

**YÖNETİMDE GRUPLA ÇALIŞMA TEKNİKLERİNDEN  
TAKIM ÇALIŞMALARI VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

**Nuray GÜNEY**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir-1997**

T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ .

YÖNETİMDE GRUPLA ÇALIŞMA TEKNİKLERİNDEN  
TAKIM ÇALIŞMALARI  
VE  
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Nuray Güney

(Yüksek Lisans )

Danışmanı: Prof. Dr. Enver Özkalp

Eskişehir-1997

Anadolu Üniversitesi  
Merkez Kütüphane

## ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ile önem kazanmaya başlayan takım çalışmaları, günümüzde her geçen gün örgütsel yapıda öne çıkmakta ve kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Takım çalışmaları, yönetim teori ve uygulamalarına önemli katkılar getiren ve katılımı ön plana çıkaran bir yönetim tekniğidir. Bugün takım çalışmaları bir çok ülkede yöneticilerin ve yönetim bilimcilerin ilgi odağı haline gelmiştir. Buna karşın Türkiye'deki işletmelerde takım çalışmaları kısıtlı uygulama alanına sahiptir ve bu konuda yapılan çalışmalar yeterli düzeye ulaşamamıştır.

Bu çalışmada, takım çalışmalarının Türkiye koşullarındaki uygulama sonuçlarının incelenmesi, yararları ve karşılaşılan sorunların saptanması amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde takım çalışmalarının gelişimine katkıda bulunan Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ele alınmıştır. İkinci bölümde başarılı takımların gruplardan oluştuğu göz önüne alınarak, grup kavramı ve grupla çalışma teknikleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise takım çalışmasının önemi, çeşitleri, oluşumu, gelişimi ve özellikleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Türkiye'deki takım çalışmalarının durumu, dördüncü bölümün konusunu oluşturmaktadır. Bunu değerlendirmek amacı ile TUSAŞ ve Arçelik A.Ş.'deki yöneticilere bir anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, takım çalışmalarının araştırmanın yapıldığı her iki işletmede de başarılı sonuçlar verdiğini ortaya koymuştur. Buna karşın yöneticilerin önemli bir bölümü takım çalışmasının Türk insanının yapısına uygun olmadığını ancak bunun eğitim ile aşılabileceğini belirtmişlerdir.

Çalışma, araştırma sonuçlarının irdelenmesi ve önerilerin yer aldığı bir sonuç bölümü ile bitmektedir.

## **ABSTRACT**

Today, team work, which is becoming important with the total quality management system, is spreading out rapidly. Team work is a method of management which brings contribution to theory and practice of management and increases the importance of sharing and joining to the foreground. The team work, today, became the focus of interest of the managers and management scholars in various countries. However, team work have a limited practical area in Turkish companies and the studies are insufficient.

In this study, it is aimed that the application of the team work in Turkey condition its advantages and the results are investigated and problems which are faced up are determined.

In the first part of the study, the total quality management system, which contributed to development of the team work is investigated. In the second part, by considering successful teams are much of groups, we searched the concept of group and methods of working with groups. In the third part, we gave information on the importance of team work, their types, developments and properties are investigated.

The fourth part consists of the position of the team work in Turkey. To evaluate this, a questionnaire is applied in TUSAŞ and Arçelik A.Ş. . The obtained data has shown that the team work is successfully applied in both companies. However important part of managers determine the team work is inappropriate for Turkish people, but this problem can be solved by education.

The study has been finished with the result part that consists evaluation of the results of investigation and the suggestions.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR.....	XI
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLAR VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLAR.....	4
1.2. KATILIMCI YÖNETİM YAKLAŞIMI .....	7
1.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON .....	8
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	9
1.4.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL PRENSİPLERİ .....	11
1.4.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA GEREKLİ UNSURLAR .....	13
1.4.2.1. Üst Yönetimin İsteği, Katılımı ve Örnek Olması .....	13
1.4.2.2. Tüm Çalışanların Katılması: .....	14
1.4.2.3. Hataların Önlenmesi: .....	14
1.4.2.4. Kalite Ölçümü: .....	14
1.4.2.5. Beş Olimpiyat Sıfırı .....	15
1.4.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMASININ ARKASINDAKİ İNSAN FAKTÖRÜ .....	15

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE GRUPLAR, GRUP SÜREÇLERİ VE GRUPLA ÇALIŞMA

#### TEKNİKLERİ

2.1. GRUP VE GRUP DİNAMİKLERİ ÜZERİNE GENEL BİLGİLER .....	17
2.2. GRUBUN ÖNEMİ .....	18
2.3. BİREYLERİN DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN GRUP TİPLERİ .....	19
2.4. GRUP OLUŞUMU, GRUP OLUŞUMUNUN NEDENLERİ VE AŞAMALARI .....	21
2.4.1. GRUBUN OLUŞUMU .....	21
2.4.1.1. Grup Oluşumunun Nedenleri .....	22
2.4.1.2. Grup Oluşumunun Aşamaları .....	24
2.5. ÖRGÜT İÇİNDEKİ GRUPLARI YÖNETME .....	25
2.6. ÖRGÜTLERDE GRUPLA ÇALIŞMA TEKNİKLERİ .....	26
2.6.1. KOMİTELER VE ETKİLEŞİM GRUPLARI .....	26
2.6.2. BEYİN FIRTINASI .....	27
2.6.3. NOMİNAL GRUP TEKNİĞİ .....	29
2.6.4. DELPHI TEKNİĞİ .....	30

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TAKIM ÇALIŞMALARININ ÖNEMİ, TAKIM ÇEŞİTLERİ VE TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ

3.1. TAKIM ÇALIŞMALARINI VE YÖNETİM SİSTEMLERİNDEKİ ÖNEMİ .....	32
3.2. TAKIM VE GRUP ÇALIŞMASI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR .....	33
3.3. TAKIM ÇEŞİTLERİ .....	35
3.3.1. SORUN ÇÖZÜCÜ TAKIMLAR .....	35
3.3.2. OTONOM ÇALIŞMA TAKIMLARI (KENDİ KENDİNİ YÖNETEN ÇALIŞMA TAKIMLARI) .....	36
3.3.3. ÇAPRAZ FONKSİYONLU TAKIMLAR .....	37
3.4. TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ .....	38
3.4.1. TAKIM OLUŞTURMA AMAÇLARI .....	40

3.4.2. TAKIM OLUŞUMUNUN AŞAMALARI.....	41
3.5. TAKIMLARIN GELİŞİM AŞAMALARI.....	46
3.6. YÜKSEK BAŞARI GÖSTEREN TAKIMLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ .....	48
3.7. YÜKSEK BAŞARI GÖSTEREN TAKIMLARIN OLUŞTURULMASINDA GÖZE ALINMASI GEREKEN KRİTERLER.....	54
3.7.1. ÇALIŞMA TAKIMLARININ ÖLÇÜSÜ .....	54
3.7.2. ÜYELERİN YETENEKLERİ.....	54
3.7.3. ROLLERİN DAĞITILMASI VE ÇEŞİTLİLİĞİNİN ARTTIRILMASI.....	54
3.7.4. ÖZEL AMAÇLAR BELİRLEME .....	55
3.7.5. LİDERLİK VE YAPI .....	55
3.7.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÖDÜLLENDİRME.....	55
3.7.7. KİŞİLER ARASINDA GÜVEN OLUŞTURMA.....	56
3.8. BİREYLERİ TAKIM OYUNCULARINA ÇEVİRMEK .....	57
3.9. TAKIM ÇALIŞMALARINDA VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI.....	60

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş. DE VE ARÇELİK A.Ş. DE TAKIM ÇALIŞMASI KONUSUNDA UYGULAMA ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI:.....	63
4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	63
4.3. ARAŞTIRMA EVRENİ.....	64
4.4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	65
4.4.1. ÇALIŞANLARA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER.....	65
4.4.2. TAKIM ÇALIŞMASINA İLİŞKİN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	68
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>88</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>i</b>
<b>EK 1.....</b>	<b>iv</b>

## TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Tablo Adı:</u>	<u>Sayfa No:</u>
Tablo 1	: Klasik Yönetim Sistemi Yaklaşımı İle Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması	13
Tablo 2	: Örneklerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı	65
Tablo 3	: Örneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	66
Tablo 4	: Örneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	66
Tablo 5	: Örneklerin Toplam İş Tecrübelerine Göre Dağılımı	67
Tablo 6	: Örneklerin TEİ ve Arçelik'te Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	67
Tablo 7	: Örneklerin Yönetim Düzeylerine Göre Dağılımı	68
Tablo 8	: Örneklerin Takım Çalışmaları Hakkındaki Bilgilerinin Dağılımı	69
Tablo 9	: Örneklerin, Takım Çalışmasının, Günümüz Yönetim Sistemi İçindeki Önemi Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı	69
Tablo 10	: Örneklerin Takımların Yaygın Olarak Kullanımı Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı	70
Tablo 11	: Örneklerin Takım Çalışmasının İşletmelerine Uygun Olup Olmadığı Konusundaki Kanılarının Dağılımı	71
Tablo 12	: Örneklerin Takım Çalışmasının Verimliliği Hakkındaki Düşüncelerinin Dağılımı	71
Tablo 13	: Örneklerin Takımlarla İlgili Çalışmalar Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı	72
Tablo 14	: Örneklerin Takım Çalışmalarının Bireysel Başarıya Etkileri Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı	73
Tablo 15	: Örneklerin, Örgütlerin Başarıya Ulaşmasında Takımların Rolü Hakkındaki Düşüncelerinin Dağılımı	73
Tablo 16	: Örneklerin Takım Çalışmasının İş Devamsızlığına Etkileri Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı	74



Tablo 17 : Örneklerin Takım Çalışmasının Ülkemiz İnsanın Yapısına Uygunluğu Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı	75
Tablo 17.1: Onaltıncı Sorunun Toplam İş Tecrübelerine Göre Değerlendirilmesi	76
Tablo 17.2: Onaltıncı Sorunun İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Değerlendirilmesi.	77
Tablo 17.3 : Onaltıncı Sorunun Yönetim Kademelerine Göre Değerlendirilmesi	78
Tablo 18 : Örneklerin Başarılı Takımların Oluşturulma Süreci Hakkında Düşüncelerinin Dağılımı	79
Tablo 19 : Örneklerin Takımların İşleri Kolaylaştırması Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı	80
Tablo 20 : Örneklerin Takım Çalışmalarının İşletmenin Karlılığına Etkileri Hakkında Düşüncelerinin Dağılımı	81
Tablo 21 : Örneklerin Takım Çalışmasının Grup İçi Motivasyona Etkileri Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı	82
Tablo 22 : Örneklerin Takım Çalışmasının Kişiler Arası Güvene Etkileri Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı	83
Tablo 23 : Örneklerin Takım Çalışmasının Çatışmalara Etkisi Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı	84
Tablo 24 : Örneklerin Başarılı Yöneticiler-Başarılı Takımlar İlişkisi Hakkındaki Düşüncelerinin Dağılımı	85
Tablo 25 : Örneklerin Takım Çalışmasının Çalışanların Yeteneklerinden Yararlanmada Etkileri Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı	86
Tablo 26 : Örneklerin Takım Çalışmasının Örgüt İçi Demokratikleşme Süreci Üzerindeki Etkileri Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı	87

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1	Grup Dinamikleri	18
Şekil 2	Grup Tipleri	21
Şekil 3	İş Grupları ile İş Takımlarının Karşılaştırılması	34
Şekil 4	Takım Çeşitleri	35
Şekil 5	Takım Oluşturma Basamakları	42
Şekil 6	Takımların Gelişim Aşamalarında Verimlilik ve Moral İlişkisi	47
Şekil 7	Takım Yönetim Tekerleği	51

## KISALTMALAR

- GE : General Electric.  
TEI : Tusaş Engine Industries Inc.  
TUSAŞ : Türkiye Uçak Sanayi Anonim Şirketi.  
A.Ş. : Anonim Şirket.  
ISO : İstanbul Sanayi Odası.

## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler hızlı bir değişim çağını yaşamaktadırlar. İşletme içi değişme ve gelişmeler yanında, işletmelerin çevre şartları da giderek dinamik hale gelmektedir. Özellikle yaşanan teknolojik gelişmeler, yönetimde mükemmellik, insan hakları, uluslararası rekabet, ülkeler arası sınırların ortadan kalkması, müşteri gereksinimlerine hızlı yanıt verebilme ve toplam kalite anlayışı gibi kavramlar ve gelişmeler, organizasyonlar üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikler meydana getirmektedir.

Bu gelişmelerin etkisiyle ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, yönetim geleneklerinde önemli değişiklikler öngörmektedir. Özellikle geleneksel emir-komuta ilişkisinin hüküm sürdüğü yönetim anlayışları yerini daha demokratik, katılımcı ve kökeninde insan olan bir yönetim anlayışına terketmektedir. Bu anlayışa dayanarak geliştirilen yönetim teknikleri, üretken ve verimli olmanın yeni bir yaşam şeklini oluşturmaktadır. Bu çerçevede insana dayalı beceriler, yaratıcılık ve verimlilik düzeyi, şirketler arasındaki farklılığı belirlemektedir. Özellikle çalışanların kararlara katılımını sağlayan organizasyonlar, günümüzde daha başarılı olmaktadır.

Hızla değişen ve gelişen çağımızda, kalite kavram ve anlayışı da bu gelişmeye bağlı olarak değişmektedir. Bu durum günümüzde kalite kavramına önem kazandırmış ve kaliteyi ürünün tasarımından başlayıp, satış sonrası hizmetlere kadar uzanan, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını hedefleyen ve insana değer veren bir anlayış haline getirmiştir. Toplam Kalite Yönetimi olarak kabul gören bu anlayış, işletmeler için vazgeçilemez bir yönetim biçimi olarak görülmektedir. Temel dayanağı insan olan Toplam Kalite Yönetimi ile çalışanların iş süreçlerinin geliştirilmesi ve iş sonuçları üzerindeki katkılarını artıracak katılımlı yönetim anlayışı hayata geçirilmeye çalışılmaktadır.

