gitmektedir. Uzlaşma yoluyla takım içi bağlılık daha fazla gözlenerek, iş birlikçi çalışma ortamında daha hızlı karar verme sürecininin ortaya çıktığı savunulmaktadır (Yang, 2010).

Algılar ekip üyeleri arasında paylaşıldığında takım düzeyinde yapılar meydana gelir ve uzlaşma modelleri ortaya çıkar. Bunlar; doğrudan uzlaşma modeli ve değişim uzlaşma modeli'dir. Doğrudan uzlaşma modeli , bireylerin benzer algıları, duyguları ve ortak bilişsellikleri paylaştıkları varsayımına dayanarak grup üyeleri arasında yeterli seviyede fikir birliğinin olduğunu gösterir. Bir kolektif yapının toplam seviyesinin incelenmesi içinde bir başka model olan değişim uzlaşma modelidir. Bu modelde de grup yapısının tanımı, takımın kendisine doğru yönlendirilmiştir ve bir grup olarak takım üyeleri birbirleriyle açık bir şekilde iletişim kurarak bu kavrama odaklanır. Ekip iletişimi, sadece takım düzeyinde mevcut olduğundan, değişim uzlaşma modeli, doğrudan uzlaşma modelinden daha uygundur. Aynı zamanda takımdaki lidere duyulan güven düzeyi, takım üyelerinin iş birliği seviyesini ve uzlaşmaya varılma ihtimallerini etkilemektedir (Fulmer, 2012).

Stratejik yönetim alanında stratejik uzlaşma, geleneksel olarak firmanın stratejik öncelikleri konusunda üst yönetim ekibi arasında bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, karar verme gücünün küçük ölçekli firma yöneticileri arasında yoğunlaştığı hiyerarşik bir örgütsel model için uygundur. Ancak, mevcut kurumsal yapıdaki değişiklikler, bu tanımın değerine meydan okumaktadır. Bugünün organizasyon ekipleri strateji yapma konusunda çok daha düzgündür ve artık üst yönetim ekibinin alanı olmaktan çıkmıştır (Rosado Feger, 2014). Stratejik uzlaşma,

takım üyeleri arasında paylaşılan bilişsel kavramları temsil eder. Bu terim, temel olaral bireysel takım üyelerinin zihinsel strateji modelleri arasında anlaşmaya değinir (Knight et al.,1999).

2.3.1. Girdi- Süreç- Çikti Çerçevesinde Bilişsel Uzlaşma

2.3.1.1. Bilişsel Uzlaşmanin Girdileri

Bilişsel uzlaşmanın gelişimi etkileyecek potansiyel olarak çok sayıda değişken yer almaktadır. Ancak anlamlı bir etkiye sahip olduğu düşünülen bir kaç değişken olduğu kabul edilmiştir. Bilişsel uzlaşmanın girdilerini oluşturan gup içi dinamikler vardır (Mohammed, 2001). Bilişsel uzlaşma sürecine egemen olan girdi- çıktı-süreç çervevesinde grup aktivitesinden önce ortaya çıkan koşullar yer almaktadır. Bunlar girdileri oluşturur. Girdiler bu dinamiklere göre üç faktör çeşidine ayrılmaktadır. Bunlar; bireysel farklılık, grup ve politik. İş birliği, bireysel bir değişken olarak ortaya koyulmuştur. Çünkü grup üyeleri grup üyeleri rekabete yol açan, çatışan fikirlere sahip olmasına rağmen diğer grup üyeleriyle birlikte kabul edilebilir bir anlaşmaya varmak için iş birliği yapmak zorundadırlar. İş birlikçi takımların çeşitlilikten kaynaklanan sorunların varsayımları üzerinde ortak bir yol bulma olasılıkları, ilişki kurarak bir amaç doğrultusunda birlikte çalışarak soruna çözüm bulma kabiliyeti daha yüksektir. Girdilerin içinde yer alan karar verme süreci ile ilgili takımlar, karar sürecinden ne çıkmasını istediklerini konusunda birbirleriyle tartışabilir. Çoğunluk kuralı ile gruplar karar verme sürecini daha hızlı yaşayarak genellikle karar noktasına daha kolay taşır. Bu sebepten, grup üyeleri tartışmanın gerekli olup olmadığını takım içinde alıgılamayarak süreç uzlaşılmış olarak devam eder. Takım içinde oy birliği karar kuralı sahip gruplar daha fazla bilişsel uzlaşmaya sahip olarak fikir birliğinin takımda etkili olmasını sağlar (Mohammed and Ringseis, 2001).

Karar verme sürecindeki takımlarda çeşitli politik davranış biçimleri ortaya çıkabilmektedir. Grup içi uzlaşmanın düşük olduğu, tartışmanın daha ön planda olduğu takımların gelişim sürecini politik kararlarlar ve politik davranış biçimleri önemli derecede etkilemektedir. Bu politik davranış biçimleri, bireysel farklılıkların ortaya çıkmasından kaynaklanıyor olup, bireylerin ikna edilme ve değişime karşı

olan dirençlerini arttırmasına sebep olabilmektedir. Ek olarak kendi tutumlarına yüksek düzeyde bağlı olan takım üyeleri, diğer grup üyelerinin bakış açılarını anlama çabasına girmez ise bu durum, uzlaşma yolunun önünü kesebilir. Böylece takımdaki bilişsel uzlaşma gelişimini olumsuz yönde engelleyecektir (Mohammed, 2001).

2.3.1.2. Bilişsel Uzlaşmanin Süreçleri

Bireyler, sahip oldukları bilişsel görevleri temsil ederek grup ortamına girdiklerinden katılım, iletişim, tartışma ve uzlaşma gibi sosyal etkileşim süreçleri bilişsel uzlaşmanın ortaya çıkışında son derece önemli bir yere sahiptir. Bilişsel uzlaşmanın geliştirilmesinin ilk adımlarından biri, grupla igili konularda, varsayımlarda grup üyelerinin arasındaki farklılıkların olduğunun kabullenilmesidir. Farklılıklar kabul edildiğinde üyeler farklılığın sebep olduğu nedenleri sorgulayarak konulara ilişkin diğer üyelerle ortak bir fikre sahip olup olmadıklarını algılayabilirler. Takım içindeki çatışmaları azaltarak takım üyeleri arasında iş birliğinin oluşmasına yardımcı olur. Takım içinde farklı perspektiflerin varlığı farklı fikir ve akılcı gerçekleri de çıkartmayı sağlar. Bazı durumlarda takım üyeleri bilişsel doğrultuda diğer takım üyelerinden zıt bir perspektife sahipken, karşı geldikleri bu zıt fikirleri bireysel perspektifinin değişmesiyle benimseyebilmektedir. Bu da, diğer üyelerin kararlarının altında yatan nedenleri sorgulayarak, farklı bakış açılarını kendi yorumuna dahil etmesini sağlayarak takımdaki bilişsel uzlaşmanın etkisinin göstergesi olduğu söylenebilir (Mohammed and Ringseis, 2001).

Grup süreçlerinin çalışmasının teel argümanları arasında dafa fazla takım etkinliğini sağlayan sağlayan süreçler yer almaktadır. Bu süreçler bilişsel uzlaşmanın etkisinde olarak grup anlayışlarının ortak bir noktada birleşme araışını ve kişiler arası çatışmaları oluşturur. Ortak fikir birliğine varılmak için takım üyeleri arasında uzlaşme ve anlaşmaya üretmeyi amaçlayan davranışlara ihtiyaç vardır. Aynı zamanda takım üyeleri, uzlaşma karar teknikleriyle verilen kararlara daha fazla güvenmektedir. Böylece takım üyeleri grupça alınan kararları daha yüksek düzeyde kabullenerek takım içi memnuniyet sağlanır. Bu bulgular, takımın sadece karar verme sürecini etkilemenin dışında, takım üyelerinin birbirlerine karşı sergiledikleri duygusal tepkileride etkilemektedir (Knight et al., 1999).

2.3.1.3. Bilişsel Uzlaşmanin Çıktıları

Bir gruptaki uzlaşmanın dil aracılığyla geliştiği kabul edilir. Gruptaki üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılıklar ve ilişkiler bu araçla yapılmaktadır. Neyin değişeceğine ve değişimin nasıl yapılacağına dair davranışların üretilmesi ve kavranması için bir kod paylaşılır. Bu kod, belirli bir gruptaki kişilerin birbirlerini tanımak, cevaplamak için iletişime girmelerini sağlayacak davranış şekillerini oluşturan bir mekanizmadır. Bu mekanizma sayesinde ekip üyesenin kendi inancı, davranışı yada eyleminin başkalarınınkiler ile uyumlu hale getiren, organize olmuş ortak bir eylem yaratan iletişim aracıdır. Gruplardaki belirgin farklara rağmen eğer grup üyeleri kendi davranışlarını koordine ederse uzlaşma ortamını hazırlamaya yardımcı olarak güçlü bir iletişim bağı kurulmuş olur (Donnellon et al., 1986). Daha fazla bilişsel uzlaşma elde etmenin değeri, tek bir açıdan bakılarak alınan kararların ötesine gidebilir. Ortak bir fikir birliğine sahip gruplar, gelecekte ortaya çıkacak başka konulara karar vermek için daha az zamana ihtiyaçları olabilir. Bu da takımın uzlaşarak takım menfaatlerine yönelik hızlı karar verme yetkinliğini arttırarak takım verimliliğine etki eder. Karar verme takım çıktılarından biri olmasının yanı sıra, alınan kararın uygulanması, devam eden örgütlerin kararlarından bile daha önemi olabilir. Bilişsel uzlaşma olmadan alınan kararlar, karardan kaynaklanan aksiyonların seyri takip edildiğinde ekip içinde sorunların çıkmasına sebep olabilmektedir. Daha fazla bilişsel uzlaşma içinde olan takım üyeleri takımlarına daha fazla bağımlılık hissiyatı içinde olur. Buda bireylerin takımlarda var olmasını güvence altına alır. Karar verme sürecinin son aşaması olan üyelerin memnuniyeti de takım verimliliği açısından önemlidir. Yanlızca kurallara uyarak, uzlaşılmadan alınan kararlarda takım üyesi gruptan uzaklaşmaya başlayabilir. Uzlaşılarak takım için alınan kararlarda daha fazla güven ve memnuniyet duygusu ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmaya göre, uzlaşmayı destekleyen gruplar, daha önce aldıkları kararlar ile ilgili bilişsel geri bildirimleri tam olarak tartışabilmeleri için olanak verildiğinde bu süreç için daha tatmin edici bir istekle çalıştıkları görüldüğü öne sürülmektedir. Grup kararı yanlış olsa bile fikirlerini tartışma sırasında açıkça paylaşan grupların karardan daha fazla memnun olduğu görülmektedir. Yani takım, yüksek kaliteli karar almış olmasına rağmen takım üyeleri arasında bir anlaşmazlık ortaya çıkarabileceği belirtilerek

takım memnuniyetsizliğine sebep olabilmektedir (Mohammed and Ringseis, 2001).

Diğer takım çıktısı olarak takım performansı ve takım davranışları ele alınmaktadır. Uzlaşmanın değişiminin bu kavramlar üzerine etkisi takımda ortalama güven düzeyini belirtir. Takımın davranışları güvensel bir ilişkiye sahip olduğundan iletişimle orantılıdır. İnsanların sosyal ilişkilerilerindeki aldıkları kişilerarası risk biçimi olarakta ifade edilmektedir (Fulmer, 2012).