Çalışanların yönetime katılmasına olanak veren en etkili yollardan birisi grup çalışmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi de grupla çalışma tekniklerini benimsemiş ve uygulamaya geçirmiş bir sistemdir. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi içerisinde grupla çalışma tekniklerinden biri olan takım çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi sistemi ile önem kazanmaya başlayan takım çalışmaları, günümüzde her geçen gün örgütsel yapıda öne çıkmakta ve kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Dünyada giderek artan sayıda Toplam Kalite Yönetim sistemini uygulayan ve müşteriye hizmeti ön plana çıkaran şirketler bulunmaktadır. Yöneticiler de klasik yönetim anlayışından vazgeçerek, modern yönetimin simgesi sayılan insana önem veren, yönetim biçimini benimsemeye başlamışlardır. İnsanı önemseyen yönetim biçiminde yöneticinin liderlik vasıfları daha da önem kazandığından, yöneticiler liderlik vasıflarını öne çıkarabilecekleri yöntemler aramaktadırlar. Bunu gözönüne alan birçok şirket, klasik yönetim anlayışındaki yöneticiye ait görevlerin birçoğunu, takımlara devretmektedirler. İşe daha yakın olan çalışanlar, müşterileri ve iş süreçlerini daha uzakta duran yöneticilerden daha iyi bilmektedirler. Bu nedenle de takımlar birçok yönetim işini, yöneticilerin daha önce yaptığından daha iyi, daha çabuk ve daha ekonomik yapabilmektedirler. Bu durum yöneticilere kalan zamanı artırarak liderlik vasıflarının öne çıkmasına yol açmaktadır. Günümüzde müşteri yönelimli ve süreç üzerinde yoğunlaşmış organizasyonlar için takımlar önemlidir. Çünkü takımlar sürekli yenilik ve gelişme arayışları ile yönetimde ve işletmelerde önemli gelişme sağlamaktadırlar.

Takımların organizasyonlarda giderek yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması, bugün takım çalışmalarını birçok ülkede yöneticilerin ve yönetim bilimcilerin ilgi odağı haline getirmiştir. Dünyada takımlar ve takım çalışmaları ile ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Ancak Türkiye'deki işletmelerde takım çalışmaları henüz çok kısıtlı uygulama alanına sahiptir ve bu konuda yapılan çalışmalar yeterli düzeye ulaşamamıştır. Bu durum takım çalışmalarının incelenmesine verilen önemi artırmaktadır.

Türkiye'deki işletmelerde de takım çalışması uygulamalarının olumlu sonuçlar verdiği hipotezinden yola çıkarak, takım çalışmasının uygulandığı

kuruluşlardaki yöneticilerin takımlar hakkındaki düşüncelerinin ortaya çıkarılmasına ve değerlendirilmesine çalışılmıştır. Çünkü yöneticilerin takımlar hakkındaki düşüncelerinin takım çalışmalarının uygulanabilirliğini aydınlayabilecek önemli unsurlardan biri olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada takım çalışmalarının Türkiye koşullarındaki uygulama sonuçlarının incelenmesi, yararları ve karşılaşılan sorunların saptanarak takım çalışmalarının uygulanmadığı işletmelere ışık tutulması hedeflenmiştir. Ancak Türkiye’de takım çalışması uygulayan tüm işletmelere ulaşma olanağı olmadığından, araştırma evreni Eskişehir ili seçilerek, biri ulusal, diğeri çokuluslu iki işletmede uygulama yapılmış ve bu uygulamanın sonuçları Türkiye koşullarına genelleştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde son yıllarda yaşanan değişimlerin, işletmelerin yönetim anlayışlarında ve örgüt yapılarındaki etkileri özetlenerek; takım çalışmalarının gelişimine katkıda bulunan Toplam Kalite Yönetimi sistemi ele alınmıştır.

İkinci bölümde başarılı takımların gruptan oluştuğu gözönüne alınarak grupların önemi, oluşumu, gelişimi, grup dinamikleri ve grupla çalışma teknikleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise bu çalışmanın ana konusu olan takımlar hakkında literatür taraması yapılarak takım çalışmasının önemi, çeşitleri, oluşumu, gelişimi ve özellikleri hakkında teorik bilgiler verilerek bu araştırmanın zemini hazırlanmıştır.

Türkiye’deki takım çalışmalarının durumu dördüncü ve son bölümün konusunu oluşturmaktadır. Bu amaçla, yöneticilerin takım çalışması hakkındaki düşüncelerinin bu konuya ışık tutacağı düşünülerek TEI ve Arçelik A.Ş deki üst, orta ve alt düzey yöneticilere bir anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek, bağımsız değişken olan takım çalışmasının bağımlı değişken olan yöneticilerin görüşleri üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise, takım çalışmaları bir katımlı yönetim tekniği olarak verilen teorik bilgilerin ve uygulamanın ışığı altında değerlendirilmiş ve Türkiye için öneriler oluşturulmaya çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

# YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLAR VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

### 1.1. YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLAR

Global dünyadaki değişim fırtınaları işletmeleri sürekli yeni tedbirler almaya ve stratejiler oluşturmaya zorlamaktadır. İki yüzyıllık endüstriyel yönetime yeni bir giysi giydirilerek, eski düşünce ve kuralların yerini yeni düşünceler ve kurallar almaktadır<sup>1</sup>. Özellikle globalleşme, yönetimde mükemmellik, insan hakları, enformasyon çağı, bilgiye dayalı organizasyon, uluslararası rekabet, ülkeler arası sınırların ortadan kalkması, bilgi toplumu, gelişen haberleşme, esnek ve hızlı karar verme zorunluluğu, müşteri gereksinimlerine hızlı yanıt verebilme, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik gelişim gibi kavramlar ve gelişmeler, organizasyonların yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabacak değişiklikler meydana getirmiştir. Yönetimde yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olan bu gelişmeleri 3 başlık altında toplayabiliriz:

- Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Özellikle bilgisayarlardaki ve uydu teknolojisindeki gelişmeler ve son yılların en önemli gelişmesi internet nedeniyle haberleşmede uzaklık kavramı ortadan kalkmış, istisnasız herkes her bilgiye istediği zaman ulaşabilir hale gelmiştir. Bu durum en başta organizasyonlarda hiyerarşik farklılık, yönetim alanı, kariyer planlaması, yetki kullanımı gibi kavramları etkilemiştir.

---

<sup>1</sup> Dilek Kurt, "Değişim Dalgaları İçinde Yeni Yönetim Teknikleri", **Mercek**, 3, Temmuz 1996, s.54

•Uluslararası rekabet sınırlarının kaybolması, globalleşme: Bu gelişmeler, işletmeleri ulusal sınırların dışında düşünmeye zorlamıştır. Hammadde temininden pazarlamaya, para ve personel tedarikinden, rakiplerin kim olduğuna kadar, tüm işletmeler artık dünya düzeyinde düşünmek ve karar vermek zorundadır. Bu durum bir yandan işletmeleri faaliyetlerinde “etkinlik” kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, diğer yandan da değişmelere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır. Nitekim stratejik birlikler oluşturma, dış kaynaklardan yararlanma, şebeke organizasyonların ortaya çıkışı, işi yapan ile karar vereni birbirine yaklaştırma bu gelişmelerin sonucudur.

•İnsan hakları, insani değerler, kişilik kavramı ve insanların yaratıcılığından yararlanma konusundaki görüşler: Bunlar da organizasyonların yapılandırılmalarını ve işleyiş süreçlerini köklü bir şekilde etkilemiştir. Takım organizasyonu, personeli güçlendirme, bilgi kullanma ve yaratıcı olma, sıfır hiyerarşi gibi uygulamalar bu gelişmelerin sonucunda ortaya çıkmıştır<sup>2</sup>. Özellikle artan refah ve eğitim düzeyleri gelişen iletişim ve ulaşım olanakları ve teknolojik yenilikler gibi faktörler, çalışanların daha yoğun seslerini ve isteklerini duyurmalarına neden olmuştur. Yönetim düşüncesi insan faktörüne daha çok ilgi gösterme eğilimine girmiş ve sosyal insan anlayışı ön plana çıkmıştır. Formel ve tepeden inme çalışma düzenleri yumuşatılmaya, insancillaştırılmaya çalışılmış, işlerin içerikleri konusunda geliştirici yöntemler oluşturulmuş ve çalışma koşullarını iyileştirici önlemler alınmıştır<sup>3</sup>.

Bunların yanı sıra güdüleme kuramlarındaki gelişmeler de bu değişiklikleri hızlandırmıştır. Klasik yönetim kuramcıları insanı ekonomik bir varlık olarak görmekte ve kendilerine en fazla kazancı sağlayacak işi yapacaklarını söylemekteydiler. Bu nedenle parça başı iş sistemi gibi kişiyi isteklendirecek yolları öneren klasikler, ekonomik araçların örgütün elinde olması nedeniyle, çalışanların dışarıdan güdülenen ve kontrol edilen pasif yaratıklar olduğunu öne sürmekteydiler. Yönetim biliminde “havuç ve sopa” yaklaşımı diye adlandırılan bu görüşe göre, çalışanlar havucu elde etmek için çaba harcayacaklar ve

<sup>2</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş. 1993, s.257

<sup>3</sup> Zeynep Düren, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, 1990, s1



yönetimin sopasına ses çıkarmayacaklardır. Ancak, zamanla bu görüşün düşünülen yararı sağlamadığı anlaşılmıştır. Neo klasiklerce başlatılan çalışmalar, kişilerin davranışlarının nedenlerini bulma ve kişiyi daha istekli bir biçimde örgütsel amaçlara yönlendirme çarelerini arama üzerinde odaklanmaya başlamıştır<sup>4</sup>. Bugün çok sayıda küçük ya da büyük ölçekli şirket çalışanlarının yaşamlarını kolaylaştıran, takım ruhunu, verimliliği ve yaratıcılığı arttıran maddi teşviklerin ötesinde çok değişik ve yaratıcı güdüleme uygulamaları yapmaktadır.

Bu gelişmelerin etkisiyle ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, yönetim geleneklerinde üç alanda önemli değişiklikler öngörmektedir:

**Müşteri Yönelimli Organizasyon:** Bir organizasyon, kararlarını çoğunlukla dar profesyonel veya departman-amaçlı veya alışkanlıklı bir bazda alıyorsa ve bu kararlar müşterinin değişen gereksinimleri hakkında sürekli güncelleştirilmiş bilgiye dayanmıyorsa, içsel yönelimli bir organizasyon söz konusudur. Buna karşılık günümüzün başarı ile değişen organizasyonları, müşterinin değişen beklentilerini çabuk ve sürekli bir biçimde anlayabilmek, karşılayabilmek ve onu aşabilmek için içsel yönelimli olmak yerine müşteri yönelimli olmak zorundadır.

**Süreç Üzerinde Yoğunlaşmış Organizasyon:** Geçmişin organizasyonları aşırı fonksiyonel bazlı organizasyonlardır. Bunun anlamı bu örgütlerin ayrı departmanların bir toplamı olmalarıdır. Bir başka deyişle, bu departmanlar birbirleri ile kaynak ve ödül için rekabet ederek, zaman ve enerjiyi israf eden güç merkezleridir. Daha çabuk, daha ucuz ve daha iyiyi hedeflemiş örgütlerde bu durum ayak bağı oluşturduğundan, başarı ile değişen organizasyonlar süreç üzerinde yoğunlaşmış bir örgüt modeline dönüşmüşlerdir.

**Çalışan Katımlı Örgüt:** Eskiye saplanıp kalmış organizasyonların çoğunluğunun bir başka özelliği de yönetim merkezli olmalarıdır. Bir başka deyişle yöneticiler kendilerini organizasyonun temel oyuncularını olarak görürler ve hemen her şeyi kontrol etmeleri gereğine inanırlar. Bunun sonucu olarak da yöneticiler çalışanların bilgi, beceri ile deneyimlerini ve kendi alanlarında

<sup>4</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s.157

anamlı iyileştirmeler yapmaları için sahip olmaları gereken otoriteyi reddederler. Bunun alternatifi başarı ile değişen organizasyonların uyguladığı çalışan katılımlı bir örgüt modelidir.<sup>5</sup>

## 1.2 KATILIMCI YÖNETİM YAKLAŞIMI

Bu yaklaşımın hareket noktası, insanın sahip olduğu nitelik ve yeteneklere dayanmasıdır. Çalışanlar ister alt, ister üst kademe olsunlar işletmeye katkıda bulunacak yeteneğe sahiptirler. Bütün sorun onlara yeteneklerini kullanacak olanakları hazırlamaktır. Yöneticilerle astlar arasındaki işbirliği en geniş biçimiyle yerleşmiştir. Astlar karar sürecinde önemli görevler alırlar. Bu nedenle astların oluşturdukları veya belirli oranlarda katıldıkları gruplar oluşturulur. Sorunlar çoğunlukla bu gruplarda çözümlenip karara bağlanır. Katımlı yönetim yaklaşımında planlama ve uygulama birleştirilmiştir. Belli bir işi yapmakla görevli olan çalışan, o işi nasıl yapacağını kendisi planlar. Çünkü bu yaklaşıma göre; çalışanlar kendi kendini güdüleyebilecek, sorumluluk taşıyabilecek ve yeteneklerini geliştirebilecek kapasiteye sahiptirler. Yönetim onların bu yeteneklerini geliştirecek uygulamalarla, onların kendi amaçlarını belirlemelerine ve bu amaçlar için çalışmalarına yardımcı olacak yöntemler yaratabilir<sup>6</sup>.

Katılımcı yönetim üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlardan birincisi; bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılması, ikincisi; katılanların böyle bir yönetim türüyle psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise; yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarını, diğer bir deyimle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır<sup>7</sup>.

• Katılımcı yönetim, yetki alabilen sorumluluk üstlenebilen, takım çalışmasını ve sürekli gelişmeyi hedef alan ve işletme kültürünü benimseyen çalışanlara

<sup>5</sup> "Takımlara Önderlik Etmek", **Finans Dünyası**, 50, Şubat 1994, ss. 128-129

<sup>6</sup> Canan Çetin, **Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri**, İstanbul: ISO , 1987 , s.25

<sup>7</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İÜF Yay, No: 236, 1991, s.314

gereksinim duymaktadır. Bu özellikleri taşıyabilmeleri ise sürekli eğitimden geçmelerine ve organizasyonların öğrenen organizasyon durumuna gelmelerine bağlıdır.

### 1.3 ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir.

Organizasyonların, öğrenen organizasyon durumuna gelmesi bir gelişmenin sonucudur. Öğrenen organizasyon son safhayı ifade etmektedir.

Bu yaklaşıma göre organizasyonun öğrenme olayı esas itibariyle bir organizasyonun çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında organizasyonların şu şekilde geliştiği görülmektedir. Organizasyonların çevreleri ve personel ile ilişkilerinin ilk şekli “bilen organizasyon” dur. Bilen organizasyon ifadesini klasik yönetim anlayışında bulmuştur. Rasyonellik ve en iyi anlayışı bilen organizasyonun özelliği olmuştur. Organizasyonlardaki komuta ve kontrol yaklaşımı bu anlayışın bir sonucu olmuştur. İşlerin uzmanlaşmaya olanak verecek tarzda parçalanması, zaman ve hareket standartları, çalışanların insan olarak ikinci planda kalması ve işin öne geçmesi gibi konular bu anlayışın bilinen araç ve sonuçlarıdır.

Bilen organizasyonu “anlayan organizasyon” izlemiştir. Anlayan organizasyon en iyi açısından bakmayan, koşullara, kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik iyilerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur. Anlayan organizasyon aşamasında çalışanlar sadece üretimin tamamlayıcı bir parçası olarak değil, insan olarak ön plana çıkmış ve insan mutluluğu ile motivasyon ve verimlilik arasında ilişkiler yoğun araştırmalara konu olmuştur. Kararlara katılma, insan gereksinimleri, liderlik tarzları, iletişim gibi konular bu anlayışın bilinen örnekleridir.

Anlayan organizasyon aşamasını izleyen organizasyon, “düşünen organizasyon” olmuştur. Düşünen organizasyonun temel yaklaşımı yönetim

tekniklerini işletmenin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmesidir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyon bunu düzeltecek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir.

Günümüzde son aşamada ortaya çıkan “öğrenen organizasyon”, öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon olarak belirmektedir.

Öğrenen organizasyon kavramının temelinde, personel yetiştirme ve geliştirme etkinliklerine verilen önem görülmektedir. Öğrenen ve bunu kararlara yansıtan personeldir. Çalışanlardan bağımsız olarak organizasyonun öğrenmesi söz konusu olamaz. Organizasyonel başarının temelini tüm çalışanların işi kendi işi gibi benimsemesi, sahip olduğu bilgi ve yetenekleri işe aktarması ve kendini sürekli geliştirerek takım çalışması yapması oluşturmaktadır<sup>8</sup>.

Başarılı organizasyonları diğerlerinden ayıran yaptığı işe deneyimini heyecanını ve yaratıcılığını katan insandır. Bu açıdan bakıldığında yeni yaklaşımların ortak paydası insanı yeniden keşfetmeleridir. Özellikle sanayide geçmiş yılların gözdeleleri olan üretim araçları teknolojisi ve süreç gibi konular yerlerini insana bırakmaktadır<sup>9</sup>. Temel dayanağı insan olan toplam kalite yönetimi sistemi de bu gelişmeler sürecinde ortaya çıkan yeni bir anlayıştır. Toplam Kalite Yönetimi grupla çalışma tekniklerinin gelişimine katkıda bulunan bir yönetim tekniği olarak bu kısımda ayrıntılı olarak incelenecektir.

#### 1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Hızla değişen ve gelişen çağımızda kalite kavram ve sistemleri de bu gelişmelere paralel olarak gelişmektedir. Bu gelişmelerin sonuncusu Toplam Kalite Yönetimi adı verilen bir sistemdir. Toplam Kalite Yönetimi, en basit anlamda müşterinin gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanması için kurulması gereken bir yönetim sistemi olarak tanımlanabilir. Bu sistem, müşterinin gereksinimleri odak noktası alınarak, işletmenin performansını her alanda ve

<sup>8</sup> Koçel, **Op.Cit.**,ss. 277-278

<sup>9</sup> Salih Karlı, “Yeni Yönetim Teknikleri”, **Mercek**, 3, Temmuz 1996, s.59

her düzeyde tüm çalışanların bütünleşmiş katkılarıyla, sürekli olarak geliştirilmesi gereğini vurgular.

Bu tanımdan yola çıkarak Toplam Kalite Yönetimin bünyesinde yer alan üç önemli faktörü şöyle sıralayabiliriz:

- **Çalışanlar ( İnsan Kaynakları ):** Toplam Kalite Yönetimi, tüm işletme çalışanlarının aktif olarak planlama, kontrol ve geliştirme faaliyetlerine katılmalarını öngörür. Bu katılım ise ancak işletme üst düzey yönetiminin gerekli sosyal yapıyı ve ortamı oluşturması ile mümkün olur.
- **Problemlerin Çözümünde ve Önlenmesinde Kullanılan Yöntemler:** Bu yöntemler arasında istatistiksel kalite kontrol teknikleri, kalite planlama tekniklerini sayabiliriz.
- **Yönetim Biçim ve Kavramları:** Yukarıda saydığımız iki faktörün etkili olabilmesi ancak bu faktörlerin etkili olabileceği bir örgüt yapısı, yönetim biçimi ve toplam kalite felsefesine inanmış yöneticilerin varlığına bağlıdır.<sup>10</sup>

Toplam Kalite Yönetiminin hedefi; işletmenin rekabet gücünü artırmak, ürünlerin, hizmetlerin ve insan kaynaklarının sürekli olarak iyileştirilmesidir. Toplam kalitenin evrensel değerleri herkesin katılımı, sürekli iyileştirme, verilere dayanma, yaratıcılık, yönetimin kararlılığı, çalışanların ve müşterilerin tatmini olarak özetlenebilir. Bu değerlerin ifade biçiminin zaman içinde ve koşullara göre değişeceği varsayılsa bile, bunlar sürekli gelişmeyi temel alan katılımcı bir yönetim tarzını öngörmektedir. Toplam kalite yönetimi ile çalışanların iş süreçlerinin geliştirilmesi ve iş sonuçları üzerindeki katkılarını arttıracak katılımlı yönetim anlayışı hayata geçirilmeye çalışılmaktadır<sup>11</sup>.

Toplam Kalite Yönetimi sonsuz işgücü potansiyelinin zekasından, hayal gücünden, yetenek ve bilgilerinden yararlanmayı hedeflemektedir. Bu kaynakların önleyici faaliyetlere, kusur nedenlerinin ortadan kaldırılmasına

<sup>10</sup> A.Erhan Mergen, "Toplam Kalite Yönetimi" **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**, XI, 1-2, 1993, ss.27-28.

yönlendirilmesi halinde işletmelerin rekabet gücü kazanacağına inanılmaktadır. Öte yandan, işgörenler de kendi isteklerini ifade edebilme, sözlerini dinletebilme, katılma suretiyle güdüleme ve işletmede kendini gerçekleştirebilmenin yeni bir olanağına kavuşmaktadırlar.<sup>12</sup> Toplam Kalite uygulamalarında başarı sağlayan kuruluşların yöneticilerinin yaygın olarak belirttiği yararlar şu şekilde özetlenmiştir:

- Toplam Kalite Yönetim şirket karakterini geliştirici bir rol oynamaktadır.
- Şirketin kendi içinde oluşturduğu bu kalite sağlama yöntemi müşterilere güven vermektedir.
- Ekonomik ortamın darboğaza girdiği veya büyümenin yavaşladığı dönemlerde bile kar sağlamayı başaran bir yönetim sistemi oluşmaktadır.
- Kuruluşun insan kaynaklarını geliştirmesi kolaylaşmakta, çalışanların morali yükselerek verimlilikleri ve kuruma olan bağlılıkları artmaktadır<sup>13</sup>.

#### 1.4.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL PRENSİPLERİ

Toplam Kalite Yönetiminin felsefesine göre başarının ölçüğü müşterinin tam tatminidir. Buna ulaşmanın yolu da sürekli gelişmedir.

Toplam Kalite Yönetiminin temel prensipleri şöyle sıralanabilir:

- Müşteriyi ( iç ve dış ) odak noktası almak.
- Toplam Kalite Yönetimi felsefesine tam olarak bağımlı olmak ve firmanın amacını, hedefini tam ve açık biçimde tanımlamak.
- Sonuç kadar işleme de öncelik vermek.
- Kontrolden çok, önleyici tedbirlere, sürekli gelişmeye öncelik vermek.
- Çalışanların bilgi ve deneyiminden en üst düzeyde yararlanmak.
- Veriye dayalı karar vermek.
- Problemleri ve gelişmeleri saptayabilmek için ölçme sistemleri kullanmak
- Etkili iletişim yoluyla geri bildirim sağlamak

<sup>11</sup> Tanju Argun, "Bir yaşam felsefesi", **Hürriyet**, 22 Kasım 1996, s.4

<sup>12</sup> Gültekin Yıldız, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1994, s.1

<sup>13</sup> Canan Çilingir, **Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Semineri**, Ankara, 13,14 Mayıs 1995, s.7

- Grup çalışmalarına ağırlık verip bunları teşvik etmek
- Firma içi eğitime önem vermek.

Bu temel prensiplere baktığımızda yönetim anlayışında bazı köklü değişimlerin olması gerektiğini görüyoruz. Bu değişikliklerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Kısa vadeli hedeflerden çok uzun vadeli hedeflere yönelmek.
- Sonuç odaklı yönetim anlayışı yerine süreci geliştirmeyi hedef alan bir yönetim anlayışını benimsemek.
- İstatistiksel düşünmeyi öğrenip, süreçteki değişkenlikleri anlayarak süreci yönetmek.
- Bireysel ödüllendirme yerine grup çalışmalarını ödüllendirmek.
- Yoğun kontrol uygulaması yerine önleyici tedbirlere ağırlık vermek.
- Sorunları bekleyip çözmek yerine, bu sorunları yaratan nedenleri bulup ortadan kaldıran, sorunları önceden tahmin edip gerekli önlemleri almaya yönelik bir yönetim anlayışını getirmek.
- İşletme içinde birimler ve kişiler arası rekabeti, çekişmeyi değil, tam tersine yardımlaşmayı teşvik etmek.<sup>14</sup>

Toplam Kalite Yönetiminin uygulamaya konulması tepe yönetiminin bu programa gönülden inanması ve katılması ile vereceği stratejik bir kararla mümkün olabilmektedir. Çünkü işletmede örgüt yapılanmasından, personelin davranışının değiştirilmesine kadar köklü bir değişim yaşanmaktadır. Bireysel çalışma düzeni yerini grup çalışmasına bırakmaktadır. Eğitim yoluyla, kültürel gelişim her düzeyde üretkenlik ve sorumluluk geliştirilmeye çalışılmaktadır<sup>15</sup>. Toplam Kalite Yönetiminin sadece bir kalite kontrol yaklaşımı olmayıp, bir yönetim anlayışı olduğu ve bunun kurum içinde yeni bir kültür oluşturmaya yönelik olduğu dikkate alınarak yapılan bir kıyaslama Tablo 1'de özetlenmiştir.

<sup>14</sup> Mergen, **Op.Cit.**,ss.28-29

<sup>15</sup> Yıldız, **Op.Cit.**, s.2

**TABLO 1: Klasik Yönetim Sistemi yaklaşımı ile Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının karşılaştırılması.**

**KLASİK YÖNETİM SİSTEMİ**

**YAKLAŞIMI**

PLANLANAN ÜRETİMİ GERÇEKLEŞTİRMEK

MUAYENE İLE KALİTEYİ TUTMAK

YANGIN SÖNDÜRÜCÜ

BİREYSEL KATKI

İŞLEM PERFORMANSINA YÖNELİK

YÖNLENDİRİCİ LİDER

KISA DÖNEMLİ AMAÇLAR, KISITLI  
UZUN DÖNEM GÖRÜŞÜ

BELİRLİ BİR HATA PAYINI  
KABULLENME VE GEREKTİĞİNDE  
DÜZELTME EĞİLİMİ

**T.K.Y. YAKLAŞIMI**

SÜREÇ GELİŞTİRMEK

TASARIMDAN BAŞLAYARAK  
KALİTEYİ ÜRETMEK

YANGIN ÖNLETİCİ

TAKIM ÇALIŞMASI

MÜŞTERİ İHTİYAÇLARI

KATILIMCI LİDER

UZUN VADELİ AMAÇLAR İLE  
KISA DÖNEMLİ AMAÇLAR DENGESİ

HATASIZ İMALAT VE MÜŞTERİ  
TALEBİNİ İLK SEFERDE  
KARŞILAMA EĞİLİMİ

Kaynak: Çilingir **Op.Cit.**s.40

**1.4.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA GEREKLİ  
UNSURLAR**

Toplam Kalite Yönetimi Sisteminin etkili ve başarılı olabilmesi beş kuralın uygulanmasına bağlı bulunmaktadır.

**1.4.2.1. Üst Yönetimin İsteği, Katılımı ve Örnek Olması**

Toplam Kalite Yönetiminde işletmenin başarısı üst düzey yönetimin, liderliği üstlenmesiyle gerçekleşebilir. Toplam Kalite Yönetimi, sadece bir kişi ya da grubun faaliyetiyle değil tüm çalışanların katılımını gerçekleştiren lider bir yönetim ile sağlanacaktır. Eğer kalite herkesin görevi olacaksa, bu öncelikle yönetimin görevi olmalı ve bunu herkese göstermelidir. Bu nedenle böyle bir program ancak üst yönetim tarafından başlatılmalıdır.



#### **1.4.2.2. Tüm Çalışanların Katılması:**

Birinci prensip Toplam Kalite politikasının temel faktörüdür, ancak yeterli değildir. Yönetim örnek olma yanında amaçlarını personelin tamamına duyurmalı ve onların katılımını sağlamalıdır. Bir başka deyişle, tüm personel Toplam Kalite hareketini paylaşmalı ve buna gönüllü olarak katılmalıdır. Kaliteye ulaşmak ürünün yapımından sunumuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin katkısını gerektirmektedir. Herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması, kalite ve verimliliği artırma yanında kişilere yüksek bir moral de sağlamaktadır.