Statejik uzlaşma haritalarıyla ham verilere ulaşılarak bunları tamamlayıcı bir yöntem seti kulanılır. Bir yöntemin çıktısı, diğer yönetimde girdi işlevi olarak görülebilir. Bu sebepten grup içi fikir birliliği ile ilgili arasında bazı ölçümsel farklılıklar bulunmaktadır. Çözümsel farklılıkların veya yönetmlerin çoğalması yapılan araştırmalara göre takım içinde bilgi biriktirmeyi de aynı zamanda zorlaştırmaktadır. Grup düzeyindeki bilişsel yapıların nasıl ölçümleneceğine dair kafa karışıklığının olması, takım ruhsal modelleri üzerindeki ampirik çalışmaların geliştirilmesine engel teşkil etmektedir (Tarakcı et al., 2014).

2.3.2. Takımlarda Bilişsel Uzlaşma

Takım üyeleri bazı şeylerden vazgeçerek takımın çıkarlarını düşünerek ortak bir karara varılması uzlaşmayı beraberinde getirir. Çatışmaya taraf olan takım üyeleri bazı durumlardan feragat ederek orta yolu bulma mantığını benimsemeye çalışmalıdırlar. Feragat edilecek durumlar her iki tarafın nispeten gücüne ve takım çıkarı için hangisinin daha uygun olduğuyla ilişkilidir (Rahım, 2002).

Takım içinde uzlaşmada kişiler ortak uyumlu bir tavır sergilediklerinden, takım üyeleri arasındaki ilişkiler zarar görmeyecektir. İletişimde sorunlar ortaya çıkmadan takım menfaatine yönelik karar almak da daha kolaylaşacaktır. Yönetimin uzlaşmadan uzak bir tavır sergilemesi ise takım üyelerinin kendi çıkarlarını düşünürek hareket etmelerini ve çalışanlar arasında rekabeti doğuracaktır. Takımın kendi değerlerini yok sayarak politik şekilde davranılması takım içinde bazı önemli değerlerin sarsılmasına yol açacaktır. (Yalçın vd., 2004)

Takım üyeleri, deneyimlerini diğer ekip üyeleri ile paylaşıp birlikte çalışarak güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve önceliklerini tanıyabilirler. Çalışanlar arasındaki yakınlık ve güven, takımı hedeflerine ulaşmasına yakınlaştırarak takım içi iletişime ve koordinasyona teşvik eder. Ekip üyelerinin birbiriyle yakınlığı aynı zamanda bilgi

toplanılmasını ve bu bilgilerin ihtiyaç duyulduğunda güncellenerek geliştirilmesini arttırır. Ancak bu bilgi paylaşımı yapılırken şeffaflık içinde olmalıdır ki takıın kontrollü ve hedefler üzerinde uzlaşmaya yol açabilsin. Ayrıca ekip üyelerinin deneyimleri ve takımın demografik çeşitliliğinin fazla olması da takımda uzlaşmayı etkileyen önemli değişkenler arasında sayılmaktadır. Bu değişkenler, takımların homojenliğini ve sosyal uyumunu belirterek takım üyelerinin gruba karşı tutumlarını ve bakış açılarını anlamalarını sağlar (Meschnig and Kaufmann, 2015). Bir takımdaki üyeler, çevrelerindekileri anlamlandırmaya çalışarak takım içinde bilgi sahibi olmaya yönelirler. Bu tutum ve algılardaki takım içi uzlaşma takım üyelerinin motive olmasını sağlar. Ayrıca uzlaşma ve normatif ekiplerin koordinasyonu ve iş birliğini kolaylaştırmaya yarar. Ekip üyeleri tarafından paylaşılan benzer tutumlardan kaynaklanan kişiler arası beğeniler, ekip içinde uzlaşmayı daha da kolaylaştıran etkenlerden biri halini alır. Araştırmalara göre, benzer tutumlara sahip ekiplerin, benzer tutuma sahip olmayadan ekiplerden daha fazla uzlaşma yeteneği göstererek takım etkinliklerine etki ettiği belirtilmiştir (Fulmer, 2012).

Bazı durumlarda problem çözme yöntemi kullanılsa da etki olmaz. Bu durumda uzlaşma yönetmiyle ortaya çıkan sorun çözülür. Bu yöntemle taraflardan hiçbiri ne kazanmış ne de kaybetmiş sayılır. Bu durum hiçbir takımın istediği bir yaklaşım olmamakla birlikte ortadaki krizi çözmek adına uygulanacak yöntemlerdendir. (Uysal, 2004). Bir takım içinde yüksek düzeyde uzlaşma, takımda sinerji yaratarak eylemlerin iletişimini ve kordinasyonunu arttırılarak örgütsel performansı geliştirir. Ancak bazı araştırmalara göre de uzlaşmanın yüksek düzeyde olması değişim ve inovasyon gibi yaratıcı süreçleri engelleyebileceğine değinilmektedir. Organizasyonlar, birbirine bağlı grupların ağlarını oluşturur ve örgütsel hedeflere ulaşmak için gereklidir. Takım içindeki bireylerin ve grupların nasıl ortak anlayışa sahip olduklarını ve bu süreçlerle hangi önceliklerin ve sonuçların ilişkilendirildiğini bulmak için bireysel ve grup seviyesindeki bilişselliğin birbiriyle bağlantısı olması gerektiği belirtilir. Takımlarda uzlaşmadaki değişimin son zamanlarda kapsamlı incelenmesi ile strateji uygulamasının stratejik uzlaşmadan en çok yararlandiği zaman ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda stratejik uzlaşma, grup içi ve grup içindeki seviyelerin bireysel anlayışını ölçeklendirir. Takımların hem fikirbirliğini hem de içeriğini tanımlayarak stratejik anlayışta grup içindeki benzerlikler ve farklılıkların anlaşılmasına yardımcı olur (Tarakcı et al., 2014). Takımlardaki bilişsel çeşitlilik yaratıcılığı arttırarak firmanın değişimlerini

sağlayacak stratejik durumlarla ilgili daha kapsamlı tartışmalara yol açabilir. Takım üyelerinin düşüncelerinin farklılığı takımın vizyonunu arttırmasının yanı sıra takım için gelecek vadeden ihtimallerin farkına varılmasını da sağlamaktadır (Combe and Carrington, 2015).

Projelerde ve ekiplerde bir takım yapıcı ve yıkıcı davranış kalıpları, takımlarda çatışmaları önler ve ekip verimliliğini arttırarak sistematik bir yaklaşım sağlar (Winter et al., 2009). Takımlarda çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarının tümünden vazgeçmeseler bile bir takım fedakarlık yaparak farklı görüşteki takım üyeleriyle ortada bir yerde buluşarak uzlaşmalılardır. Uzlaşma için hangi tarafın ne kadar fedakarlık yapacağı konusu ise tarafların nispi güçlerine göre değişmektedir. Ancak çatışmanın kesin bir galibinin olmadığı mantığını benimseyerek öncelikle takımın menfaatleri düşünülerek kararlar alınmalıdır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012).

2.3.2.1. Takım Zihinsel Modelleri ve Bilişsel Uzlaşma

Her iki ekip çalışması ve görev işi bir ekip zihinsel modeli kavramında yer alırken, bilişsel uzlaşma, grubun karşılaştığı temel sorunları kolektif temsilciler daraltır. Buna ek olarak, bilişsel uzlaşma referansları inanç yapılarını değerlendirirken, bilgi paylaşımı, transaktif bellek, grup öğrenmesi ve ekip zihinsel modelleri bilgi yapılarını referans alır. Doğanın betimleyici durumlarını ilgilendiren bilgi yapılarının aksine, inanç yapıları gerçek olduğunu bilen ya da düşünen inanç yapıları, tercih ettiği ya da beklediği istenen doğa koşullarını ilgilendirir (Mohammed and Dumville, 2001).

Bilişsel uzlaşma, ham bilgi içeriğine odaklanmak yerine, bilginin yorumlanması, grubun nasıl göründüğü ve bu konuyla ilgili görüşleri ile ilgilenir. Bu nedenle, bilgi yapılarının bilişsel fikir birliğinin gelişiminden daha kolaylıkla ortaya çıkacağı muhtemeldir. Dahası, doğruluk ya da doğruluğun, bilgi yapıları çalışmasında önemli bir değişken olduğu, ancak öznel ve değerlendirici doğası nedeniyle bilişsel uzlaşma ile sorunlu olacağı düşünülmektedir (Mohammed and Dumville, 2001). Bilgi toplama sırasında zihinsel modellerin kullanımı yoluyla ortak bir anlayış oluşturularak fikir birliği yaratılır. Paylaşılan anlayış, bilişsel çatışmayı en aza indirgenmesini sağlayarak uzlaşmaya varılmasını kolaylaştırır. Bu anlayış aynı

zamanda takım üyelerinin iletişimi takım içinde sınırlı olduğunda bilgi ve kaynak ihtiyaçlarını öngörmelerini sağlayarak iş birliğini takım içinde koordine etmelerine yardımcı olur (Chiravuri et al., 2011).

Zihinsel modelle üzerindeki mevcut çalışmalar, paylaşılan bilgi yapılarını referans almış olsa da, bilişsel uzlaşma literatürü, inanç yapılarını da içerecek şekilde genişletmeye yardımcı olabilir. Ekip zihinsel modeli yapısının, stratejik konularla ilgili paylaşılan yorumlara ve bakış açısı kavramına izin vermesi gerektiğini savunabilir. Ekip üyelerinin görev ve ekip çalışması için yeterli bir bilgiyi paylaşması değil, aynı zamanda önemli konuların altında yatan varsayımların ortak bir anlayışına sahip olmaları da önemlidir. Zihinsel model araştırması, inanç yapılarını eklemenin yanı sıra, birçok grup bağlamında var olan önemli siyasi gerçekleri birleştirerek bilişsel uzlaşma çalışmalarından da yararlanabilir. Siyasi mekanizmaların ekip araştırmalarında çoğunlukla göz ardı edilmesine rağmen farklı görüşlerin varlığının tanınması ve hem yarışması hem de işbirliği yapma sebeplerini belirtmesi ekip zihinsel modeli araştırmalarını zenginleştirebilir (Mohammed and Dumville, 2001). Kişisel zihinsel modeller aracılığı ile bilgiler filitlenebilir ve yanlış anlaşılmalara ve iletişim bozukluklarına sebep olacak sorunları çözmek için farklı kalıplar ve sezgisel yöntemler uygulanabilir. Bu yöntemler bazen yüz yüze iletişim eksikliğiyle birleştiğinde takım üyeleri arasında zayıf koordinasyon ve uyum eksikliğine yol açabilir. Bilgi yaratma ve yayma süreci sırasında bu durum iletişim engellerine sebep olmanın yanı sıra takım içi çatışmalara da yol açabilmektedir. Bu durum takım performansını etkileyerek kolektif takımlarda daha büyük kayıplara bile sebep olabilmektedir (Chiravuri et al., 2011).

Ekip çalışması ve görevler, bilgi yapılarını yansıtırken, ekip konularına ilişkin çeşitli yorum ve perspektifler, inanç yapılarını yansıtır. Ekip zihinsel modelleri geleneksel olarak bilgi yapılarını ölçse de, yapının değerlendirme inanç yapıları kavramına izin vermesi ve bilişsel uzaşma konusundaki çalışmaların bu konuda yardımcı olabileceği savunulmaktadır. İnanç yapılarına göre örtüşen ve tamamlayıcı paylaşım perspektifleri arasında hassas bir denge gereklidir. Tamamen birbirinden farklı inanç yapılarıyla, grup üyelerinin etkileşimleri büyük olasılıkla yanlış iletişim ve yanlış anlaşılmayı içerir. Bununla birlikte, çoklu perspektifler bir grup bağlamının avantajlarından biridir. Çünkü takım üyelerinin grup düşüncelerine yansımaları bir sorumluluk haline gelir. Bu nedenle grup üyeleri, hem dengeyi hem de birliği çeşitlendirmek için aynı anda hemfikir olmalıdır. Grubun üyeleri, farklı

perspektiflere katılmama, saygı gösterme ve çatışmaya izin vermeme konusunda ortak fikir birliğine varmalıdır. Dahası, tek bir grup içinde, tüm inançları paylaşılaşanlar arasında koalisyon olabilir. Sadece diğer inançları paylaşan bir alt grupta olabilir. Etkili sonuçlara katkıda bulunacak perspektifleri şekillendirmede uzlaşma ve mutabakatın optimal seviyesi, grubun karar alma sürecinde nerede olduğu gibi bir dizi denetleyici değişkene bağlı olacaktır (Mohammed and Dumville, 2001).