#### **1.4.2.3. Hataların Önlenmesi:**

Önlemek, tedavi etmekten daha iyidir. Çok kimse bunu kabul etmekle birlikte, pek az kimse bunu uygulamaktadır. Hatayı aramak ve çözümüne uğraşmak genellikle başvurulan yol olmaktadır. Zamanında alınan önlemler sayesinde işletmenin maliyetlerinde azalma görülmektedir. Çünkü ürünün işletme çıkışına yakın noktalarda yapılan kusur araştırmaları pahalıya mal olmaktadır. Önleme, işin hiçbir olumsuz fonksiyon yaratmayacak şekilde gerçekleştirilmesidir. Bir başka deyişle, kayıpların, firelerin, gereksiz stokların, zaman kayıplarının, teslimatta gecikmelerin önüne geçilmesidir.

Toplam Kalite Yönetiminin başarısı sistemlerden kaynaklanan hataların en aza indirgenmesi ile sağlanabilir. Bu tür sistemler içinde insanların da hata olasılıkları çok düşüktür.

#### **1.4.2.4. Kalite Ölçümü:**

İşletmenin kalite eylemi ne olursa olsun referans teşkil eden başlangıç durumunun ve sonucunun elde edilmesine kadar olan durumun gelişmesini ölçmek gereklidir. Ölçümün yapılmaması gerçekleştirilen ilerlemelerin ve amaca ulaşmak için katedilmesi gereken yolun değerlendirilmesine engel olur. Gelişimini ölçmeyen sapmaları bilemez ve gerekli olan düzeltici önlemleri de alamaz. Diğer yandan kişinin kendi performansının ölçüldüğünü bilmesi, özel bir dikkat sarfetmesine ve daha iyileşmek için harekete geçmesine neden olur.

#### 1.4.2.5. Beş Olimpiyat Sıfırı:

Beş olimpiyat sıfırı *sıfır stok, sıfır hata, sıfır kağıt, sıfır süre ve sıfır arızadır*. Beş olimpiyat sıfırı gerçekte matematiksel olarak bir sonsuzu ifade eder ve ancak buna ulaşmaya yönelinebilir. Bu mükemmellik prensibinin amacı, hata yapmanın bir kader olduğu fikrini reddetmeye teşvik etmekte ve ulaşılamaz sıfır hata amacını hedefleyerek işte sürekli iyileşmeye çalışmaktır. Toplam Kalite değişimi içinde olan ve sonuç olarak mükemmellik yolundaki bir işletme , tüm fonksiyonları ile mükemmellik hazırlığına katılmalı ve herkes kendi düzeyinde, bir takım anlayışıyla istekli olarak bu değişimi başarmak için kendisinin verebileceği en iyiyi vermeye çalışmalıdır.<sup>16</sup>

### 1.4.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMASININ ARKASINDAKİ İNSAN FAKTÖRÜ

Her gün bir önceki günden daha iyi olmak arayışıyla Toplam Kalite bitiş çizgisi olmayan bir yarıştır. Bu yarışta başarılı olmak ancak tüm çalışanların bu felsefeyi yaşam tarzı olarak benimsemesiyle mümkündür. Bu ise:

- Amaçlara yönelik sistemler kurmak,
- Hedefler ve aktivitelerde uyum,
- Her yönde iletişim,
- Açıklık,
- Sürekli eğitim,
- Etkin bir takım çalışması,
- Sürekli gelişim isteğinin firma kültürü haline gelmesi ile mümkün olacaktır.

Firma kültürünün değişmesi ile yaşayabilecek olan bu sistemde ilk aşama üst düzey yöneticinin, yöneticilikten liderliğe doğru değişmesidir. Yani sadece yönlendirme ve isteklerin uygulanması yerine tüm çalışanların da düşünmesini ve sorunlarla ilgili fikir üretmesini sağlayacak bir düzenin kurulması gereklidir. Bu düzen içinde yöneticiler de davranışları ile önderlik yapmalıdır.

<sup>16</sup> *İbid.* ss.2-7

Geçmişte yönetim sistemi kurar, çalışanlar da bu sisteme uygun çalışma sorumluluğunu yerine getirirdi. Oysa Toplam Kalite Yönetiminde yönetim insanı geliştirip, bu insanlar aracılığıyla sistemi sürekli geliştirmektedir.

Bir işin yapılabilmesi için gerekli makine ve malzemeyi veya sistemleri parayı ödeyen her kuruluş alabilir. Ancak başarılı işletmeleri diğerlerinden ayıran yaptığı işe deneyimini, şevkini ve yaratıcılığını katan insandır. Eğer çalışanlar üretim sürecinde kaliteyi güvence altına almazlarsa ürün kalitesi sağlanamaz.<sup>17</sup> Çalışanları devreye sokmak için insan kaynağının yaratıcılığını, yenilikçiliğini ve katılımcılığını güçlendirmek gerekir. Hatasız üretimi amaçlayan ve takım anlayışı içersinde yapıcı ilişkiler kuran eğitimli ve bilgili çalışanların bulunduğu bir işletmede başarı ve gelişme doğal bir sonuçtur.

Toplam Kalite Yönetimi herşeyden önce çalışanlar arasında ortak bir düşünceye, fikir alışverişine ve katılıma dayalıdır. Çalışanların katılımının sağlanması için işletmede yetki ve sorumlulukların devredilmesi gereklidir. Ortaya çıkan sorunların çözümü için kararlar alıp uygulayan ve çözümler getiren işgören kendisini yönetimin bir parçası olarak görecektir. İşgörenlerin yönetime katılmasına olanak veren en etkili yollardan birisi grup çalışmasıdır. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi sistemi içersinde grupla çalışma tekniklerinden biri olan takım çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır. Takım çalışması ile en niteliksiz işçi bile, isterse öneri getirebilecek, görüş bildirecek kısacası aktif ve katılımcı bir işgören haline gelebilecektir. Bunun yanı sıra tek başına çalışma ile çözülemeyen karmaşık problemler daha kolay çözülebilecek ve daha yaratıcı fikirler ortaya çıkabilecektir.

Toplam Kalite Yönetimi sisteminde yöneticinin temel sorumluluğu, insanları kontrol etmek değil, en iyi insanları bir araya getiren takımlar kurmak ve desteklemektir. Toplam Kalite Yönetimi sistemi bu yönüyle günümüzde takım çalışmasının önem kazanmasına önderlik etmiştir.

Başarılı takımları grupların oluşturduğu düşünülerek, bundan sonraki bölümde gruplar konusunda daha ayrıntılı bilgi verilecektir.

<sup>17</sup> Asuman Arkış, "Kalite Sistemleri", **Ekonomik Vizyon**, 23, Eylül 1996, ss.13-14

## İKİNCİ BÖLÜM

# ÖRGÜTLERDE GRUPLAR, GRUP SÜREÇLERİ VE GRUPLA ÇALIŞMA TEKNİKLERİ

### 2.1. GRUP VE GRUP DİNAMİKLERİ ÜZERİNE GENEL BİLGİLER

Başarılı takımları gruplar oluşturmaktadır. Bu nedenle takım kavramını daha iyi anlayabilmek ve grupla takım arasındaki farkları daha iyi ortaya koyabilmek amacıyla tezin bu bölümünde takım çalışmasının temelini oluşturan gruplar, grup süreçleri ve grupla çalışma teknikleri hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

İş grupları kendileri ve aileleri için çalışan ve bireyin örgüt içindeki en temel tatmin ve tanınma kaynağı olan, insanların oluşturdukları örgütlenmelerdir. Grup konusunda çalışan insanlar, grubu çok çeşitli biçimlerde tanımlamışlardır. Grubu algılama, güdüleme, örgüt, karşılıklı bağımlılık ve etkileşim açısından ele alan çeşitli tanımlar mevcuttur. Basit ancak içerikli bir tanım Marvin Shaw tarafından şu şekilde yapılmaktadır: “Grup birbirleriyle etkileşim halinde bulunan iki veya daha fazla insanın, birbirlerini etkilemesi ve birbirlerinden etkilenmesi sonucunda oluşan birleşmelerdir”. Görüldüğü gibi bu tanımda en önemli kavram etkileşim sürecidir. Fiziksel açıdan birlikte olan insanlar, her ne kadar gruba benzese de eğer birbirleriyle etkileşim içinde değillerse, aralarında bir iletişim yoksa grup olarak kabul edilemez. . Bir fabrikada insanlar yan yana çalışmalarına rağmen, birbirleriyle iletişim kuramıyorlarsa grup değillerdir. Şekil 2’de Grup Dinamikleri verilmiştir.

Shaw’un grup tanımında grubun büyüklüğü konusunda da bazı kısıtlamalar mevcuttur. Eğer bir araya gelen insanların sayısı çok ise ve aralarında iyi bir etkileşim yoksa yine grup olarak değerlendirilemezler. Grup üç veya daha fazla

### Grup Gelişim Süreçleri



### Şekil 1:Grup Dinamikleri

Kaynak: Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, 1996, s.185

kişiden oluşan, düzenli olarak etkileşimde bulunan ve birbirini etkileyen, birbirini farklı bir biçimde algılayan, bazı değerleri paylaşan, en azından bir ortak amacı olan insanların birleşmeleri ile oluşur.

### 2.2. GRUBUN ÖNEMİ

Grup içindeki bireylerin davranışlarını incelemeyen, örgütsel davranışlardan söz edemeyiz. Gruplar bütün toplumların her yerinde mevcuttur. İnsanların büyük çoğunluğu çeşitli gruplara üyedirler, örneğin aile, herhangi bir spor kulübü, din grubu, işyerlerindeki düzenli çalışma grupları gibi. Bunlardan bazıları resmi bir biçimde oluşturulmuştur, bazıları ise daha gevşek bir biçimde yer alırlar ve üyeleri arasındaki bağlılık yüksek değildir.

Örgüt içerisindeki davranışları anlamak için, bireyleri etkileyen güçleri ve bireylerin örgütleri nasıl etkilediğini bilmek zorundayız. Bireylerin davranışları

grupları etkilediği gibi, örgüt içindeki gruplar da bireylerin davranışlarını etkilemektedir.

Yöneticiler açısından da örgüt içindeki grupların önemi büyüktür. Özellikle, örgütün amaçlarını paylaşmak ve onları bu konuda yönlendirmek için bireyin içinde yer aldığı iş grubunun büyük payı vardır. Yöneticiler bireylerin faaliyetlerini yönlendirirler, aynı zamanda da bunu yaparken grup içersindeki etkileşimi de koordine eder ve yönlendirirler. Bu demektir ki yöneticiler bireylerin gereksinimlerinden ve grubu yöneten bireyler arası dinamiklerden etkin bir biçimde haberdar olmalıdırlar<sup>18</sup>.

Kısaca ister grup içinde olsun ister grupların dışında kalsın bir yönetici gruplarla birlikte yaşamak ve onlarla birlikte çalışmak zorundadır. Başka bir deyişle:

- Her organizasyonda gruplar mevcuttur.
- Gruplar daima vardır ve kaçınılmazdır.
- Gruplar iyi veya kötü sonuçlar alınmasını etkiler.
- Gruplar yöneticiyi başarıya ulaştıracak güçleri harekete geçirmeyi sağlar.
- Bir yöneticinin grup dinamiğini doğru ve sağlıklı bir şekilde anlaması gerekir.
- Her grubun varlığını devam ettirme sistemi vardır. Dolayısıyla grupları parçalamak zor olabilir.
- Her grubun, üyelerinden bağımsız bir kişiliği vardır. Grup üyeleri sorunları grup açısından görürler. Dolayısıyla grup bir bütün, başlı başına bir varlıktır<sup>19</sup>.

### 2.3. BİREYLERİN DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN GRUP TİPLERİ

Bilindiği gibi organizasyon, yapılacak faaliyetlerin bölümlere ayrılması, çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanması ve bu çeşitli bölümlere gerekli personelin yerleştirilmesidir. Ancak organizasyonlar bireylerin oluşturdukları

<sup>18</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 1996, ss.185-187

<sup>19</sup> Koçel, **Op.Cit.**, s.367

sosyal varlıklardır. O nedenle çeşitli tipteki gruplara rastlamak mümkündür. Bu farklı tipteki grupların yöneticiler üzerindeki etkileri de şüphesiz farklı olacaktır.

Grupları biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) gruplar olmak üzere iki bölümde toplamak mümkündür. Biçimsel gruplar, açıkça saptanmış bir takım amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere oluşturulmuş gruplar olup, biçimsel organizasyonun özelliklerini gösterirler.

Bir organizasyondaki en önemli biçimsel grupları sürekli ve geçici gruplar olmak üzere iki ana grupta toplayabiliriz. Sürekli gruplar bir organizasyondaki bölüm ve departmanları ifade eden emir-komuta gruplarıdır. Geçici gruplar ise belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir organizasyon içinde formel olarak oluşturulan grupları ifade eden görev gruplarıdır. Amaç gerçekleşince grubun varlığı sona erer ve üyeler kendi esas gruplarına yani departmanlarına dönerler.

Ancak zamanla bir organizasyon içerisinde onu oluşturan kişiler arasında önceden planlanmayan, öngörülme ve yönetimin onaylamadığı ilişkiler gelişmekte ve bu ilişkiler sonucunda biçimsel (formel) organizasyonun bir gölgesi olarak nitelendirilen biçimsel olmayan (informel) gruplar oluşmaktadır. Yöneticilerin genellikle dikkate almadıkları bu gruplar biçimsel grupların etkinliğini önemli ölçüde etkilediğinden incelenmesi gereken ayrı bir konudur. Grup Tipleri Şekil 2'de verilmiştir.

Gruplar birincil gruplar ve referans grupları olarak da sınıflandırılabilir. Birincil gruplar, bireyin diğer grup üyeleri ile doğrudan ve yüz yüze haberleşme kurduğu, belirli değer yargılarını paylaştığı insan topluluklarıdır. Bu grupların en önemli özellikleri küçük olmalarıdır. Diğer yandan kişinin normlarını ve ilkelerini benimsediği gruplar, referans grupları olarak da adlandırılmaktadır. İşletmelerde grupların birçoğu birincil grup özelliği göstermektedir<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> İlker Birdal ve Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Nisan 1992, s.66

### Süreklilik

Resmi Gruplar (Formel)	Nispeten Sürekli	Geçici Gruplar
	Emir Grupları	Görev Grubu
Gayri Resmi Grup (İnformel)	Arkadaş Grupları	İlgi Grubu

## Şekil 2: Grup Tipleri

Kaynak: Özkalp, Kirel, *Op.Cit.*,s.188

## 2.4. GRUP OLUŞUMU, GRUP OLUŞUMUNUN NEDENLERİ VE AŞAMALARI

Kişilerin birbirlerini etkilemeden ve birbirlerine göre bağımsız olarak bir arada bulunmaları halinde grup ortaya çıkmaz. Ortak bir amaç içinde kişilerin bir araya gelmeleri grup oluşturmaları için yeterli değildir. Ancak, kişilerin belirli bir düzlemde ortak bir amaç için bir araya gelmeleri grubun ortaya çıkması için bir başlangıç olabilir. Grubun oluşumu ve işleyişi belirli özel şartlara bağlıdır, bu şartların varlığı oranında grup ortaya çıkacak veya sürekli olacaktır.

### 2.4.1. GRUBUN OLUŞUMU

Davis'e göre grup gözlenebilir ve anlaşılabilir ilişkiler sistemi içerisinde belirli sayıdaki kişinin bir araya gelmesinden oluşan sosyal topluluktur<sup>21</sup>. Ancak, grubun oluşumu için ilişki sürekli olacak, kendi içerisinde sistemli olacaktır. Grubun ilk görünümü sosyal sistem olarak büyük bir örgüt olmasıdır. Genellikle açık, girdileri olan, şekil değiştirebilen, çıktıları ve geri beslemesi olan bir sosyal sistem aynı zamanda grubun oluştuğu ortam veya doğrudan doğruya grubun kendisidir.

Biçimsel gruplar, biçimsel organizasyona bağlı olarak ortaya çıkan gruplardır. Eğer grup anlayışına uygun olarak sınırlı sayıdaki kişinin oluşturduğu

<sup>21</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, ss.311,312



topluluğu grup olarak düşünürsek, biçimsel gruplar biçimsel organizasyona bağlı olarak gelişen bölümler şeklinde görülebilir.

Biçimsel grup bir örgütleyicinin tespit ettiği amaç doğrultusunda ve bu örgütleyicinin düşündüğü sisteme bağlı olarak ortaya çıkar. Örgütleyici öncelikle biçimsel grubun amacını tespit edecek, bu amaca ulaşmak için organizasyonel yapıyı belirleyecektir.

Biçimsel örgütleyici, grup yapısını belirlerken grup üyelerinin sayısını ve özelliklerini de sınırlayacaktır. Biçimsel grubu oluşturan kişi veya kişiler grup amaçlarını ulaşılabilir amaçlar olarak belirlerken, rasyonel ölçüler içerisinde uygun yapıyı da belirleyecektir. Aynı organizasyonun bir bölümü için genel amaçları esas alırken, başka bölümleri için özel işleri bir amaç olarak düzenleyecekler, kişilerin çalışma biçimlerini, çalışma yerlerini biçimsel grup olanakları doğrultusunda, ayrıca örgüt yapısını da kişilerin özelliklerinden bağımsız olarak düzenleyeceklerdir.

Örgütleyicinin amaca uygun olarak düzenlediği örgüt yapısına uygun olarak elemanları seçmesi ve işe veya ortama yerleştirmesi ile biçimsel grup da oluşacaktır. Bu grubun oluşumu öncelikle kişilerin amaçlarından bağımsızdır. Grup, gruba amaç olan davranış doğrultusunda örgütleyici tarafından oluşturulmuş, kişiler daha sonra grup üyesi haline getirilmiştir<sup>22</sup>.

#### **2.4.1.1. Grup Oluşumunun Nedenleri**

Emir gruplarının oluşumunun nedeni yöneticilerin bir grup oluşturarak işlerin yapılmasının daha kolaylaşacağı yolundaki düşünceleridir. Bireylerin informel gruplar kurmalarının veya mevcutlarına üye olmalarının nedeni ise onlarla yakın ilişki kurmak ve bu gereksinmelerini tatmin etmek içindir. Bireylerin ilişki ihtiyaçlarının tatmin kaynakları iki kategoriye ayrılır. Bunlar:

- Grubun içinden gelen kaynaklar (içsel kaynaklar)
- Grubun dışındaki kaynaklar (dışsal kaynaklar)

---

<sup>22</sup> **İbid**, ss.316,317

## İçsel Kaynaklar

İçsel ihtiyaç tatminleri dört kategoriye ayrılır. Bunlar:

- Bireyler arası çekicilik
- Grup aktiviteleri
- Grubun amaçları
- Sosyal ilişki

**Bireyler arası çekicilik:** Grubun oluşmasındaki en açık neden bireylerin birbirlerine ilgi duymaları ve hoşlanmalarıdır. Birçok faktör bu ilgiyi etkileyebilir. En yaygın faktörlerden biri yerleşim yeri yakınlığıdır. Yakın yerde oturmanın bir diğer etkisi de etkileşimi sıklaştırmasıdır, böylece bireyler birbirlerini keşfedebilir, ortak noktalarını daha iyi görebilirler.

**Grup faaliyetleri:** Grup faaliyetleri bir diğer grup içi kaynaktır. Örneğin çalışan kadınların kurduğu bir iletişim ağı, benzer durumdaki kadınların sorunlarını paylaştıkları, etkileşim kurdukları, dolayısıyla tatmin sağladıkları bir gruptur.

**Grup amaçları:** Üçüncü içsel kaynak grubun amaçlarıdır. Buna belirli amaçları paylaşma ve benimseme de denebilir. Burada insanlar ortak bir amaç etrafında birleşip, grup oluşturmaktadırlar.

**Sosyal ilişki kurma:** Grup üyeliği birey için anlam taşıyan önemli bir değerdir ve bireyin sosyal benliğinin oluşumunda bir kaynaktır. Grubun amaçları veya faaliyetleri ilişki kurma için ilgisiz olabilir.

## Dışsal Kaynaklar:

Bireyler grubun dışında yatan nedenlerden dolayı da gruplara girerler. Bunun da iki temel nedeni vardır. Bunlardan birincisi grubun dışında bulunan insanların ilgisi, ikincisi ise grubun dışındaki amaçları gerçekleştirmek isteğidir. Grup dışındaki insanların ilgisi ile kastedilen şey, insanların belirli gruba dahil olan kişilerle ilişki kurmak için o grup içinden bir kimseyle ilişki kurarak bunu gerçekleştirmeleridir.

Grubun dışındaki amaçlara gelince, bireyin gruba üye olmasının nedeni o gruba girince sahip olacağı statü veya prestij ile ilgili olabilir<sup>23</sup>.

#### **2.4.1.2. Grup Oluşumunun Aşamaları**

Bir grubun oluşma süreci, kolay ve açık bir şekilde anlaşılabilir olarak şöyle aşamalandırılabilir.

**Karşılıklı Kabul Aşaması:** Birinci aşamada bireyler kendileri hakkında konuşarak, birbirlerini tanımaya çalışırlar. Zaman zaman birbirlerinin çeşitli konular hakkındaki düşüncelerini sınarlar. Bu aşamada grubun amaçları karşılıklı olarak tartışılır. Burada olan tartışmalar, bireyler birbirlerini yeterince tanımadıkları için üretken ve faydalı değildir. Çünkü, birbirlerini yeterince tanımadıkları için çeşitli konulardaki görüşleri yeterince değerlendirilmeyebilir. Eğer üyeler birbirlerini daha önceden tanıyorlarsa bu aşama hiçbir sorun olmadan atlanabilir. Ancak, yine de yeni bir grup oluşacağı, yeni amaçlar olacağı için, bireyler birbirlerini yeterince tanımıyor olabilirler.

Üyeler birbirlerini yeterince tanıyınca, tartışmalar daha hassas konulara yönelir. Bu tartışmalar sonucunda üyeler karşısındakilerin çeşitli farklı konulardaki fikirlerini de öğrenerek birbirlerine ne kadar yakın veya farklı olduklarını, hangi ölçülerde birbirlerine güveneceklerini tespit ederler. Sonuçta konuşmalar grubun amacına ve ne iş yapacağına yönelir. Bu tartışmalar daha ciddi boyutlara ulaştığında artık birinci aşama sona ermiş ikinci aşamaya gelinmiş demektir.

**İletişim ve Karar Verme Aşaması:** Grup üyeleri birbirlerini benimseyip kabul ettikten sonra, grup çeşitli konulardaki duygu ve fikirlerini daha açıklıkla tartışmaya başlar. Bu aşamada üyeler birbirlerinin zıt fikirlerine daha toleranslı bir biçimde bakar ve bu tartışmalardan yeni ve olumlu sonuçlar çıkarma yoluna giderler. Üyelerin tartışmaları sonucunda grup amaçları belirginleşir daha sonra bu amaçlara uygun yeni rol ve görevler ortaya konulur.

<sup>23</sup> Özkalp, Kirel, **Op.Cit.**, ss. 192-195

**Güdü ve Verimlilik Aşaması:** Bu aşamada artık bireysel ilgiler ve görüşler bir kenara bırakılarak gruba yarar sağlayan diğer noktalara gelinir. Burada grup üyeleri aktif bir biçimde birbirlerine yardımcı olarak amaçları gerçekleştirme yoluna giderler. Motive olan üyeler daha aktif ve yaratıcı bir biçimde çalışırlar.

**Kontrol ve Organizasyon Aşaması:** Dördünü aşamada grup etkili bir biçimde amaçlarını yerine getirmeye çabalar. Olgun bir grupta üyelerin faaliyetleri esnektir ve üyeler bunları kendiliğinden yerine getirirler. Herhangi bir yapısal zorlama söz konusu değildir. Olgun gruplar faaliyetlerini değerlendirerek başarı ve başarısızlıklarını, eksikliklerini tartışırlar. Grubun esnekliği, kendiliğinden görevleri üstlenme ve kendi kendini düzeltme grubun uzun dönemdeki başarısı için çok önemlidir.

Ancak her grup bu dört aşamadan geçerek oluşmayabilir. Bazı gruplar daha dördüncü aşamaya gelmeden dağılılabirler. Bazıları da bu aşamaları tam yerine getirmeden grup oluşturmaya çalışırlar. Grubun verimliliği bu dört aşamanın başarılı geçirilip geçirilmediğine bağlıdır. Her aşamayı tam olarak geçiren gruplar artık olgunlaşmışlardır ve daha etkindirler<sup>24</sup>.

## 2.5. ÖRGÜT İÇİNDEKİ GRUPLARI YÖNETME

Örgüt içindeki grupları yönetme çok zordur. Her şeyden önce yöneticilerin örgüt içerisindeki grupların yapısı hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Yani ne tür gruplar vardır, görevleri ve amaçları nedir? gibi. Eğer örgüt içerisindeki emir grubu çok büyük ise genelde örgütte birkaç informel alt grubun varlığından söz edilir. Önce bu alt grupları yönetmek gerekir. Yöneticiler bu informel alt gruplardan istifade ederek onları resmileştirir ve çeşitli görevler vererek onları görev grubu haline getirirler. Diğer informel gruplar ise parçalanarak emir ve görev gruplarına yardımcı olacak biçime dönüştürülebilir. Alt gruplara çeşitli görevler verilirken, yöneticiler grup üyelerinin güdülenmesi konusunda çok dikkatli olmalıdırlar. Aynı zamanda da grubun kompozisyonunu da göz önünde bulundurmak gerekir.

<sup>24</sup> İbid s.196-197

Yöneticiler grup gelişmesine yardımcı olarak bu grupların üretkenliğine katkıda bulunmaya çalışırlar. Bu konuda en önemli adımlar, üyelerin veya örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle en açık bir biçimde iletişim kurmalarını sağlayarak, onlar arasında güven duygusu geliştirerek, önemli konular hakkındaki tartışmaları pekiştirerek, uygun zamanlarda yapacakları işlerle ilgili bilgiler vererek, rekabet ve dışsal baskılar gibi dış faktörlerin analizine yardımcı olarak yapılabilir. Yöneticiler grubun kendi içinde çeşitli norm ve standartlar geliştirmelerine de destek olabilirler.

Grupları yönetirken yöneticiler hem örgüt içinde çeşitli grupların amaçlarını hem de genelde grup sargınlığını etkileyen bazı faktörleri de etkileyebilirler. Örneğin gruplar arasında rekabet yaratarak veya dışsal bir tehdit unsuru oluşturularak bu yapılabildiği gibi katılımcı bir takım yaklaşımlarla da grup sargınlığı etkilenebilir<sup>25</sup>. Kısaca yönetici ister grup üyesi olsun, ister grupların dışında olsun grupları dikkate almak ve onların amaçlarıyla işletme amaçları arasında bir uyum sağlamak zorundadır. O halde bir yönetici organizasyonlarda çalışanların davranışlarını ve onların oluşturdukları grupların davranışlarını da dikkate almalıdır<sup>26</sup>.

## 2.6. ÖRGÜTLERDE GRUPLA ÇALIŞMA TEKNİKLERİ

Günümüzde yöneticiyi etkin kılan tekniklerden biri grupla çalışma teknikleridir. Bu kısımda bu tekniklerden bahsedilecektir.

### 2.6.1. KOMİTELER VE ETKİLEŞİM GRUPLARI

Komiteler kurmak örgüt içinde sorunların çözümünde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Ancak komitelerin çalışma yöntemleri ve doğurduğu sorunlar çeşitli biçimlerde eleştirilmiştir. Bu eleştirilerden en yaygın olanları arasında;

- Hiçbir şeyin tam olarak yapılamadığı
- Grubun kararları konusunda hiç kimsenin sorumluluk almak istemediği
- Hiç kimsenin istediğini tam olarak elde edemediği şeklindedir.

<sup>25</sup> **İbid** , ss. 209,210

<sup>26</sup> Birdal, Aydemir, **Op.Cit.**, s.65

Ancak komiteler her zaman hatalı değillerdir. Grup etkileşiminin geleneksel yapısı bu komitelerin etkinliğini azaltmaktadır.