Takımlar, her üyenin algısının diğer takım üyelerinin tutum ve davranışlarından yoğun etkilendiği sosyal bir sistemi oluşturur. Aynı ortamda bulunan üyeler, birbirlerine daha yakın tutum ve davranışlara sahiptirler. Bu düşünceyi desstekleyen birçok araştırmada bir çalışma ekibinin tutumları, agıları ve olaylara bakış açılarıyla ilgili benzer yorumlara sahip olduklarını belirtir. Ekip üyelerinin zihinsen modelleri, takım içi paylaşma eğiliminin artmasıyla kolektif yapının, tutum ve inançların ve güvenin gelişmesine katkı sağlar (Fulmer, 2012).

2.3.3. Yaratıcı Karar Verme ve Uzlaşma

Uzlaşma, karar verme sürecinin bir çıktısı olup bütün tarafların ortak bir fikire sahip olarak grup adına en makul kararın alınması olarak tanımlanmaktadır (Akça vd., 2014). Etkin gruplar, bir soruna yaratıcı çözümler bulmayı gerektiren birtakım görevlerle karşı karşıyadır. Takımların yaratıcı fikir üretimi ve uzlaşarak ortak karar verme yetkisi ile ilgili yapılan araştırmalarda heterojen grupların homojen gruplardan daha yaratıcı olduklarını ve yüksek kalitede kararlar aldıklarını göstermiştir. Heterojen gruplarda farklı perspektiflere sahip olan kişiler göreve farklı bakış açısı getirir. Bu farklı bakış açılar takımların mevcut kaynakları olarakta sayılabilir. Çünkü takım üyelerinin fikirlerinin genişliği takım için önemi bir kaynak olduğundan heterojen bakış açıları takım için bazı avantajları beraberinde getirir. Heterojen gruplar homojen gruplardan farklı olarak daha geniş anlamda yaratıcı fikirler üretirken çeşitliliğin etkisiyle daha geniş sosyal ve bilgi ağına sahip olabilirler. Takımlarda uzlaşma aşamaları sırasında ortaya çıkan davranışlar gözlenerek heterojen grupların takımdaki etkileri izlemlenebilir (Jackson, 1992).

Karar verme tarzları, yeterli niteliklere sahip olmakla ilgilidir ve tarafların görüşlerini dile getirmeleri için cesaretlendirir. Nihai kararı birey bağımız olarak

kendi verir. Ancak takımlar için alınacak kararlar söz konusu olduğunda, uzlaşma yoluyla alınan kararlar bireylerin bağımsız aldığı kararlardan daha yavaş ilerler. Genel olarak bakıldığında bu karar stilleri benzerlik göstermektedir. Çünkü her iki stilde de takım üyelerinin fikirleri değerlendirilir (Yang, 2010). Bir takımın kullanabileceği bir çok karar olmasına rağmen takım üyeleri arasında oy birliğinin sağlanarak tercih edilen kararlar her zaman en çok tercih edilen sosyal tercih yöntemidir. Çünkü oybirliği, takım içi alınan kararların gerçekleşmesinden önce tüm takım üyeleri tarafından uzlaşmaya varılmasını gerektirir. Takım içi karar mekanizmalarının etkisinde oy birliğinin etki gücü azaltıldığında takım içi daha fazla tartışmalara sebep olabilir. Buna karşılık oybirliği ile alınan kararlar, takımın daha az zaman harcayarak sonuca yönelmesini kolaylaştırmasının yanı sıra daha fazla tartışmaya ihtiyaç duymadan bireylerin uzlaşmasını sağlar (Mohammed and Ringseis, 2001).

Takım kararlarında zaman ve uzmanlık, yenilenmesi güç takım kaynaklarıdır. Takım içinde uzlaşma sağlanamadığı zamanlarda bile bir karar verilmesi gerekecektir. Karar vermeme bile aslında potansiyel sonuçları olan bir karar şeklidir. Uzlaşmanın sağlanamadığı, takım üyelerinin fikir ayrılıkları yaşadığı durumlarda daha küçük alt gruplar oluşturmak mümkün olabilir. Ancak bu alternatif, takım içinde iki yönlü bir yönetimin parçası haline geleceğinden takımın geleceği için riskli bir durum oluşturabilir (Dong et al., 2017).

Grup üyeleri grupla ilgili kararların alınması aşamasını ve kararların geliştirilmesi konusunda stratejik seçimler yapmak zorunda kalabilmektedir. Takımdaki karar vericiler, karar verme süreçlerinde farklı hedeflere ulaşmaya çalıştıkça farklı türde zorluklarla karşı karşıya kalabilir. Bu durum genellikle yüksek kalitede karar almayı amaçlayan gruplarda oluşmaktadır. Örneğin, kapsamlı bir bilgi araştırması karar kalitesini arttırabiliyor iken, örgütlerin daha fazla zaman harcamasını yada örgütsel kaynakların tüketilmesine sebep olabileceği savunulmaktadır. Bu yüzden karar aşamalarında yöneticiler, takımda uzlaşma sağlarak bireylerin alınacak stratejik kararlar ve bunların uyulanması için iş birliği içinde olmasını sağlamalıdırlar. Aksi taktirde takımda çatışmanın önlenilmesi için alınacak acil kararlar, takım verimliliğine etkileyerek kötü seçimlere yol açabilir (Roberto, 2000).

2.3.4. Uzlaşmada Liderin Rolü

Liderler, grup faaliyetlerinin şekillenmesini sağlayan pozisyonlardır. Liderlerin takımladki rolleri yadsınamayacak kadar fazladır. Çünkü takım üyeleri liderden gelen komutlara göre takımdaki varlığını ve görevlerini nasıl sürdüreceğini anlar. Takımlarda komojen bir grubu çeiştlendirmek için liderler takım içi çatışmaya neden olabilecek karar yardımcılarını kullanabilir. Bunun tam tersi de oabilir. Takım içinde ihtiyaç duyulan öğrenme sürecini arttırmak ve değerleri oraya çıkarmak için çatışmayı azaltan yardımcılara da ihtiyaç duyabilir. Takım lideri takım için hem yararlı hem de zayıflatıcı etkileri etkisiz hale getirme becerisine sahiptir. Aynı zamanda takımdaki bireylere karşı tarafsızlığını koruyarak anlaşmazlıklara sebep olan durumların uzlaşmaya varılmasını sağlar (Jackson, 1992). Liderliğin rolü bilişsel uzlaşmanın gelişimi için oldukça önemlidir. Liderlik tarzları gruplarda bilişsel uzlaşmanın niteliğini ve boyutunu belirler. Bilhassa baskın liderlerin komutları altında kalan gruplar, süreçleri sahiplenmekte zorlanabilirler ve bilişsel uzlaşmaya varabilmek için sosyal etkileşim mekanizmalarını geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Bunun aksine, katılımcı ve uzlaşmaya meyilli olan lider, fikir alışverişine açık ve iletişim için uygun ortam yaratması daha olasıdır (Mohammed, 2001).

Uzlaşma, takımlarda liderlere olan güvenin bir göstergesi olarak görülebilir. Çünkü lidere olan güven duygusu takımda fikir birliğinin ve takım performansı üzerinde etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Eğer takım, liderin güvenine bağlı olarak kararları uzlaşarak alırsa bu takım dinamiklerini anlamlı yapılara dönüştürür. Liderlerin takıma güveni ortalama düzeyde yada ortalamanın altında bile olsa, uzlaşma yoluyla lider ve takım üyelerinin beklentilerini yansıtan normatif ve bilgi verici etkilerin üretilmesini sağlayan sosyal bir bağlam oluşur. Aynı zamanda Takım üyeleri liderlerle aynı tutum ve algılara sahip olduüunda uzlaşma yoluna gidilerek takım üyeleri ve liderler arasında olumlu etkilere sahip olunur. Takım lidere güvenin de etkisiyle yüksek seviyede uzlaşmaya sahip takımlar, düşük bir uzlaşma artışının olduğu takımlardan daha iyi takım performansı sergilemektedir (Fulmer, 2012).

Liderler arasındaki bilişsel çeşitlilik ve fikir birliği, liderlerin benzerliklerini yada farklılıklarını kendi modelleriyle takım içinde var olmalarını sağlar. Özellikle akılcı modellerin içeriği ile üst yönetim ekiplerinde hedeflerin ve stratejilerin de akılcı olmasıyla fikir birliğine varılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu fikir birliği,

liderler için kilit bir durum olan fikir değerlendirmesi sürecinde de yarar sağlamaktadır (Combe and Carrington, 2015). Uzlaşma süreci, strateji uygulama süreci için kritik bir kavram olduğundan uzlaşma ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunda stratejik yönetim teorisinin gelişiminde önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Uzlaşma, bir grup yöneticinin takım hedefleri üzerindeki anlaşma derecesini göstermektedir. Bu sebepten, uyumluluk ve paylaşılan stratejik bağlılık gibi kavramlar stratejik uzlaşmayı tanımlamaktadır (Meschnig and Kaufmann, 2015).

Etkin bir iş birliği içinde olan ve sorunların çözülmesi konusunda son derece yetkin özelliklere sahip olan takımların en önemli farklarından birisi, doğru bir takım liderlerinin olmasından kaynaklanmaktadır. Bu farklılığın nedeni, liderin esnekliği ve ilişki odaklı olarak takımı iyi yönetmesidir. Çünkü insanlar, güven ve iyi niyetin hakim olduğu bir çalışma ortamında motivasyonu artarak bilgi aktarımı ve iş birliğine daha yatkın olurlar. Bazı çalışmalarda ise bu durumun aksi iddia edilmektedir. Görev ve ilişki odaklı liderlik tarzına sahip takımların daha etkin bir performans gösterdiği savunulmaktadır. Aslında bu liderlik stilleri takımın yaşam sürecindeki koşullara göre değişiklik göstermiştir. Başlangıçta çok görev odaklı bir çalışma sistemini benimseyen takımlar, zamanla takımın gelişim süreci içerisinde ilişki oaklı liderlik tarzına geçmişleridir. Bu tarz değişimi, takımın amaçlarının ve bilgilerinin daha çok paylaşıldığı dönemde gerçekleşmiştir. Takımlarda tek tip liderlik tarzı yerine iki liderlik tarzınında benimsenerek, doğru zamanlama ile bu tazrlar arası geçişlerin takım performansını olumlu etkilediği işaret edilmiştir (Yeşil, 2011).

Ekip üyelerinin kendi yöneticilerinin dönüşümsel davranışları hakkında algıları keşfetmek için bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma sosyal etki teorisini baza alarak, grubun liderlik uzlaşmasına bağlayan kavramsal çerçevesinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Dahası, ekip üyeleri etkinliklerini gerçekleştirdikçe grup içi uzlaşmayı güçlendirmek için sosyalleşme, birbirleriyle uyum ortamı yaratma, ekip olarak yada bireysel performans geri bildirimlerine odaklandığı görülmüştür. Sosyal etki teorisi açısından bakıldığında bu durum, liderlik davranışlarıyla ilgili uzlaşmanın, olumlu bir sosyal çevre ortamını yansıtan takım sürecinin bir yönü olarak değerlenirilebilir. Böylece, liderlik algılarındaki uzlaşmanın bir takımın sosyal çevresinin bir göstergesi olduğu ve olumlu liderlik algılarının takımı da olumlu yönde etkileyerek olumlu bir sosyal çevre yaratmada etkili olacağı inancı araştırmada benimsenmiştir (Cole et al., 2011).

Diğer bir yandan, stratejik kararların karışıklığı nedeniyle liderler genellikle onlara yardımcı olacak grup danışmanı görevlendirebilir. Bu durum belki ek bir yönetimsel zorluk sürecine sebep olabilir. Ancak bu alternatif, yöneticilerin yüksek kaliteli karar alma isteklerinin gerçekleşmesine katkı sağlar (Roberto, 2000).

2.3.5. İletişim

İletişim, gruplarda oluşan sosyal etkileşim şeklinin ikna edici halidir. Örgütlerde bir çok karar verme grubunun politik niteliği ve ikna etme kabiliyetleri göz önünde bulundurulduğunda, grup üyeleri kendi konularıyla ilgili kavramsallaştırmaları hakkında grubu ikna etmeye çalışır. Böylece bireylerin karar verme süreciini etkilemeyi ve sorunları çözebilecek çözümleri bulmayı amaçlayan bir süreçtir (Mohammed, 2001).

Takımlardaki açık iletişim, takım üyelerinin birbiriyle ilgili bilgi edinme, belirsizlik ve endişeleri yok etme, olumlu deneyim ve beklentileri geliştirme olanağı sağlar. İletişim ve sosyal etkileşimler, takım içinde çalışanların ortak algı ve tutumları ile birleşerek kolektif yapılarının meydana gelmesini kolaylaştıran tutum ve algıların kontrol edilmesine olanak sağlar. Bazı ampirik çalışmalar, sosyal etkileşim ve iletişimin önemine güvenmektedir. Örneğin sosyal ağ perspektifi, insanlar arasındaki bağların sayısından ve paylaşılan algı ortamından etkilenerek bu sosyal etkileşimin grup uzlaşmasıyla pozitif ilişki içerisinde olduğunu saptamışlardır (Fulmer, 2012).

Örgütlerde uzlaşmanın zayıf olmasının nedeni iletişim eksiklikleridir. Takımdaki bireylerin, belirli bir takım yapısı altında anlaşmalarını sağlayan bir köprü görevinde olan iletişimin zayıflığı durumunda ortaya çıkan çatışmaların nedeninin anlaşılabilmesi için ilk olarak iletişimin ne olduğu ve hangi kavramları içinde barındırdığının bilinmesi gerekir. İletişim; bir bireyin duygu, düşünce, bilgi ve anlayışının başka bir birey üzerinde etki yaratarak aktarılmasını sağlayan bir süreçtir. İşletmeler, toplumsal yapıda önemli bir yer almasının yanı sıra kendi içinde ve işletme dışında kurdukları ilişkilerle varolmaya devam etmektedir. Bu sebepten, işletmelerdeki bu çok yönlü ilişkilerin denetim altına alınarak kontrollü, uyumlu ve amaçlar doğrultusunda devam etmesi için etkili bir iletişim politikasının takımlarda hakim olması gerekir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012).

Ayrıca takımlarda karşılaşılan bazı iletişim sorunlarının ana nedeninin takım üyelerinin kültürel farklılıklardan dolayı olduğu ortaya çıkmaktadır. İletişimde, özellikle açık iletişim şekli ve uzlaşma oluşturma şeklinin kültürel farklılıktan dolayı ortaya çıktığı ve bu durum çok kültürlü takımlarda birtakım sorunların doğmasına sebep olduğu belirtilmiştir. Kültür farklılığı seviyesi fazla olan takımlarda farklı iletişim tarzlarının da ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bu iletişim tarzları, farklı iletişim normlarına sahip bireylere aktarılmaya çalışıldığında takımdaki etkin çalışma sistemini engelleyecek boyutlara kadar gelebilmektedir (Yeşil, 2011).

2.3.6. Uzlaşmanın Yeni Ürün Geliştirme Performansına Etkisi

Takımlarda uzlaşmada tüm ekip üyeleri, herkes için kabul edilebiliri bulmaya çalışarak, karşılıklı anlaşmaya varmak ve karar vermek için mantıksızlığı tartışırlar. Uzlaşma, bireysel takım üyelerinin ortak fikre sahip olma oranını artırmaya meyillidir. Kararlar, herkesin üzerinde anlaşabileceği bir sonuca ulaşmak için uzlaşma yoluyla yumuşatılabilir. Sonuç olarak uzlaşma süreci, diğer yaklaşımlara göre daha fazla zaman alabilmektedir. Ekip lideri ve ekip üyeleri grup halinde görüştükten sonra nihani karar verilir (Yang, 2010). Bir grup, en yetkili bireyden daha iyi kararlar alır. Takım karar verme, ürün tasarımı ve geliştirilmesinde yaygın ve kritik bir faaliyettir. Bu sebepten, takımın aynı dili konuşarak karar verme sürecini takım menfaatine uygun şekilde yapmalıdır. Ekip performansına ilişkin sosyal psikolojideki araştırmalar grupların, bireysel ekip üyelerinin doğrudan kümelenmesinden daha etkili olma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Keren and Wu, 2015).

Genel olarak ekip, görev çatışması olmaması gerektiği konusunda ortak bir anlayışa sahiptir. Takım içindeki karşıt görüşlü kimseler orjinal ve farklı fikirlere sahip olsalar bile takımlar için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Anlaşmazlık, anlaşmanın önündeki bir engeldir. Sosyo-duygual anlaşmazlığın performans üzerinde olumsuz etki yaratacağında dair kanıtlar da yer almaktadır. (Nemeth et al., 2001)

Takım performansını tahmin etmekte en temel kavramlardan biri olarak uzlaşma gösterilmektedir. Hem strateji süreci hem de stratejik uygulama literatürleri için kritik bir konu olduğu için, uzlaşma üzerine yapılan araştırmalar stratejik yönetim teorisinin de gelişiminde kritik öneme sahiptir. Stratejik yönetim

literatüründe ana hipotez, yüksek düzeydeki uzlaşmanın içsel etkinlik ve örgütsel performans ile pozitif olarak ilişkili olduğu yönündedir. Bu bağlantının altında yatan mekanizma, bir kararın arkasındaki öncelikleri ve mantığı paylaşmanın ortak bir anlayışıdır, bu da uygulama yoluyla koordinasyonu ve işbirliğini geliştirir. (Meschnig and Kaufmann, 2015).

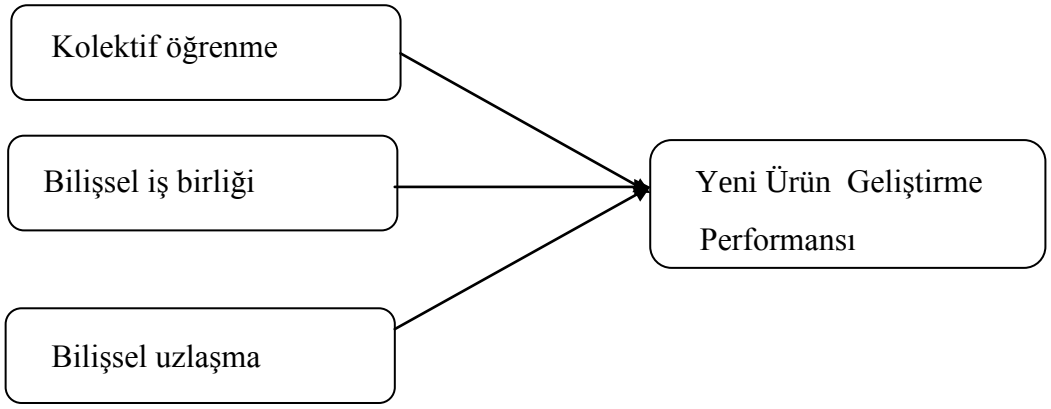
Uzlaşmanın ana etkisinin ilk olarak takımdaki güven, takım performansı ve takım davranışları üzerine olduğu tartışılmaktadır. Tek başına uzlaşma, kolektif yapı ile ilgili faktörlere ek olarak takım üyelerin ortak fikre sahip olup benzer deneyimlerin kapsamı ile ilgili faktörlerden oluşur (Fulmer, 2012). İşletme literatürlerinde uzlaşmanın takım performansı üzerinde önemli bir belirleyici olduğu belirtilmektedir. Özellikle kararların uygulamaya geçmesinde yarar sağlayarak, takım içi koordinasyonda olumlu etki yaratır. Firma açısından düşünüdüğünde takım içi fikirlerin paylaşılmasına, firmanın amaçlarını belirlemesine, stratejik kararların algılanmasına ve firmanın rekabetçi çevresi hakkındaki farkındalığı arttırmaya yardımcı olur. Bir araştırmada uzlaşma ve firma performansı arasında da ilişkiolduğu test edilmiştir. Uzlaşmanın takım performansında beklenen derece pozitif etki ettiği görülmştür. Uzlaşmanın başarılı adaptasyon sürecine olumlu etki sağlayarak firmanın performansının iyileştirdiği saptanmıştır. Bir başka ampirik araştırmada ise, üst düzey yöneticilerin firmanın zayıf ve güçlü yanları konusunda uzlaşma içinde olduklarında organizasyonel performansında pozitif yönde arttığı saptanmıştır (Akça vd., 2014). Ayrıca yıllar boyunca akademisyenler uzlaşma yönetiminin firmaların alınan kararların uygulanma başarısını arttırdığını iddia etmişlerdir. Özellikle stratejik kararlar konusunda uzlaşma yönetiminin firma performansını arttırdığı öne sürülmüştür (Roberto, 2000).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE HİPOTEZLERİN TESTİ

3.1. Araştırma Soruları Ve Hipotezler

Çalışmanın amacı, takımlardaki kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşmanın yeni ürün geliştirme performansı ilişkisini ortaya çıkartarak bir model önerisi sunmaktır. Yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinin kolektif öğrenme,bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma üzerindeki etksinin hangi yönde olacağının araştırılması ve daha etkili uygulamalara gidilebilmesi için yeni önerilerde bulunabilmesi amaçlanmaktadır.

Bu araştırmada aşağıdaki şekilde gösterilen araştırma modeli ve hiptezlerden de anlaşılacağı gibi, kolektif öğrenme,bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşmanın yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkileri incelenmektedir.



Şekil 3. 1: Araştırma Modeli

Şekil 3.1.'de görüldüğü gibi yeni ürün geliştirme performansı kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma değişkenlerine bağlımlıdır. Bu değişkenlerin herbiri ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişki yukarıdaki araştırma modeli ile gösterilebilir.

Araştırmanın amacına yönelik aşağıdaki gibi 3 adet hipotez oluşturulmuştur.

H1: Takımlarda kolektif öğrenme yeni ürün geliştirme performansıyla olumlu ilişkilidir.

H2: Takımlarda bilişsel işbirliği yeni ürün geliştirme performansıyla olumlu ilişkilidir.

H3: Takımlarda bilişsel uzlaşma yeni ürün geliştirme performansıyla olumlu ilişkilidir.