Yapılan çalışmalar komite toplantılarında grup liderlerinin ve bazı baskıcı grup üyelerinin geleneksel bir biçimde adaletsiz ve oransız olarak zaman harcıyıp konuştuklarını, bu nedenle bazı üyelerin hiçbir zaman konuşamadıklarını ve grup sürecine katkıda bulunamadıklarını göstermiştir. Bundan başka bu tür gruplarda zamanın daha çok kişilikler konusunda harcandığını, tartışmaların bu yönde yapıldığını temel konulara ve sorunlara bir türlü geçilemediğini görmekteyiz.

Küçük grup araştırmalarında temel konu grubun problem çözme ve karar alma süreçleri doğrultusunda olmaktadır. Her örgütte sorun çözmenin iki kritik yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kalite boyutudur yani kararın teknik olarak doğru olmasıdır. İkincisi ise kabul ya da benimsenme boyutudur. Burada bireylerin kararı desteklemesi ve bu kararın örgütte olumlu sonuçlar yaratması önem taşır. Kalite boyutu örgütteki potansiyel etkileri açısından son derece önemlidir. Grubun kararının kalitesini yükseltmeye çalışmak, grubun sorun çözme süreçlerinin yakından denetlenmesine ve gözlemlenmesine bağlıdır. Ancak bu da grup açısından sorunlar çıkarır. Devamlı izlenen grup üyeleri bu işten sıkılarak toplantılara katılmayabilir. Dolayısıyla süreç tehlikeye girer. Öte yandan kabul boyutu da son derece önemlidir. Eğer çalışma kararı örgüt üyeleri tarafından alınır ve bu karar üyelerin tutum ve davranışlarını etkilerse benimseme boyutunun önemi daha da artar.

Karar verme konusunda yapılan çalışmalar daha çok kalite boyutu üzerinde durmakta ve kabul boyutunu bir ölçüde gözardı etmektedir. Ancak son yıllarda ortaya çıkan grup teknikleri her iki boyutu da ele alıp incelemektedir. Bunlar; Beyin Fırtınası, Nominal Grup Tekniği ve Delphi tekniğidir.

### 2.6.2. BEYİN FIRTINASI

Beyin fırtınası, etkileşim halindeki gruplarda uygulama konusundaki baskıyı azaltmak ve yaratıcı alternatifler geliştirmek demektir<sup>27</sup>. Bu tekniğin ana amacı kişilerin kafalarındaki görüş ve düşüncelerin ortaya atmalarını sağlamaktır. En

<sup>27</sup> Özkalp, Kirel, **Op.Cit.**,ss. 219-221

yaygın ve bilinen tekniklerden biridir. Amaç, sadece akla gelen ve gelebilecek olan, gündemdeki konu ile ilgili fikirlerin ortaya konmasıdır. Oturum sırasında hiçbir eleştiri ya da olumsuz görüş açıklanamaz<sup>28</sup>. Bu teknik şu şekilde uygulanır. Beş veya on üyeden oluşan bir gruba bir konu verilerek bu konu üzerinde mümkün olabilecek fikirler ve çözümler getirmeleri istenir. Bireylerin akıl yürütmelerine olanak tanınır ve hiçbir üyenin fikirleri şu veya bu şekilde engellenemez, kesilemez veya susturulamaz. Bireylerin öne sürdükleri fikirler, daha sonra ele alınmak üzere bir çizelgeye yazılır. Bütün üyelerin fikirleri ortaya konduktan sonra, üyelere bu fikirleri birleştirmeleri veya geliştirmeleri istenir. Böylece öne sürülen fikirlerden benimsenenler bir araya getirilerek yeni görüşler oluşturulur. Burada herhangi bir zaman kısıtlılığı söz konusu değildir. Önemli olan sorunun bireyler tarafından iyice anlaşılmasıdır. Bu noktada grubun liderlerine önemli bir rol düşer. Çünkü grup lideri sorunu herkesin anlayabileceği bir biçimde yansıtmalıdır. Birey konuşurken müdahale edilmez ve eleştirilmez. Ancak bütün görüşler öne sürüldükten sonra üyeler bunu kendi aralarında yapabilirler. Grup lideri öne sürülen bütün fikirleri bir çizelgeye kayıt eder. Daha sonra ortaya atılan görüşler pekiştirilerek yeni görüşlerin ortaya çıkmasına yardımcı olunur. Beyin fırtınası tekniğinin dört temel prensibi vardır. Bunlar:

- Beyin fırtınasının uygulanması sürecinde öne sürülen fikirlerin eleştirilmesine belirli bir süre izin verilmez.
- Akıl yürütmeler genelde desteklenir.
- Öne sürülen fikirler ne kadar çoksa, sonuç da o kadar olumludur.
- Fikirlerin geliştirilmesine ve birleştirilmesine bütün fikirler söylendikten sonra izin verilir.

Beyin fırtınası tekniği grup liderlerinin baskıcı yapısını ve bireysel katılımını önlediği için karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynar. Bütün üyelere eşit katılım süreci ve fırsatı tanınması ve cesaretlendirilmesi yine önemli bir özelliktir. Beyin fırtınası sadece yeni fikirler üretmede geçerli olan bir süreçtir. Bundan sonra sözü edilen iki teknik ise istenen sonuca ulaşmada daha etkin olarak rol oynar.

<sup>28</sup> Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995, s.189

### 2.6.3. NOMİNAL GRUP TEKNİĞİ

Nominal grup tekniği Andre L.Delbecq ve Andrew H.Van de Ven tarafından grubun uyum konusundaki baskısını azaltmak ve üye katılımını genişletmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu teknik karar alma sürecinde bireyler arası iletişimi ve tartışmaları yasaklar. Burada üyeler grubun çözmek zorunda olduğu bir problem veya bir karar ile karşı karşıyadırlar. Üyeler tıpkı geleneksel komite toplantılarında olduğu gibi fiziksel olarak yer alırlar. Ancak her üye bağımsız olarak hareket etmek durumundadır. Grup üyeleri toplantı odasında yerlerini almadan önce, tartışıp karar verecekleri soru veya problem karşılarındaki tahtaya yazılır. Üyelerden bu sorun hakkındaki düşüncelerini önlerinde yer alan bir kağıda yazmaları istenir. Her katılımcıdan mümkün olduğunca çok cevap vermesi istenirken, karışıklığa yol açmamak ve düşünme sürecini çok yormamak için 10'dan fazlası da istenmez.

İkinci aşamada önce sessizliğin yer aldığı bir durum oluşur. Her üye listesini tamamladıktan sonra grup lideri her üyeden görüşünü grupla paylaşmasını ister. Diğer bir deyimle herkes sırasıyla fikrini söyler. Ancak her birey sırasıyla fikirlerini bitirinceye kadar hiçbir tartışmaya yer verilmez. Ancak, bütün fikirler birer birer tahtaya yazıldıktan sonra tartışma süreci başlar. Bu süreç içerisinde bazı bireylerin önerileri kısa zamanda tükenebilir. Ya da yeterince çok değildir. Bu üyeler pekiştirilerek, onların tekrar düşünmelerine fırsat verilir ve tekrar sıra ona geldiğinde yeni bir düşüncesi olup olmadığı sorulur. Bu tekniğe otostop denir. Böylece, bu teknikle her üyenin aktif olarak gruba katılımı sağlanarak, düşüncelerini sorun alanından uzaklaştırmalarına izin verilmemiş olur. Böylece üçüncü aşamaya geçilir. Bu aşamada bireylerin fikirleri tartışılır, anlaşılmayan yerler ve noktalar açıklanır, yeniden ifade edilir, eğer ikilemler varsa bunlar çıkarılır. Son aşamada, gözden geçirilen liste oylanmak üzere grup üyelerinin görüşlerine sunulur. Üyeler sessizce ve bağımsız olarak görüşleri puanlayarak sıralarlar. Her görüşe belirli bir puan verilir. Her üye verdiği puanı yüksek sesle söyler ve bu puan görüşün yanına yazılır. Daha sonra üyelerin her görüş için önerdiği puanlar toplanır. En yüksek puanı alan görüş veya çözüm böylece onaylanmış ve ortaya çıkmış olur. Böylece grup eldeki çözümler arasında en iyi çözümü algılayarak sonuca ulaşmış olur.



Nominal grup tekniği katılımcıların fikirlerini dengelemede ve karar alma sürecinde çok güçlü bir yöntemdir. Bu tekniğin en önemli avantajı grubun resmi bir biçimde bir araya gelmesini sağlarken, bireylerin bağımsız olarak düşünmelerini ve karar vermelerini engellememesidir.

#### 2.6.4. DELPHİ TEKNİĞİ

Diğer iki örneğe kıyasla daha karmaşık ve daha fazla zaman alan bir grup karar alma tekniği ise Delphi yöntemidir. Bu teknik nominal grup tekniğine benzemekle birlikte ondan ayrılan yanı üyelerin bir arada bulunmalarının zorunlu olmamasıdır. Bu teknikle grup üyeleri hiçbir zaman yüz yüze gelip karşılaşmazlar. Bunun yerine hazırlanan soru listeleri veya anketlerle gerekli girdiler karar için sağlanır<sup>29</sup>.

Bu tekniğin uygulama süreci şöyle işlemektedir. Uzmanlardan oluşan bir panelin üyelerine, işletmenin gelecekte karşılaşması söz konusu olacak olaylar ve sorunlarla ilgili görüşlerini belirtecekleri bir soru formu gönderilir. Uzmanlar, birbirini tanımadan ve tartışmadan soru formunu yanıtlayarak geri yollarlar. Merkezde, soru formları toplanıp, yanıtlar özetlenerek derlenir ve yeniden hazırlanarak uzmanlara gönderilir. Uzmanlar yeniden inceledikleri formlara yeni görüşlerini ekleyerek geri yollarlar. Bu süreç, ortak görüşlerin oluşmasına kadar bir kaç defa yinelenir ve sonuçta istenen fikir birliğine erişildiğinde süreç sona erer.

Delphi tekniği, özellikle somut olan, örneğin teknolojik gelişmelere yönelik sorunların çözümünde etkinlik derecesi daha yüksek olabilen bir tekniktir<sup>30</sup>.

Bu tekniğin belirli sakıncaları da bulunmaktadır. Çünkü, anketler liderlere posta ile gönderildiğinden anketleri kimin doldurduğu konusunda grup liderinin belirli bir kontrolü yoktur. Ayrıca, anketlerin gönderilme süresinin uzaması, üyelerin konuyla ilgili olan ilgisinin azalmasına neden olabilir. Çünkü anket sorularının doldurulması belirli bir ilgi ve bilgiyi gerektirmektedir. Geçen zamanın uzaması bu ilgiyi azalttığı gibi, karara ulaşma süresini de geciktirebilir.

<sup>29</sup> Özkalp, Kirel, **Op. Cit.**, ss.222-224

<sup>30</sup> Kaynak, **Op. Cit.**, s.190

Bir diğer konu da tekniğin zaman alması nedeniyle özellikle çabuk karar almayı gerektiren konularda kullanılamamasıdır. Buna ek olarak yüz yüze gelip ancak karşılıklı bir tartışma sonucu ortaya çıkan bazı yeni fikirlerin, bu tekniğin yüz yüze teması gerektirmemesi nedeniyle ortaya çıkmaması da tekniğin bir diğer dezavantajıdır.

Buraya değin anlatılan grupla çalışma teknikleri daha çok sorun çözme sürecinde, hem bireysel hem grupsal katılımı sağlama ve grupça karar almanın geliştirilmesine yönelik tekniklerdir. Son yıllarda ise başarıyı ve verimliliği artırmak amacıyla ağdaş grupla çalışma biçimlerinin ortaya çıktığı ve takım çalışmalarının önem kazandığı görülmektedir. Bugün herhangi bir organizasyon yüksek kaliteli bir işi hem çabuk hem de ekonomik olarak gerçekleştiremezse ciddi bir risk ile karşı karşıya demektir.

√Takımlar birçok yönetim işini yöneticilerin daha önce yaptığından daha iyi daha çabuk ve daha ucuz yapmaktadır. Son zamanlarda birçok şirket geleneksel yönetim görevlerini çoğunlukla yöneticilerin olmadığı takımlara devretmektedir. İyi bir hazırlık, eğitim, yönetim desteği ve önderlik ile takımlar çok başarılı sonuçlar elde etmektedirler. Bu nedenle günümüzde takımlar her geçen gün örgütsel yapıda ne çıkmaktadır. Takım oluşturmanın önemli bir boyutunu oluşturan grup kavramını gördükten sonra, artık takım çalışması nedir, türleri ve gelişimi hakkında bilgi verebiliriz. nc bölüm tezin esas odağını oluşturan bu konuyu açıklamak amacıyla yazılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TAKIM ÇALIŞMALARININ ÖNEMİ, TAKIM ÇEŞİTLERİ VE TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ

#### 3.1. TAKIM ÇALIŞMALARI VE YÖNETİM SİSTEMLERİNDEKİ ÖNEMİ

Bu bölümde tezin ana konusu olan takım çalışmaları hakkında bilgiler verilecek, takım çalışmalarının önemi, çeşitleri özellikleri hakkında ayrıntılı açıklamalar yapılmaya çalışılacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi sisteminin yaygınlaşmasıyla önem kazanan takım çalışmaları günümüzde birçok işletme tarafından kullanılır hale gelmiştir. İşletmeler, kendilerini daha etkili ve yeterli hale getirmek için yeniden yapılanma gereksinimi duyduklarında, çalışanların yeteneklerini daha iyi değerlendirmenin bir yolu olarak takımları kullanmaya başladılar. Araştırmalar daha fazla yetenek ve deneyim gerektiren işlerde takımların, bireyin daha verimli çalışmasını sağladığını ortaya koymuştur<sup>31</sup>.

Takımlar, ortak bir amacı paylaşan, birbirine bağımlı ve organizasyona karşı bir bütün olarak sorumlu üyelerden oluşan, organizasyonun herhangi bir düzeyindeki, nispeten sürekli çalışma gruplarıdır<sup>32</sup>. Üyeler farklı uzmanlık alanlarına sahip olmalarına rağmen, daha etkili olabilmek için diğerlerinin deneyimlerine gereksinim duyarlar. Sonuç olarak bu üyeler en iyi kararları alabilmek ve hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmalıdırlar. Bu da takım çalışmasının temelini oluşturur.