3.2. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama Yöntemi

3.2.1. Araştırma Evreni

Bu tez çalışması ürün geliştirme takımlarındaki iş görenleri ele almaktadır. Bu takımlarda kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma değişkenlerinin ürün geliştirme performansına etkileri ölçülmek istenmiştir. Araştırma evreni ürün geliştirme takım çalışanları olup, araştırma anketine katılan 103 ürün geliştirme çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu bireyler sadece tek bir sektöre ait çalışanları içermemektedir. İstanbul-Kocaeli civarında otomobil, beyaz eşya, mobilya, aydınlatma ve ürün tasarımı gibi farklı sektörde faaliyet gösteren KOBİ ve büyük ölçekli firmalardaki ürün geliştirme takımlarında çalışan katılımcılarla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında hazırlanan anket, bu bireylere internet ortamı üzerinden sunularak katılımcıların araştırmaya dahil olması sağlanmıştır. Bu süreçte anketin katılımcılara ulaşımın zor olmaması ve zaman kaybı yaratmaması için elektronik posta yolu ile araştırma anketi katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket toplama aracı olarak ise "docs.google.com" kullanılmıştır. Kullanılan anket toplama aracı ile firmalara ulaşılarak yanıtlar bu adreste toplanmıştır. Toplanan anket yanıtları öncelikle Microsoft Office Excel formatında bilgisayar ortamına aktarılarak bu cevapların SPSS istatistik programında düzenlenmesi sağlanmıştır. Anket sonucunda elde edilen verilerin yorum ve değerlendirmesi yapılarak bir takım sonuçlara ulaşılması amaçlanmıştır.

3.2.2. Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Anket soruları literatür taramasından sonre elde edilen bilgiler ışığında hazırlanmıştır. Anket formunun en üst bölümünde araştırmanı konusu ve öneminden bahsedilmiş olup, katılan kişilere teşekkür edilmiştir. Anketin doğru ve tarafsız doldurulması için ankete katılanların isimleri sorulmamıştır. Anket formundaki değişlenler, anket içerisinde gruplandırılarak her soru başında numaralı şekilde kodlanmıştır. Anket sorularında yer alan ifadelerin yalın, anlaşılır bir dilde olmasına özen gösterilmiştir. Sorular 5'li Likert Ölçeği' ne göre hazırlanmıştır. Sadece son bölümde oran ölçeği ve sınıflandırma ölçeği kullanılarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Anket sorularında kolektif öğrenmeyi ölçümlemek için CSLP (Öğrenme ve Performans Çalışma Merkezi, 1998) 'dan yararlanılmış olup, aynı zamanda Asyalı, Saatcioğlu & Cerit (2006) ve Kiper (2016) tarafından geliştirilen ilgili değişkene ait 12 soru yer almaktadır. Bu ölçekler takım üyeleriyle grup üyeleri arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere 6, takımlardaki işbirliğine dayalı öğrenmenin takımlarla olan etkisini ölçmek üzere 6 ifadeyi içermektedir.

Bilişsel iş birliğini ölçmek için Yıldırmaz (2008) , Thomson ve Diğerleri (2007) ile Baerg, Lake & Paslawaski (2012) tarafından geliştirilen ölçekler ele alınarak ankette bu değişkene ait 10 soru hazırlanılmıştır. Bu ölçekler takımlardaki bireysel olarak iş birliğine yatkınlığını ölçmek üzere 2, kurum içi ve çalışanlar arasındaki iş birliğini ölçmek üzere de 8 ifadeyi içermektedir.

Bilişsel uzlaşmayı ölçmek için ise Clark (2004) tarafından ve Levin ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen ölçekler değerlendirilerek 11 soru hazırlanmıştır. Ankette bu bileşene ait soulardan 7'si takım içi uzlaşma ölçütünü ele alrken, 2'si şirket yapısının bu değişkenle etkisini incelemiş olup, diğer 2'si de bireysel olarak uzlaşmaya yatkınlığı ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu üç değişkenin yanı sıra, ankete katılanlardan, yer aldıkları ürün geliştirme takımlarıyla benzer proje takımlarını belirli ölçütlere göre kıyaslamaları istenmiştir. Bu bölüm 7 sorudan oluşmakta olup, benzer proje takımlarıyla çalışanların yer aldığı takımlar kıyaslanarak yeni ürün geliştirme performansına etkisi ölçülmüştür.

Yeni ürün geliştirme soruları ise Onal (2009) tarafından gerçekleşen çalışmadaki sorular değerlendirilerek hazırlanmıştır.

3.2.3. Verilerin Toplanması

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça sık kullanılan anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma verileri ürün geliştirme takımlarında çalışanlar arasında yapıldığından anket soruları bu kişilere bir anket programı üzerinden elektronik posta yolu ile dağıtılmış ve toplanmıştır. Anketin ilgili kişilere iletimi için elektornik posta yolunun seçilmesi ankete katılanların internet kullanıcıları olmalarının yanı sıra maliyet, zaman ve esneklik açısından bu çalışma için daha uygun olacağı düşünülerek tercih edilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi

3.3.1. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular

Ürün geliştirme takımları arasında yapılan araştırmanın analiz aşamasında katılan 103 kişinin 59' u (%57,3) erkek, 44'ü (%42,7) bayandır. Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi cinsiyet dağılımlarına bakıldığında ürün geliştirme takımlarındaki erkek işgören sayısının, bayan işgören sayısından daha fazla olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan 103 kişinin 37'si (%35,9) evli, 66'sı (%64,1) bekardır. Ürün Geliştirme takımlarında iş görenler arasında medeni durumu bekar olanların sayısı daha fazla olarak görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu dağılımlarına bakıldığında ise, 2'si (%1,9) lise, 8'i (%7,8) önlisans, 63'ü (%61,2) lisans, 30'u (%29,1) lisansüstü/doktora mezunudur. Araştırmaya katılanlar arasından lisans mezunlarının ürün geliştirme takımlarında daha çok yer aldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerden çalıştıkları birimlerin dağılımları ise 46'sı (%44,7) Arge bölümünde, 9'u (%8,7) Ürün Geliştirme ve Tasarım bölümünde, 22'si (%21,4) Ürge bölümünde, 15'i (%14,6) Tasarım bölümünde, 5'i (%4,9) Endüstriyel Tasarım bölümünde, 3'ü (%2,9) Proje bölümüde, 3'ü (%2,9) Üretim bölümünde çalışmaktadır. Takımlardaki işgörenlerin 14'ü (%13,6) yönetici, 36'sı (%35) mühendis, 53'ü (%51,5) uzman pozisyonlarında çalışmaktadır.

Tablo 3. 1: Demografik Özellikler Tablosu

	Frekans	**Yüzde**
Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları		
Erkek	59	57,3
Kadın	44	42,7
Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları		
Evli	37	35,9
Bekar	66	64,1
Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları		
Lise	2	1,9
Önlisans	8	7,8
Lisans	63	61,2
Lisansüstü/Doktora	30	29,1
Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları		
Arge	46	44,7
Ürün Geliştirme ve Tasarım	9	8,7
Ürün Geliştirme	22	21,4
Tasarım	15	14,6
Endüstriyel Tasarım	5	4,9
Proje	3	2,9
Üretim	3	2,9
Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımları		
Yönetici	14	13,6
Mühendis	36	35
Uzman	53	51,5
TOPLAM	103	100

Tablo 3.2.'daki katılımcıların dağılımlarına bakıldığında işgörenler, şirketlerinde son üç yıl boyunca kaç tane yeni ürün geliştirildiği sorusuna ortalama 23 ürün yanıtını vermişlerdir. Geliştirilen yeni ürünlerden 16'sı, ürün için belirlenen önemli hedeflere (finansal, Satış, kârlılık) ulaşmıış bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların projelerdeki çalışması süreleri ise 13 ay olarak saptanmıştır. İş görenlerin ortalama yaş aralıkları ise yaklaşık olarak 33 olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2: Katılımcıların Ortalama Dağılımları

		yeniürün	hedef	yaş	proje
N	Geçerli	103	103	103	102
	Kayıp	0	0	0	1
Ortalama		23,4951	16,4175	33,4078	13,7843
Std. Sapma		31,1054	21,2245	7,58409	16,6957

3.3.2. Faktör Analizi

Faktör analizinden önce örneklem büyüklüğünün seçilen analize uygun ve yeterli olup olmadığını bulmak için, Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) Testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin Barlett's Testi uygulanmıştır.

Test sonuçlarına göre; KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0.50 değerinin üzerinde bir değer olan 0.797 değerine sahip olduğu görülmektedir. Barlett's testinin sonuçlarına göre ise, p değeri 0.05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebepten, KMO > 0.50 ve Bartlett's P-değeri < 0.05 olduğu için faktör analizi yapılabilir (Peris-Ortiz and Ferreire, 2017).

Tablo 3. 3: Faktör Analizi

	1	2	3	4
Yeniden ayarlanmış planları grup üyeleri ile paylaşırım		0,411		
Gruba katılmak tecrübe paylaşımına yardımcı olur		0,68		
Bir gruba katılmak çalışma motivasyonunu arttırır.		0,71		

Grup üyeleri ile iş birliği yapmak, başarı için bir anahtardır	0,792	
İşbirliğine dayalı öğrenme, eğitici ve öğretici yaklaşımlardır	0,785	
İşbirliğine dayalı öğrenme caba ve anlaşma gerektirir	0,71	
İş birliğine dayalı öğrenme aktivitelerinde gruptaki bütün bireylerin aktif bir şekilde birlikte çalışmaları sağlanır	0,686	
İşbirliğine dayalı öğrenme hedeflerime ulaşmamda bana katkı sağlar	0,74	
Çalışma ortamımda bilişsel işbirliğine dayalı görevler iyi bir şekilde koordine edilmiştir		0,681
Ekip liderim demokratik ve işbirlikçidir		0,683
Çalışanlar arasındaki bilişsel beceriler işyerinde daha dikkat çekicidir		0,673
Firmamda işbirliği içinde çalışanların faaliyetlerinin koordine edilmesi kurallar, politikalar, formları gibi standart çalışma prosedürlerine dayanır		0,792
Ekipteki kişiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için bilişsel işbirliği içindedirler		0,586
Ekipteki kişiler arasında işbirliği içerisinde karşılıklı kaynak alışverişi vardır		0,544
Kurum içerisindeki işbirliği düzeyi ve çalışanlara sağlanan eğitim ve geliştirme imkânları memnun edicidir		0,768

Bir ekibin üyesi olarak çalışmanın, etkin bir şekilde işi yerine getirme kabiliyetimi arttırdığını fark ettim		0,637
Kendiminkinden farklı bir çalışma tarzı olan insanlarla nasıl çalışacağımı anlıyorum		0,72
Yaptığım işin amacını anlamakta genellikle zorluk çekmem		0,753
Takımımız belirlenmiş proje bütçesine uymaktadır	0,608	
Takımımız yaratıcı ve verimli çalışır	0,66	
Benzer proje takımlarıyla kıyasladığınızda takımımızın iş kalitesi diğerlerine göre	0,878	
Benzer proje takımlarıyla kıyasladığınızda takımımızın takım faaliyetleri diğerlerine göre	0,849	
Benzer proje takımlarıyla kıyasladığınızda takımımızın belirlenen amaçlara ulaşma derecesi diğerlerine göre	0,832	
Benzer proje takımlarıyla kıyasladığınızda takımımızın belirlenen tasarım hedeflerine ulaşma derecesi diğerlerine göre	0,779	
Benzer proje takımlarıyla kıyasladığınızda takımımızın çalışma ünü diğerlerine göre	0,802	

Açıklanan toplam varyans:%64,08

Faktör analizi, gözlemlenen değişken kümeleri arasındaki ilişkileri tanımlamak için kullanılan yapının analizini ve bu değişkenlerin ortak özelliklerine sahip boyutları bir arada toplayarak kavramsal olarak yeni değişkenler ortaya çıkaran analiz tekniğidir. En basit şekilde özetlenen bir faktör, bir yapının belirli temel

boyutunu temsil eden ilgili değişkenlerin doğrusal bir kombinasyonunu veya kümelenmesini oluşturur. Faktör analizi, doğruluğuna inandığımız öğeler veya ifadeler arasındaki ilişkileri incelememize yardımcı olur (Pett et al., 2003).

Araştırmada yapılan faktör analizi sonucunda herhangi bir faktöre girmeyen 1'den fazla faktöre giren sorular, faktör analizinden çıkarılmıştır. O sorular KÖ1, KÖ3, KÖ7, KÖ12, Bİ1, Bİ10, BU1, BU2, BU3, BU4, BU5, BU6, BU9, BU10 kodlarıyla yer alan sorulardır. Yapılan çıkarma işlemlerinden sonra, açıklanan toplam varyans %64,08 olarak elde edilmiş olup elde edilen bu değerin %60 eşik değerini geçtiği de görülmüştür. Tablo 3.8.'de görüldügü üzere en düşük yükleme oranı 0,411 en yüksek 0,878 olarak saptanmıştır.

Kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve ürün geliştirme performansı faktörleri için Cronbach's Alpha değeri ölçümlenmiştir. Bu değer, tek boyutlu yapıyı ölçer ve güvenirliği gösterir. Bu değer 0.70 ve üstü çıktığında ölçülen faktörlerin güvenilir olduğu söylenebilir (Andew et al., 2011). Araştırmada ele alınan bu üç faktörlerin Cronbach's Alpha değeri 0.70’den büyük çıktığı için güvenilirliği sağlanmaktadır. Ancak bilişsel uzlaşma faktörünün Cronbach's Alpha değeri 0.70 eşik değerine çok yakın olmasına rağmen, bu eşik değerine geçemeyip 0.682'de kalmıştır. Dolayısıyla bilişsel uzlaşma faktörünün güvenilirlik derecesi orta düzeydedir.

3.3.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişkenin birbirleri aralarındaki ilişkiyi test edip, aralarındaki ilişkinin sayısal olarak ilişki derecesini ölçen bir yöntemdir. İncelenen değişkenler arasındaki bu ilişki derecesi, aralarındaki korelasyonu, katsayısını, korelasyon indeksini, korelasyonun yönünü ve derecesini özetlemektedir. Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki derecesini belirlememize yardımcı olmasının yanı sıra, bu ilişkinin yakınlığını ölçmede kullanılan teknikleri de ifade eder (Sharma, 2005).

Tablo 3.4: Korelasyon Analizi

		Ortalama	Standart Sapma	Alfa Güvenirlik Katsayısı	1	2	3
1	Kolektif Öğrenme	4,35	0,52	0,87			
2	Bilişsel İş Birliği	3,67	0,73	0,89	,541(**)		
3	Bilişsel Uzlaşma	4,19	0,52	0,58	,271(**)	,466(**)	
4	Yeni Ürün Geliştirme Performansı	3,92	0,65	0,93	,348(**)	,662(**)	,463(**)

** P< 0.01

Tablo 3.4.'de verilen korelasyon katsayıları değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri gösterilmektedir. Bu analizde %1 anlamlılık düzeyinde kolektif öğrenme ile bilişsel iş birliği arasında (0,541) ile pozitif bir korelasyon ilişkisi söz konusudur. Tabloya göre, %1 anlamlılık düzeyinde en yüksek ilişki (0,662) ile bilişsel iş birliği ile ürün geliştirme takım performansı arasında iken, en düşük ilişki (0,271) ile kolektif öğrenme ile bilişsel uzlaşma arasında olduğu görülmektedir. Ürün geliştirme takım performansı ile bilişsel uzlaşma arasında da %1 anlamlılık düzeyinde (0,463) ile pozitif bir ilişki var olduğu gözlenmektedir. Bilişsel iş birliği ile bilişsel uzlaşma arasında da aynı yönde ve %1 anlamlılık düzeyinde (0,466) ile pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

3.3.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki fonksiyonel ilişkileri araştırmak için kullanılan kavramsal olarak karışık olmayan bir yöntemdir. Analiz süreçlerinde açıklayıcı değişkenler, bağımsız değişkenler, ortak değişklenler ve regresörler, faktörler ve taşıyıcılar gibi de adlandırılabilmektedir. Pratikte bağımsız değişken olarak kullanılmakta ve çeşitli uygulama alanlarında yer almaktadır. En etkili şekilde

verileri direkt olarak göstererek sonucun doğrudan öğrenilmesini sağlanr. Regresyon analizi, değişkenler arasında fonksiyonel bir ilişki kurmanın basit yöntemlerini sağladığı için en yaygın kullanılan analiz yöntemlerinden biri olup, kapsamlı uygulamalara sahiptir (Chatterjee and Hadi, 2012).

Tablo 3.5: Regresyon Analizi

	Yeni Ürün Geliştirme Performansı		
	ß	t	Sig.
Kolektif Öğrenme	-,021	-,238	,813
Bilişsel İşbirliği	,581	6,129	,000*
Bilişsel Uzlaşma	,198	2,396	,009*
R2	.469		
F	29,176		
Sig.	.000		

**P<0,01

Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için Regresyon analizi yapılmıştır. Kurulan modelde ürün geliştirme performansı bağlı değişken, kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma değişkenleri bağımsız değişken olarak analize dahil edilmiştir. Modelin genel anlamlılığını gösteren F değeri (29,176) %1 anlamlılık düzeyinde istatiksel olarak anlamlı elde edilmiştir. Modelin açıklama gücünü gösteren R^2 değeri ise, %47 olarak elde edilmiş ve bu değer bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık olarak %47 'sini açıkladığını göstermektedir. Bağımsız değişkenlerin katsayıları ise, kolektif öğrenme değişkeninin katsayısı (-0,021) istatiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir. Bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma değişkenlerinin katsayıları (0,581; 0,198, sırasıyla) %1 anlamlılık düzeyinde istatiksel olarak anlamlı elde edilmişlerdir. Sonuç olarak, elde edilen bulgulara göre kolektif öğrenmedeki değişim, ürün geliştirme takım performansındaki değişim üzerinde herhangi bir etkisi yok iken, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşmadaki değişimin ürün geliştirme takım performansı üzerindeki değişimi pozitif olarak etkilediği söylenebilmektedir.

Araştırma hipotezlerinden H_1 hipotezi desteklenmemiş olup, H_2 ve H_3 hipotezleri olumlu etkiye sahip olarak tablodaki sonuçlara göre desteklenmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları

Bu tez çalışmasının amacı, takımlardaki kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma bileşenlerinin ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma bağımsız değişkenler olarak ele alınmakta ve bu değişkenlerin ürün geliştirme performsına etkisine yönelik hipotezler araştırılmaktadır. Çalışma, otomobil sektörünün yanı sıra beyaz eşya, mobilya, aydınlatma ve ürün tasarımı yapan büyük ve orta ölçekli firmalardaki ürün geliştirme takımlarında çalışanların katılmıyla gerçekleşmiştir. 103 ürün geliştirme takım çalışanı ankete yanıt vermiştir. Elde edilen bulgular, ürün geliştirme takımlarında çalışan endüstriyel tasarımcılara, yöneticilere ve proje ekiplerinde yer alan diğer çalışanlara önemli bilgiler sağlamaktadır.

Yapılan faktör analizi, çalışmada yer verilen değişkenlerin birbirinden farklı kavramlar olduğunu göstermekte ve bu farklı kavramların ürün geliştirme performansıyla birlikte ele alınabileceğini ortaya koymaktadır. Korelasyon analizlerine göre en yüksek ilişki, bilişsel iş birliği ile ürün geliştirme takım performansı arasında iken, en düşük ilişki kolektif öğrenme ile bilişsel uzlaşma arasında olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında tüm değişkenler arasında istatiksel olarak anlamlı olan önemli ilişkilerin bulunduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre en yüksek ilişkiyi değerini oluşturan bilişsel iş birliği ve yeni ürün geliştirme performanının takım çalışmalarındaki önemi yadsınamayacak bir seviyede olduğu söylenebilir. Seeber vd. (2013)'nde belirttiği gibi işbirliği süreçlerine takım içinde süreç odaklı bir bakış açısıyla yaklaşılarak, takım performansını etkileyen davranış özelliklerinin belirlenmesine olanak verir. Ayrıca iş birliği becerileri takım çalışmasında işi yapmak için gerekli davranışlar olarakta görülmektedir.

Regresyon analizindeki sonuçlarında bilişel uzlaşma ile ürün geliştirme performansı üzerindeki değişiminin pozitif bir ilişki oldukları anlam kazanmıştır.

Bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma değişkenleri istatiksel olarak anlamlı elde edilmişlerdir. Bu iki ilişki ile ilgili literatür incelendiğinde Mesching ve Kaufmann (2015)'nda belirttiği üzere, yüksek düzeydeki uzlaşmanın içsel etkinlik ve örgütsel performans ile pozitif olarak ilişkili olduğu yönündedir. Bilişsel uzlaşma yoluyla korelasyon analizinde de belirtildiği üzere bilişsel işbirliğine de pozitif yönde etki yaratarak bilişsel işbirliğinin de gelişmesine olanak sağlayabileceği söylenebilir.

Kolektif öğrenmedeki değişim, regresyon analizinde ürün geliştirme takım performansındaki değişim üzerinde herhangi bir ilişki sonucu vermemiştir. Kolektif öğrenmenin istatiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Bu çalışma teorik ve metodolojik açıdan bazı sınırlamalara sahiptir. Teorik sınırlama olarak, kolektif öğrenme kavramı yalnızca takım çalışmalarındaki etkisi düzeyinde kavramsallaştırılmıştır. Oysa kolektif öğrenme literaürde insan ilişkilerine, ilgi yönetimine dayalı farklı boyutlarda da ele alınmıştır. Metedolojik açıdan kısıtlamar ise veri toplama yönetmi ile ilgilidir. Ürün geliştirme bölüm çalışanlarına anketin e-mail yoluyla gönderilmesi ve anketin internet sayfası aracılığı ile yanıtlanması nedeniyle tüm çalışanlara ulaşılamamıştır. E-mail adresine ulaşılamayan veya e-mail adresine ulaşıldığı halde internet erişimine sahip olmayan ürün geliştirme çalışanları örneklem dışında kalmıştır. Bu da bulguların genelleştirilebilmesi açısından bir sınırlama yaratmaktadır. Ankette katılımcıların isimlerinin sorulmamasına karşın özellikle kişisel ve örgütsel soruların yansız cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı hususu da bir başka sınırlamayı oluşturmaktadır.

4.2. Öneriler

Çalışmada ele alınan bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma kavramları, ürün geliştirme takım performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, yöneticilerin bu kavramların etkisini benimseyerek takımlarında bu bağlamda iyileştirmelere açık olmaları önerilmektedir. Akabinde bu kavramların takım performansını olumlu yönde etkileyebileceği görülebilir.

Bu çalışmanın araştırma kısmı için hazırlanan anket, özel sektörde ürün geliştirme takımlarında çalışan 103 kişi ile sınırlı kalmıştır. Bir sonraki çalışmada örneklemin büyüklüğü arttırılarak daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca

araştırmaya katılan farklı sektörlerin çeşitliliği arttırılarak, başka illerinde katılımı sağlanarak daha genel bir bakış oluşturulabilir.