Organizasyonların takımları giderek daha yaygın bir şekilde kullanmalarının nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

<sup>31</sup> Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Seventh edi. Prentice Hall, 1996, s.346

<sup>32</sup> Robert E. Coffey, Curtis W. Cook and P.L. Hunsaker, **Management and Organizational Behavior**, Auste Press, Irwin, 1994, s.350

- Takımlar verimliliği artırır; Takımlar organizasyonlarda kaliteyi geliştirerek ve çalışanların bireysel becerilerini daha iyi kullanmalarını sağlayarak verimliliği artırmaktadırlar.

- Takımlar iletişimi iyileştirir: Takımlar çalışanlar ve bölümler arası iletişimi iyileştirerek işbirliğinin artmasını sağlarlar.

- Takımlar sıradan grupların yapamadığını yapar: Takımlarda pozitif sinerji elde edilmesi sayesinde sıradan gruplardan daha fazla başarı elde edilir.

- Takımlar kaynakların daha iyi kullanımını sağlar: Organizasyonlarda takımların kullanılması kaynakların daha iyi ve verimli değerlendirilmesine neden olur.

- Takımlar sorunların çözümünde daha yaratıcı ve daha etkilidirler: Takımların yararlarından bir diğeri de sorunların çözümüne getirdiği farklı yaklaşımlardır. Takımlar bütün bilgileri ve verileri toplayarak biraraya getirirler ve bunlardan etkin çözümler çıkarırlar.

- Takımlar yüksek kaliteli kararlar üretirler: Takımlar üyelerin bilgi, hayal gücü ve değerlendirme yeteneklerini geliştirerek daha iyi kararlar üretilmesini sağlarlar.

- Takımlar daha kaliteli mal ve hizmet anlamına gelir: Takımlar bütün bu yararların sonucunda üretilen mal ve hizmetin daha kaliteli olmasına yol açar<sup>33</sup>.

### 3.2. TAKIM VE GRUP ÇALIŞMASI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Bu bölümde çalışma grupları ve çalışma takımları arasındaki farklılıklar açıklanacaktır. Takım ve grup kavramları çoğu zaman karıştırılan veya birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Bu nedenle bu bölümde bu farklılığı yansıtacağız.

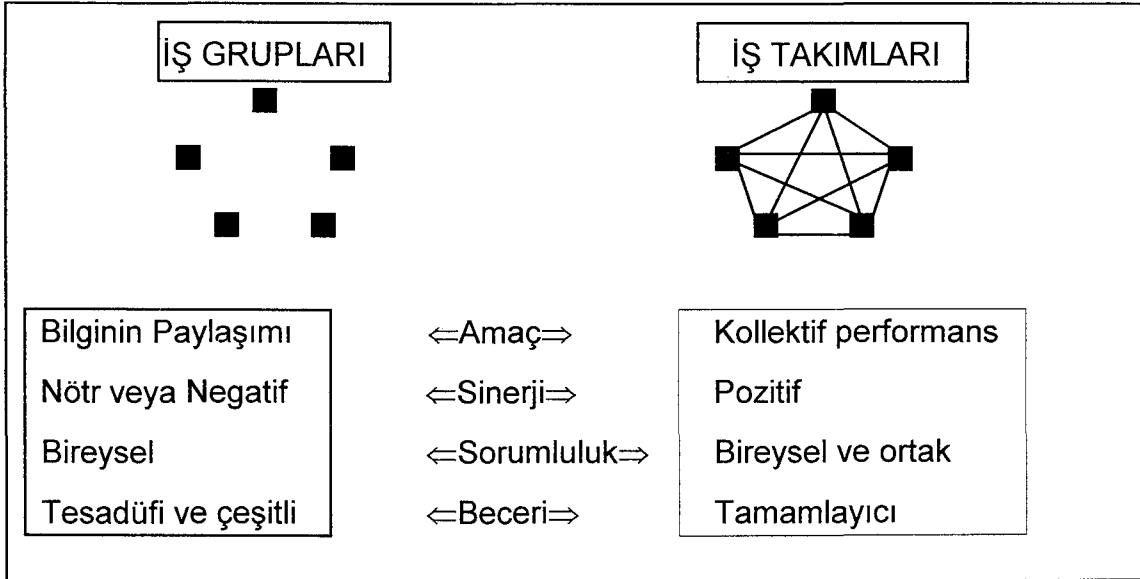
Grup ortak bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirleriyle düzenli bir etkileşim içinde olan, iki veya daha fazla kişiden oluşan birleşmelerdir. İş grupları, sorumluluk alanları içinde her bir üyenin alınan kararlarda birbirine yardımcı olduğu ve bilgi paylaşımında etkileşimde bulunan gruplardır. İş grupları ortak çaba gerektiren kollektif çalışmalar için uygun değildir. İş gruplarının

<sup>33</sup> Harvey Robbins ve Michael Finley, **Why Teams Don't Work**, New Jersey: Pacesetter Books, 1995, s.11

performansı, her bir grup üyesinin bireysel katkılarının toplamıdır. İş gruplarında, girdilerin toplamından daha fazla performans sağlayan pozitif sinerji yaratılamaz. Çalışma takımlarında ise koordineli çalışmalar sonucunda pozitif sinerji elde edilir. Bunun sonucunda çalışanların bireysel katkılarının toplamından daha yüksek düzeyde performans elde edilir.

Bu tanımlar, son zamanlarda niçin birçok organizasyonun takımlar etrafında çalışma yöntemlerini yeniden yapılandırdıklarını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Yöneticiler organizasyonlarında performans artıran pozitif sinerji nedeniyle takımlara yönelmektedirler. Takımların yaygın olarak kullanılması organizasyonlarda sabit bir girdi ile daha büyük miktarlarda çıktılarının meydana gelmesi için potansiyel oluşturmaktadır. Ancak bir grubu takım olarak adlandırmakla performans artışı sağlanamaz. Başarılı veya yüksek performanslı takımların bazı ortak özellikleri vardır. Bu özellikler sonraki sayfalarda ayrıntılı olarak incelenecektir. Takımların kullanılması yoluyla işletmelerin de performans artışını hedefleyen yöneticiler takımların sahip olması gereken nitelikleri sağlamaya çalışmalıdırlar<sup>34</sup>

Çalışma grupları ve çalışma takımları arasındaki farklılıklar Şekil 3'de gösterilmektedir.



### Şekil 3: İş Grupları ile İş Takımlarının Karşılaştırılması

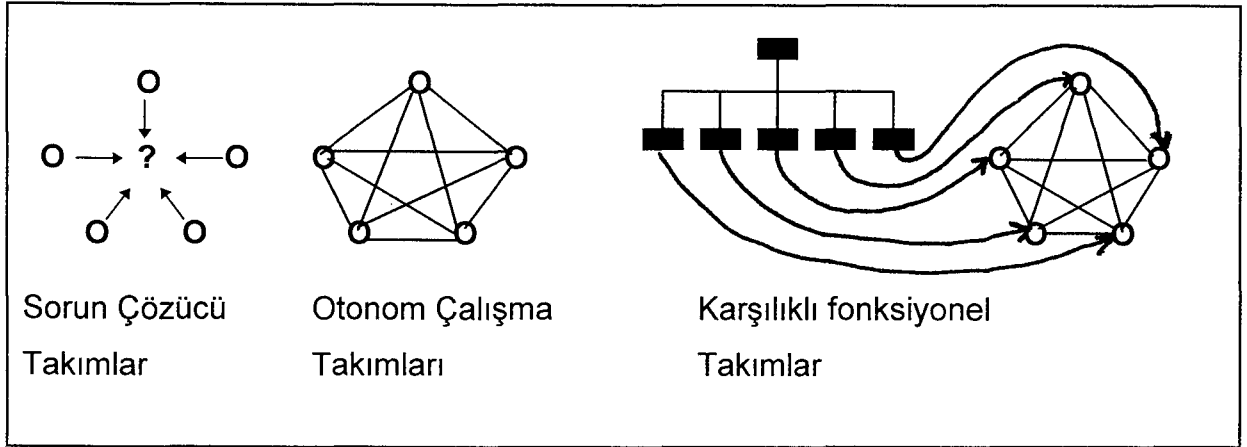
Kaynak: Stephen P. Robbins, Op.Cit,s.348

<sup>34</sup> Robbins, Op. Cit., ss. 347-348

### 3.3. TAKIM ÇEŞİTLERİ

Organizasyonlarda en sık görülen takımlar üç grupta incelenebilir:

- Sorun çözücü takımlar
- Otonom çalışma takımları (kendi kendini yöneten takımlar)
- Karşılıklı fonksiyonel takımlar



#### Şekil 4. Takım Çeşitleri

Kaynak: Stephen P. Robbins, *Op.Cit*, s.348

##### 3.3.1. SORUN ÇÖZÜCÜ TAKIMLAR

On beş yıl öncesine veya daha eskiye baktığımızda takım çalışmalarının daha yeni güncellik kazandığını ve bu takımların büyük bir çoğunluğunun benzer biçimde oluştuğunu görmekteyiz. Bu takımlar, kaliteyi, etkinliği ve çalışma ortamını daha iyi hale getirmek için tartışmak amacıyla, her hafta birkaç saat biraraya gelen ve aynı bölümde çalışmakta olan beş ila oniki işgörenden oluşmaktadır<sup>35</sup>. Bunlar sorun çözücü takımlar olarak adlandırılır.

Sorun çözücü takımlarda üyeler, çalışma prosedür ve yöntemlerinin nasıl iyileştirilebileceği hakkındaki düşüncelerini paylaşırlar veya öneride bulunurlar. Bu takımların en yaygın kullanım şekillerinden birisi 1980'lerde kullanılan kalite çemberleridir. Çemberler, çözüm önermek, sorunların nedenini araştırmak, kalite problemlerini tartışmak için düzenli bir araya gelen ve sorumlulukları

<sup>35</sup> J.H.Shonk, *Team-Based Organizations*, Homewood, IL:Business one Irwin, 1992

paylaşan 8-10 çalışandan veya ustabaşından oluşan çalışma takımlarıdır. Çemberler, bilindiği gibi, kalite yönetimi tekniklerini kullanarak çalışma ortamının iyileştirilmesi yolundaki faaliyetleri yürütür, işletmenin gelişmesine ve kalkınmasına katkıda bulunur, insanın yeteneklerini geliştirir ve sonuçta sonsuz olanaklara yol açar. Ücretler, toplu sözleşmeler, kişisel olaylar ve prim sistemleri gibi konuların dışında kalan, çalışanların etkinlikleri ile ilgili bütün konular kalite çemberlerinin üzerinde çalışıp öneri getirebileceği faaliyet alanlarına girer. Kalite çemberlerinin temel çalışma yöntemi, deneysel yani hataların sonuçlarını düzeltmekten çok, hataların nedenlerini saptama, çareler bulma ve bu çareleri uygulama yöntemidir. Bunu yaparken de çemberler bütün olguları, bilgileri ve verileri toplar, biraraya getirir ve bunlardan çözümler çıkarırlar.

### 3.3.2. OTONOM ÇALIŞMA TAKIMLARI (KENDİ KENDİNİ YÖNETEN ÇALIŞMA TAKIMLARI)

Sorun çözme takımları birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte, işle ilgili karar ve süreçlerde çalışanların tam olarak katılımını sağlayamadığı için yetersiz kalmaktadır. Otonom çalışma takımları ise sadece sorunları çözmekle kalmazlar, aynı zamanda çözümleri uygularlar ve elde edilen sonuçların tüm sorumluluğunu da üzerlerine alırlar. Bu takımlar, kendilerinden daha önceki danışmanların sorumluluklarını üzerine alan on ile on beş kişiden oluşmaktadır<sup>36</sup>. Otonom çalışma takımları yapılan iş üzerinde ortak bir kontrol, iş tanımları, çalışma araları gibi konularda karar alabilmektedirler. Tümünüyle kendini yöneten takımlar, üyelerini seçebilmekte ve üyeler diğerlerinin performansını değerlendirebilmektedirler. Bunun sonucunda danışmanların işlerinin önemli bir kısmı azalmakta, hatta ortadan kalkabilmektedir. Pennsylvania Grove City'deki GE'nin lokomotif motor fabrikasında yaklaşık 100 takım fabrikanın kararlarının büyük bir kısmını almaktadır. Bu takımlar bakım, iş programı ve malzeme satın alımlarını planlamaktadırlar. Cleveland'daki L.S. Electro galvanizing adlı şirkette de

<sup>36</sup> D.Barry, "Managing the Bossless Team", **Organizational Dynamics**, Summer, 991, ss.31-47

bütün işleri kendi kendini yöneten takımlar yürütmektedir<sup>37</sup>. Günümüzde Amerika'da işletmelerin yaklaşık beşte biri otonom çalışma takımlarına yer vermektedir. Uzmanlar 90'lı yılların sonlarında Amerika'da çalışanların %40 ile %50'sinin bu takımlar içerisinde yer alarak kendi kendilerini yöneteceklerini tahmin etmektedirler<sup>38</sup>.

Ford Wayne Indiana'daki Edy's Grand Ice Cream işletmesinde 1990 yılında otonom çalışma takımları kullanılmaya başlanmış ve takımların maliyeti %39 oranında azaltırken, verimliliği de %57 artırdığı bildirilmiştir<sup>39</sup>.

Bazı organizasyonlar ise otonom çalışma takımları konusunda büyük hayal kırıklığına uğramışlardır. Örneğin, Amerika'da Douglas Aircraft şirketinde geçici işsizliğe uğramış çalışanlar bu takımlara karşı ayaklanmışlardır. Bu kişiler, takım anlayışıyla iş yapmak amacıyla bir araya gelmenin bazılarının işsiz kalmasına yol açacağını düşünüyorlardı<sup>40</sup>. Otonom çalışma takımlarının verimliliği tüm olarak değerlendirildiğinde sonucun tamamıyla olumlu olmadığı görülmüştür<sup>41</sup>. Yapılan araştırmalarda bu takımlardaki bireylerde yüksek düzeyde iş tatmini görülürken diğer taraftan klasik çalışma teknolojilerine oranla daha fazla işe devamsızlık ve işgücü devir hızı ortaya çıkmaktadır.