Çalışma, takımlarda kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma kavramları arasındaki ilişkileri konu alırken diğer bir yandan, bu kavramların birlikte incelenerek ürün geliştirme performansına etkileri araştırılmıştır. Gelecekte yapılacak yeni çalışmalarda, bu üç kavramın takım verimliliğine, örgütsel yapıya ve ekiplerin proje yürütme başarısına etkileri incelenerek ürün geliştirme performansına ne derecede etki edeceği daha geniş bir bilgi aktarımıyla sağlanabilir. Bu kavramlardan kolektif öğrenme, takım bağlamında teşvik edici bir faktör olarak ele alınarak takımın sistematik yapılarının incelenerek bu kavramla ilişkilendirilmesine yönelik kapsamlı çalışmalara da yer verilebilir. Ayrıca kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşma kavramları ürün geliştirme grupları dışında özel çalışma gruplarına ve/veya takımlarına uygulanarak, bu takım ya da grupların performansına etkisi üzerine araştırmalar da yapılabilir. Bu bağlamda yapılmış çalışmanın bu alanlarda literatüre ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Akça, Y., Özer G., (2014), "Organizasyonel Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına ve Algılanan Organizasyonel Performansa Etkisi", Gaziantep University Journal of Social Sciences, 13 (1), 1-23.

Andrew, D.P.S., Pedersen P. M., McEvoy C.D., (2011), "Research Methods and Design in Sport Management", Human Kinetics.

Argyle M., (1991), "Cooperation: The basis of sociability", Routledge.

Akgün A. E., Lynn G. S., Keskin H., Doğan D., (2014), "Team learning in IT implementation projects: Antecedents and consequences", International Journal of Information Management, 34 (1), 37-47.

Backström T., (2004), "Collective learning: A way over the ridge to a new organizational attractor", The Learning Organization, 11 (6), 466-477.

Berg S. A., Chyung S. Y., (2008), "Factors that influence informal learning in the workplace", Journal of Workplace Learning, 20 (4), 229-244.

Boateng R., (2011), "Do organizations learn when employees learn: The link between individual and organizational learning", Development and Learning in Organizations, 25 (6), 6-9.

Bourgeon L., (2007), "Staffing approach and conditions for collective learning in project teams: The case of new product development projects", International Journal of Project Management, 25 (4), 413–422.

Burns W. J., (ed.), (1992), "Performance Measurement, Evaluation and Incentives" , Harvard Business Press.

Cao M., Zhang Q., (2011), "Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance", Journal of Operations Management, 29, 163–180.

Carver L., Turoff M., (2007), "Human-computer interaction: The human and computer as a team in emergency management information systems", Communications Of The Acm, 50 (3), 33-38.

Chatterjee S., Hadi A. S., (2012), "Regression Analysis by Example", Fifth Edition, John Wiley & Sons.

Chen D. C., Huang H. L., (2013), "Knowledge creating theory in retrospect and prospect", Knowledge Management Research & Practice, 11 (4), 405-409.

Chen H. I., (2002), "Relationships of Teamwork Skills With Performance Appraisals and Salary Information in a Taiwanese High Performance Work Organization", Doctoral Thesis, University of Southern California.

Chiravuri A., Nazareth D., Ramamurthy K., (2011), "Cognitive conflict and consensus generation in virtual teams during knowledge capture: Comparative effectiveness of techniques", Journal of Management Information Systems, 28 (1), 311-350.

Choi W., Jacobs R. L., (2011), "Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning", Human Resource Development Quarterly, 22 (3), 239-257.

Cole M. S., Bedeian A. G., Bruch H., (2011), "Linking leader behavior and leadership consensus to team performance: Integrating direct consensus and dispersion models of group composition", The Leadership Quarterly, 22, 383–398.

Combe I. A., Carrington D. J., (2015), "Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams", The Leadership Quarterly, 26 (3) , 307-322.

Decuyper S., Dochy F., Van den Bossche P., (2010), "Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations", 5, 111-133.

Dong Q., Zhü K., Cooper O., (2017), "Gaining consensus in a moderated group: A model with a twofold feedback mechanism", Expert Systems With Applications, 71, 87-97.

Donnellon A., Gray B., Bougon M. G., (1986), "Communication, meaning, and organized action", Administrative Science Quarterly, 31 (1), 43–55.

Döös, M., Wilhelmson L., (2011), "Collective learning: Interaction and a shared action arena", Journal of Workplace Learning, 23(8), 487-500.

Du J., (2012), "Investıgatıon of Interpersonal Cooperatıon In Constructıon Project Teams: An Agent-Based Modelıng Approach", Doctoral Dissertation, Michigan State University.

Dudzinska-Przesmitzki D., Grenier R. S., (2008), "Nonformal and Informal Adult Learning in Museums", Journal of Museum Education, 33 (1), 9-22.

Edmondson A., (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", Administrative Science Quarterly, 44 (2), 350-383.

Eraut M., (2004), "Informal learning in the workplace", Studies in Continuing Education, 26 (2), 247-273.

Fan, S., (2012), "Three Case Studies on Business Collaboration and Process Management", Doctoral Dissertation, The University Of Arizona.

Fulmer C. A., (2012), "Getting on The Same Page: How Leaders Build Trust Consensus in Teams and Its Consequences", Doctoral Dissertation, University of Maryland.

Gibson C., Vermeulen F., (2003), "A healty divide: Subgroup as a stimulus for team learning behaviour", Administrative Science Quarterly, 48 (2), 202-239.

Gorse C. A., Emmitt S., (2007), " Communication behaviour during management and design team meetings: A Comparison of group interaction", Construction Management and Economics, 25 (11) ,1197–1213.

Grabner-Krauter S., Kaluscha E., (2003), "Empiricalresearch in on-line trust: A Review and criticalassessment", Int. J. Human-Computer Studies , 58 (6), 783–812.

Haigood, T. L., (2001), "When Consensus Counts: Exploring The Effectiveness of Consensus Claims in Advertising", Doctoral Dissertation, Texas A&M University.

Harris C. L., (2005), "Collaboration for Organization Success: Linking Organization Support of Collaboration and Organization Effectiveness", Doctoral Dissertation, University of North Texas.

Hosley C. F., (2010), "The Perceived Effects of Techology on Product Management Team Collaboration", Doctoral Dissertation, University of Phoenix.

Huang S., (2009), "Information Systems Offshore Outsourcing in China: A Case Study of Inter-Organizational Collaboration in Offshore Software Development For a Large-Scale Taiwanese Bank", Doctoral Dissertation, University of Maryland University College,

Huber G., (1991), "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", Organization Science, 2 (1), 88-115.

Jackson S. E., (1992), "Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing", Advances in Strategic Management, 8, 345-382.

Jassawalla A. R., Sashittal H., (1999), "Building collaborative cross-functional new product teams", The Academy of Management Executive, 13 (3), 50-63.

Jopp D. A., (2006), "Formal and Informal Collective Learning Systems: Understanding The Emergent Flow of Knowledge", Doctoral Dissertation, The George Washington University.

Jules C., (2007), "Diversity of Member Composition and Team Learning in Organizations", Doctoral Dissertation, Case Western Reserve Unıversıty.

Karcıoğlu F., Alioğulları Z. D., (2012), "Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26 (3-4), 215-237.

Kauffmann D., (2015), "How team leaders can improve virtual team collaboration through trust and ICT: A conceptual model proposition", Economics and Business Review, 1 (15), 52-75.

Kellermanns F. W., (2003), "Strategic Consensus on Resource Accumulation Decisions", Doctoral Dissertation, University of Connecticut.

Keren G., Wu, G., (Eds.). , (2015),"The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making", 850-874, Wiley Blackwell.

King I. W., Rowe A., (1999), "Space and the not so final frontiers: Re-presenting the potential of collective learning for organizations", Management Learning, 30 (4), 431-448.

Knight D., Pearce C. L., Smith K. G., Olian J. D., Sims H. P., Smith K. A., Flood P., (1999), "Top management team diversity, group process, and strategic consensus", Strategic Management Journal, 20 (5), 445-465.

Law K. M., Chuah K., (2004), "Project based action learning as learning approach in learning organisation: The theory and framework", Team Performance Management, 10 (7/8), 178-186.

Leithwood K., Steinbach R., Ryan S., (1997), " Leadership and Team Learning in Secondary Schools", School Leadership & Management, 17 (3), 303-325.

Liang W., Zhou X., Huang S., Hu C., Xu X., (In Press), "Modeling of cross-disciplinary collaboration for potential field discovery and recommendation based on scholarly big data", Future Generation Computer Systems.

Majchrzak A., Malhotra, A., John R., (2005), "Perceived individual collaboration know-how development through information technology-enabled contextualization: Evidence from distributed teams", Information Systems Research, 16 (1), 9-27.

Malcolm J., Hodkinson P., Colley H., (2003), "The interrelationships between informal and formal learning", Journal of Workplace Learning, 15 (7/8), 313-318.

Mattessich P. W., Monsey B. R., (1992), "Collaboration: What Makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration", Amherst H. Wilder Foundation.

McKinney E. H., (2008), "Supporting Pre-Existing Teams in Crisis With IT: A Preliminary Organizational Team Collaboration Framework, Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA), 9 (3), 39-59.

Meschnig G., Kaufmann L., (2015), "Consensus on supplier selection objectives in cross-functional sourcing teams", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 45 (8), 774-793.

Mohammed S., (2001), "Toward an understanding of cognitive consensus in a group decision-making context", The Journal of Applied Behavioral Science, 37 (4), 408-425.

Mohammed S., Ringseis E., (2001), "Cognitive diversity and consensus in group decision making: The role of inputs, processes, and outcomes", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 85 (2), 310-335.

Murphy M., Arenas D., Batista J. M., (2015), "Value creation in cross-sector collaborations: The roles of experience and alignment", Journal of Business Ethics, 130 (1), 145-162.

Nelson L. J., Cushion C. J., Potrac P., (2006), "Formal, Nonformal and Informal Coach Learning: A Holistic Conceptualisation", International Journal of Sports Science & Coaching, 1 (3), 247-259.

Nemeth C., Brown K., Rogers J., (2001), "Devil's advocate versus authentic dissent: Stimulating quantity and quality", European Journal of Social Psychology, 31 (6), 707-720.

Noble D., Buck D., Yergain J., (2001), "Metrics for evaluation of cognitive - based collaboration tools", Evidence Based Research, Inc., Information Superiority Working Group.

Novikov D.A., (2012), "Collective learning-by-doing", 9th IFAC Symposium Advances in Control Education, 408-412, Nizhny Novgorod, Russia, 19-21 June.

O'Daniel M., Rosenstein A. H., (2008), "Professional Communication and Team Collaboration", In: R. G. Hughes, Editor, "Patient Safety and Quality: An Evidence-Based Handbook for Nurses", Agency for Healthcare Research and Quality.

Ohlsson J., (2013), "Team learning: Collective reflection processes in teacher teams", The Journal of Workplace Learning, 25 (5), 296-309.

Onal Ş., (2009), " The Effect of Corporate Culture and Ner Product Development Process on New Product Development Success and An Application in Turkey", Master Dissertation, Yeditepe University.

Otter, den, A. F. H. J., (2005), "Design Team Communication and Performance Using a Project Website Eindhoven", Doctoral Dissertation, Eindhoven University of Technology.

Peklaj C., (2006), "Cooperative activity and its potential for learning in tertiary education", Horizons of Psychology, 15 (3), 37-50.

Peris-Ortiz M., Ferreire J. J., (Ed.), (2017), "Cooperative and Networking Strategies in Small Busineess", Springer.

Peters L. D., Johnston W. F., Pressey A. D., Kendrick T., (2010), "Collaboration and collective learning: Networks as learning organisations", Journal of Business & Industrial Marketing, 25 (6), 478-484.

Pett M. A., Lackey N. R., Sullivan J. J., (2003), " Making Sense Factor Analysis: The Use of Factor Analysis for Instrument Development in Health Care Research". Sage Publications Inc.

Quanjel E.M.C.J., (2013), "Collaborative Design Support : Workshops to Stimulate Interaction and Knowledge Exchange Between Practitioners", Doctoral Dissertation, Eindhoven University of Technology.

Roberto M. A., (2000), " Strategic Decision Making Processes: Achieving Efficiency and Consensus Simultaneously", Doctoral Dissertation, Harvard University.

Rosado Feger A., (2014), "Creating cross-functional strategic consensus in manufacturing facilities", International Journal of Operations & Production Management, 34 (7), 941-970.

Rozhkov M., Cheung B., Tsui E., (2013), "Project context and its effect on individual competencies and project team performance", International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning**,** 602-611, Kidmore End, England, October.

Schwandt D., Marquardt M ., (2000), "Organizational Learning From World-Class Theories to Global Best Practices", Boca Raton: St. Lucie Press.

Seeber I., Maier R., Weber B., (2013), "Macrocognition in collaboration: Analyzing processes of team knowledge building with CoPrA", Group Decision and Negotiation, 22 (5), 915-942.

Sessa I. V., London M. (Eds.)., (2008), "Work Group Learning", In: S. W. J. Kozlowski, B. S. Bell, " Team Learning, Development, and Adaptation", Lawrence Erlbaum Associates.

Sharma, A.K. (2005), "Text Book of Correlation and Regression", Discovery Publishing House.

Sills J., Rowse G., Emerson L. M., (2016), "The role of collaboration in the cognitive development of young children: a systematic review", Child: Care, Health and Development, 42, (3), 313–324.

Silvey P. J., (2002), "Evaluative Inquiry for Learning in Support of an Organizational Redesign", Doctoral Dissertation, Saybrook Graduate School and Research Center.

Sinkula J. M., Baker W. E., Noordewier T., (1997), "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behaviour", Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (4), 305-318.

Snowden D., (2002), "Complex acts of knowing: paradox and descriptive self awareness", Journal of Knowledge Management, 6 (2), 100-111.

Svetina A. C., Jaklic M., (2008), "Collective learning channels in clusters", Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe, 10 (4), 289-306, 343-344.

Svetina A. C., Prodan I., (2008), "Does collective learning contribute to innovative performance of cluster firms?", International Conference Proceedings, 343-357, Zagreb, Croatia, 11- 14 Jun.

Tarakcı M., Ates N.Y., Porck J. P., Van Knippenberg D., Groenen P. J. F., De Haas M., (2014), "Strategic consensus mapping: A new method for testing and visualizing strategic consensus within and between teams", Strategic Management Journal, 35, 1053–1069

Tjosvold D., Yu, Z., Hui C., (2004), "Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving", Journal of Management Studies, 41 (7), 1223-1245.

Turoff, M., J. Fjermestad, A. Rana, M. Bieber, and R. Hiltz, (1997), "Collaborative Hypermedia in Virtual Reality Systems", Proceedings Association for Information Systems , Americas Conference on Information Systems, Indianapolis, Indiana. 15 August.

Um K. H., Kim S. M., (2018), "Collaboration and opportunism as mediators of the relationship between NPD project uncertainty and NPD project performance", International Journal of Project Management, 36, 659– 672.

Van den Bossche P., Gijselaers W. H., Segers M., Kirschner, P .A., (2006), “Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning, beliefs, and behaviors”, Small Group Research, 37 (5), 490-521.

Yang M.C., (2010), "Consensus and single leader decision-making in teams using structured design methods", Design Studies, 31 (4), 345-362.

Yeşil, S., (2011), "Çok kültürlü takımlar: Yaşanan sorunlar ve çözüm yaklaşımları üzerine bir değerlendirme", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (2), 343-377.

Yousef N., Koeneke, R., Kenyon, L., Hamby, E., Eaglin, R., (2014), "Interdisciplinary and academic collaboration: Integration of engineering and business administration teams", Proceedings of the 2014 Industrial and Systems Engineering Research Conference, 247-255, Montréal, Canada, 31 May - 3 June.

Wang C. L., Rafiq M., (2009), "Organizational diversity and shared vision: Resolving the paradox of exploratory and exploitative leaning", European Journal of Innovation Management, 12 (1), 86-101.

West, M. A., Hirst G., Richter A., Shipton H., (2004), " Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams", European Journal of Work and Organizational Psychology, 13 (2), 269-299.

Wilson D.S., Timmel J.J., Miller R.R., (2004), "Cognitive cooperation", Human Nature, 15 (3), 225-250.

Wijnia L., Kunst E. M., Woerkom M., Poell R. F., (2016), " Team learning and its association with the implementation of competence-based education", Teaching and Teacher Education, 56, 115-126.

Winter R., Brocke J., Fettke P., Loos P., Junginger S., Moser C., Keller W., Matthnes F., Ernst A., (2009), "Patterns in business and information systems engineering", Business & Information Systems Engineering, 1 (6), 468-474.

Wong S. S., (2002), " Investigating Collective Learning in Teams: The Context in Which It Occurs and The Collective Knowledge That Emerges From It", Doctoral Dissertation, Duke University.

ÖZGEÇMİŞ

Çağla Küçükergör 1987 yılında Kadıköy'de doğdu. 2012 yılında Işık Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı bölümünden bölüm üçüncülüğü derecesi ile mezun oldu. Üniversite stajını 2011 yılında Arçelik A.Ş.'de yapmış olup, mezuniyet sonrası ilk iş tecrübesi Determinal Mimarlık'la başlamıştır. Ardından 2013 yılında Polin Waterparks firmasının mimari tasarım bölümünde endüstriyel tasarımcı pozisyonunda 3,5 yıl görev almıştır. 2017 yılında Amerika'daki Connect English dil okulunda 6 aylık dil eğitimi almıştır.

EKLER

Ek A: Anket Soruları

Sayın katılımcı,

Takımlarda kolektif öğrenme, bilişsel iş birliği ve bilişsel uzlaşmanın ürün geliştirme performansına etkisini incelemek üzerinde planladığımız bu çalışmada sizlerin görüşleri araştırmamız için son derece önemlidir. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar, katılımınız ve değerli zamanınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Çağla KÜÇÜKERGÖR **Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI**

Soruları cevaplarken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanın

Kesinlikle katılmıyorum		Kararsızım		Kesinlikle katılıyorum
1	**2**	**3**	**4**	**5**

KÖ1	Durumlar ve seçenekler hakkında grup üyeleri ile gerektiği gibi konuşurum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
KÖ2	Yeniden ayarlanmış planları grup üyeleri ile paylaşırım	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
KÖ3	Grup çalışmasında Güçlü yanlarımı ve zayıf noktalarımı bilirim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
KÖ4	Gruba katılmak tecrübe paylaşımına yardımcı olur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
KÖ5	Bir gruba katılmak çalışma motivasyonunu arttırır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
KÖ6	Grup üyeleri ile iş birliği yapmak, başarı için bir anahtardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
KÖ7	İşbirliğine dayalı öğrenmeyi başarıyla uygulayacak kadar bilirim/anlarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
KÖ8	İşbirliğine dayalı öğrenme, eğitici ve öğretici yaklaşımlardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
KÖ9	İşbirliğine dayalı öğrenme caba ve anlaşma gerektirir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
KÖ1	İş birliğine dayalı öğrenme aktivitelerinde gruptaki bütün bireylerin	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

0	aktif bir şekilde birlikte çalışmaları sağlanır					
KÖ11	İşbirliğine dayalı öğrenme hedeflerime ulaşmamda bana katkı sağlar	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
KÖ12	İşbirliğine dayalı öğrenme takımdaki herkesi motive ettiğine inanırım	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bİ1	Bilişsel işbirliğine sürekli iyileştirme yaparak katkıda bulunmak için gerekli becerilere sahibim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bİ2	Çalışma ortamımda bilişsel işbirliğine dayalı görevler iyi bir şekilde koordine edilmiştir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bİ3	Ekip liderim demokratik ve işbirlikçidir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bİ4	Çalışanlar arasındaki bilişsel beceriler işyerinde daha dikkat çekicidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bİ5	İş yerindeki bilişsel işbirliği becerimden memnunum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bİ6	Firmamda işbirliği içinde çalışanların faaliyetlerinin koordine edilmesi kurallar, politikalar, formları gibi standart çalışma prosedürlerine dayanır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bİ7	Ekipteki kişiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için bilişsel işbirliği içindedirler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bİ8	Ekipteki kişiler arasında işbirliği içerisinde karşılıklı kaynak alışverişi vardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bİ9	Kurum içerisindeki işbirliği düzeyi ve çalışanlara sağlanan eğitim ve geliştirme imkânları memnun edicidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bİ10	Kurum içerisindeki işbirliği düzeyi ve çalışanlara sağlanan eğitim ve geliştirme imkânları memnun edicidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
BU1	Takımlar, birbirlerinin kaynaklarını birleştirip kullanarak ortak çalışmadan fayda sağladı.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
BU2	Hedeflerimizi kabul etmek ve görevlerimizi yerine getirme şeklimizi planlamak için kapsamlı prosedürlere sahibiz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
BU3	Sabit prosedürlerimiz yok, görev veya proje ilerledikçe onları tamamlıyoruz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
BU4	Ekibimizin amaçlarını ve hedeflerini kelimenin tam anlamıyla ele alıyor ve ortak bir anlayışa sahip olduğumuzu düşünüyoruz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
BU5	Diğerlerinin yapıcı eleştirilerini dile getiririz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
BU6	Ekip üyelerinin katılmadığı konularda samimi bir tartışma yapılır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
BU7	Bir ekibin üyesi olarak çalışmanın, etkin bir şekilde işi yerine getirme kabiliyetimi arttırdığını fark ettim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
BU8	Kendiminkinden farklı bir çalışma tarzı olan insanlarla nasıl çalışacağımı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

	anlıyorum.					
BU9	Farklı departmanlardan kişiler içeren fonksiyonel takımlar kullanarak çalışanları birbirleriyle irtibat halinde tutmak önemlidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
BU10	Takım arkadaşımın bana verdiği talimatlar nettir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
BU11	Yaptığım işin amacını anlamakta genellikle zorluk çekmem	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
YÜGTP6	Takımımız belirlenmiş proje bütçesine uymaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
YÜGTP7	Takımımız yaratıcı ve verimli çalışır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Soruları cevaplarken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanın

Çok kötü	Kötü	**Aynı**	İyi	**Çok iyi**
1	**2**	**3**	**4**	**5**

YÜGTP1	Benzer proje takımlarıyla kıyasladığınızda takımımızın iş kalitesi diğerlerine göre…					
YÜGTP2	Benzer proje takımlarıyla kıyasladığınızda takımımızın takım faaliyetleri diğerlerine göre…					
YÜGTP3	Benzer proje takımlarıyla kıyasladığınızda takımımızın belirlenen amaçlara ulaşma derecesi diğerlerine göre…					
YÜGTP4	Benzer proje takımlarıyla kıyasladığınızda takımımızın belirlenen tasarım hedeflerine ulaşma derecesi diğerlerine göre…					
YÜGTP5	Benzer proje takımlarıyla kıyasladığınızda takımımızın çalışma ünü diğerlerine göre…					

Bu şirkette son üç yıl boyunca kaç tane yeni ürün geliştirildi:…….

Geliştirilen O yeni ürünlerden kaç tanesi, ürün için belirlenen önemli hedeflere (finansal, Satış, kârlılık) ulaştı:……..

Yaş	: ……			
Cinsiyet:	a) Erkek	b) Kadın		
Medeni Durum:	a) Evli	b) Bekâr		
Eğitim durumu:	a) Lise	b)	c)	d)

		Önlisans	Üniversite	Lisansüstü/Doktora
Çalıştığınız Birim	: …….……			
Meslekteki çalışma süreniz	: …….……			
Projedeki çalışma süreniz	: …….……			
Ünvan	a) Yönetici b) Mühendis c) Uzman			