### 3.3.3. ÇAPRAZ FONKSİYONLU TAKIMLAR

Çapraz fonksiyonlu takımlar bir işi başarabilmek için biraraya gelen, aynı hiyerarşik düzeydeki, fakat farklı çalışma alanlarındaki çalışanlardan oluşmuştur.

Birçok organizasyon yıllardır yatay bağlı grupları kullanmıştır. Örneğin; IBM 1960'lı yıllarda sistem 360'ı geliştirmek için şirketteki farklı bölüm çalışanlarından meydana gelen büyük bir işgücü oluşturmuştur. Bu işgücü gerçekte geçici çapraz fonksiyonlu takımdan başka birşey değildi. Benzer

<sup>37</sup> J. Hillkirk, "Self-Directed Work Teams Give TI Lift", USA, **Today**, December 20, 1993, s.8; and M.A Verespej, "Worker-Managers", **Industry**, May 16, 1994, s.30

<sup>38</sup> J.S.Lublin, "Trying to Increase Worker Productivity, More Employers Alter Management Style", **Wall Street Journal**, February 13, 1992, s.1

<sup>39</sup> T.B.Kirker, "Edy's Grand Ice Cream" **Industry Week**, October 18, 1993, ss.29-32

<sup>40</sup> R.Zemke, "Rethinking the Rush to Team Up" **Training**, November, 1993, ss.55-61

<sup>41</sup> T.D.Wall, N.J.Kemp, P.R.Jakson, and J.W.Clegs, "Outcomes of Autonomous Workgroups: A long-term Field Experiment" **Academy of Management Journal**, June, 1986, ss.280-304



şekilde farklı bölüm çalışanlarından oluşturulan komiteler de çapraz fonksiyonlu takımlara diğer bir örnektir.

Çapraz fonksiyonlu takımlar 1980'li yılların sonlarında yaygınlaşmıştır. Toyota, Honda, BMW, Ford, GM ve Chrysler gibi büyük otomobil üreticilerinin tümü karmaşık projeleri yerine getirmek için bu takımları kullanmaya başlamışlardır<sup>42</sup>.

Çapraz fonksiyonlu takımlar, organizasyon içindeki farklı bölümlerdeki (ve hatta farklı organizasyonlardaki) kişilerin biraraya gelmeleriyle bilgi aktarımı, yeni fikirler geliştirilmesi, sorunların çözümü ve karmaşık projelerin yerine getirilmesini sağlayan gruplardır. Ancak çapraz fonksiyonlu takımları kullanmak kolay bir iş değildir. Bu takımları oluşturmanın başlangıç aşamaları çok uzun sürmektedir. Kişilerin birbirine güven duymalarını sağlamak özellikle farklı tecrübe ve bakış açıları olan insanlar için zaman alıcı olmaktadır<sup>43</sup>.

### 3.4. TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ

Takım oluşturma, üyelerin aralarındaki bireysel anlaşmazlıkların giderilmesi, grubun sorun çözme yeteneğinin geliştirilmesi ve tüm faaliyetlerin amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ile mümkündür.

Etkili takımlar oluşturulmak isteniyorsa var olan grupları değiştirmek yerine tamamen yeni bir takım oluşturulmalıdır. Bu şekilde oluşacak dirençten kaçınılabilir. Çünkü yeni takımlarda olumsuz iş ilişkileri, kötü alışkanlıklar, zararlı davranışlar ve engellemeler bulunmamaktadır.

Yeni bir takımda verimli bir başlangıç yapılmak isteniyorsa sırasıyla şu dört adım izlenmelidir. İlk olarak her birey için gerçekçi olan tüm öncelikler açığa kavuşturulmalıdır. Daha sonra üyeler takım arkadaşlarıyla beklentilerini ve ilgilerini açıkça paylaşmalıdırlar. Ayrıca bireysel amaçlarla takımın amaçları belirlenmiş olmalıdır. Son olarak çalışma prensipleri, katılım, karar verme, anlaşmazlıkların çözümü, işi yerine getirme ve takımı geliştirme hakkında çalışma rehberi oluşturulmalıdır<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> D.Woodruff, "Chrysler's Neon: Is This the Small Cor Detroit Couldn't Build", **Business Week**, May 3, 1994, ss.116-126

<sup>43</sup> "Cross-Functional Obstacles", **Training**, May, 1994, ss. 125-126

<sup>44</sup> W.G.Dyer, **Team Building Issues and Alternatives**, 2<sup>nd</sup> edi. Reading Mass: Addison-Wesley, 1987, ss.97-108

Bu işlemlerin tümü, yüksek performanslı takımlar oluşturabilmek için Margerison ve Mc Cann tarafından ileri sürülen prosedürler izlenerek gerçekleştirilebilir. Yeni oluşturulan takımlarda aşağıdaki soruların tüm üyeler tarafından çok iyi bilinmesi ve anlaşılması gerekir<sup>45</sup>.

**Biz Kimiz?** Takım üyeleri kendi aralarında güçlerini, zayıflıklarını, iş tercihlerini, değerlerini ve inançlarını paylaştıklarında farklılıklar ve sorunlar daha ortaya çıkmadan önce giderilmiş olacaktır. Bunun sonucunda bir grup kimliği yaratan ortak inançlar yerleşecektir.

**Biz Şimdi Nerdeyiz?** Bütün takımların zayıf ve güçlü yanları vardır. Ancak takımlar, iyi yapamadıkları şeyleri görmemezlikten gelerek, iyi yapabildikleri şeyler üzerinde yoğunlaşırlar. Takımlar, güçlü olduğu yanlarını, zayıflıklarını, fırsat ve tehlikeleri belirleyen analizler yapmalıdırlar. Bunun için şu sorular sorulmalıdır.

-Bize güç veren, ilerlememizi sağlayan güçlü yanlarımız nelerdir?

-Düzeltememiz gereken zayıflıklarımız nelerdir ve nasıl düzeltebiliriz?

-Yeni işler üstlenme, yeni beceriler öğrenme ve ilerleme için bizim sahip olduğumuz fırsatlar nelerdir?

**Nereye Gidiyoruz?** Takımlar bir misyona, amaca ve hedeflere sahip olmalıdırlar. Takımın bir veya birkaç yıl içinde nasıl bir durumda olacağı düşünülmelidir.

**Oraya Nasıl Ulaşacağız?** Misyon ve amaçlara dayalı olarak takım amaçlarının belirlenmesi ve bireysel amaçlarla bir bütün oluşturulması gereklidir. Amaçlar hareket planları için temel oluşturacaktır. Hareket planı kimin nerede, nasıl ve ne yapacağını ve diğer bölümlerle ilişkilerini içerecek şekilde ayrıntılı olarak hazırlanmalıdır. Takımın ne derece başarılı olduğunu ölçmek için performans belirleyicilere gereksinim vardır.

<sup>45</sup> C.Margerison and D.McCann, **Team Management systems:The Team Development** Manuel Toowong Queensland, Australia:Team Management Resources, 1990,ss.19-36

**Bizden Ne Yapmamız Bekleniyor?** Takımlar kendilerinden ne beklendiğini bilemezlerse görevlerini yerine getiremezler. Bu nedenle takım üyeleri, takımdaki rollerini, tanımlanan işlerini, sorumlulukları ile yetki alanlarını öğrenmek zorundadırlar.

**Amacımıza Ulaşmak için Desteği Nereden Alacağız?** Her üyenin almış olduğu eğitim düzeyi ve gelişme ihtiyacına göre, üyelerin gereksinim duyduğu eğitim düzeyi belirlenir. Bu danışmanlık ve eğitim sonucu hem üyenin hem de takımın başarısı artar.

**Ne Kadar Etkiliyiz?** Çıktıların nitelik ve niceliğinin düzenli olarak değerlendirilmesi takım amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının göstergesidir. Bu değerlendirmeler bireyin beklenen standartlara ulaşıp ulaşmadığını da göstermektedir.

**Sonuçta Ne Elde Edeceğiz?** Takımların başarılarının sonunda işletmeden beklediği bir ödül vardır. Teşekkür gibi psikolojik ödüller, bir kişi takım yararına bir şey yaptığında övmek, adil ücret, göze çarpan başarılar için ikramiye, ücret dışı sosyal haklar ve daha fazla sorumluluk veren terfiler bu ödüllere örnek olarak verilebilir <sup>46</sup>.

Yeni oluşturulan takımlarda bu soruların tüm üyeler tarafından bilinerek ve anlaşılacak yanıtlanmasından sonra, üyelerin bireysel çabalarının koordinasyonu gereklidir. Bu koordinasyon takım oluşturma sürecini başlatacak ve geliştirecektir.

### 3.4.1. TAKIM OLUŞTURMA AMAÇLARI

Takım oluşturmanın amacı, daha fazla bağlılık, karşılıklı destek, bireysel farklılıklara saygı gösterecek ve iş başarısı için yüksek umut sağlayacak grup güveni geliştirmektir <sup>47</sup>.

Daha özel takım oluşturma amaçları ise şunları içermektedir:

<sup>46</sup> Coffey, Cook and Hunsaker, **Op.Cit.**, ss.361-362

<sup>47</sup> **Ibid.**, s.363

- Her bir üyenin kendinin ve diğer üyelerin farklılıklarını anlayıp onları bir araya getirmek ve etkili kılmak,
- Takımın organizasyonunun bütün işleyişi içindeki yer ve amacını belirginleştirmek,
- Üyelerin birbirlerine destek vermelerini ve yardımcı olmalarını kolaylaştırma,
- Grup süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
- Grup sorunlarıyla daha etkili biçimde uğraşıp, çözüm getirmek,
- Çatışmaları olumlu yönde değerlendirip, olumlu değişimler yaratabilmek,
- Grup üyeleri arasında rekabetten çok dayanışmaya ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam oluşturmak,
- Grupun diğer gruplarla birlikte anlayış içerisinde ve üretken olarak çalışma yeteneğini arttırmak,
- Grup üyeleri arasında karşılıklı bağlılığı arttırarak bütünlük ve birliktelik sağlamak,
- Grup üyelerinin rol davranışlarını anlamalarını sağlamak ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uyumlarını kolaylaştırmak<sup>48</sup>.

Bu takım amaçlarının gerçekleştirilebilmesi takım oluşturma basamaklarının izlenmesi ile mümkündür. Bu nedenle bundan sonraki kısımda takım oluşturma basamaklarından bahsedilecektir.

### 3.4.2. TAKIM OLUŞUMUNUN AŞAMALARI

Takım amaçlarını gerçekleştirebilmek için sırasıyla şu takım oluşturma aşamaları izlenmelidir. İlk olarak özel sorun alanları ve uygun müdahale yöntemlerini belirlemek gereklidir. Bu değerlendirmeleri bir planlama ve gelişim programının önerilmesi izlenmelidir. Bu aşamadan sonra çeşitli çalışmalarla üyeler arasında destek ve dayanışma iklimi oluşturulur. Böylece üyeler diğer üyelerin geri bildirimlerini alabilecekler ve açıkça paylaşabileceklerdir.

Bir takımın oluşum aşamaları şekil 5' de gösterildiği gibi açıklanabilir:

<sup>48</sup> M.J.Driver, K.R.Brousseau and P.L. Hunsaker, **The Dynamic Desicion Maker**, Newyork: Harper and Row 1990, ss.213-214



### Şekil 5. Takım Oluşturma Basamakları

Kaynak: M.J.Driver, K.R.Brousseau, and P.L. Hunsaker, **The Dynamic Decisison Maker**, NewYork, Harper and Row, 1990,ss.214-215

**Sorunun Farkına Varma** (Başarısız bir takımın belirtileri nelerdir): Üyeler arasında oluşan düşmanlıklar, devamlı geç kalma, toplantılara katılmama, düşük üretim düzeyi, olumsuz dedikodular, birbirlerini alaya alma, yanlış anlaşılmalardan dolayı kararların uygulanamaması, sorumluluk almada görülen isteksizlikler, takım üyelerinin birbirlerine yardımcı olmamaları gibi nedenler bir sorunun varlığının göstergesidir<sup>49</sup>. Fakat bu sorunların nereden kaynaklandığının anlaşılması çok kolay değildir. Örneğin, verimliliğin azalması rol belirsizliği, yetersiz kaynak veya kişiler arası düşmanlığın belirtisidir. Takım oluşturma programının başarısı grubun özel ihtiyaçları ve sorunlarının doğru teşhis edilmesine bağlıdır<sup>50</sup>. Başarısız bir takımın belirtileri aşağıdaki noktalara dikkat edilerek anlaşılabilir:

-Grup dışındaki insanlarla olan iletişim "Kişiler açık grup toplantılarında gerekli bilgileri almaya isteksizlik gösteriyorlarsa, bu takımın işleyişinde bir sorunun varlığının işaretidir. Bazı takım üyelerinin kapalı kapılar ardındaki

<sup>49</sup> W.G.Dyer, **Op.Cit.**,1987

<sup>50</sup> W.G. Dyer, R.H. Daines and W.C. Giauque, **The Challenge of Management**, NewYork: Harcourt Brace Jovanovich, 1990, \_ss.346-350

toplantıları veya sorunları paylaşmak için diğerleri ile koridorlarda tartışmaları bu durumun göstergesidir.

-Lidere olan aşırı bağlılık: Lider takım hareketinin başlatılmasında önemli bir yere sahip olmasına karşın, lider olmasa da üyelerin gerekli eylemi yerine getirecek yeterli güvenleri olmalıdır.

-Gerçekleşmemiş Kararlar: Bir konuda kararlar alınmış olmasına rağmen bunlar uygulanmıyorsa, bu durum bize kişilerin bu kararlara ilgi duymadıklarını veya kararlara katılmadıklarını göstermektedir. Bu durum bir sorunun varlığına işaret eder.

-Gizlenen Çatışmalar: Takımlar etkili olmak için grup içindeki anlaşmazlıklara tolerans gösterir ve bunlar için tatmin edici çözümler bulmaya çalışır. Bu anlaşmazlıklar açığa vurulmadığı zaman üyelerin başarısı ve verimliliği düşecektir.

-Çözümsüz Tartışmalar: Sık sık herkesin içersinde olan açık tartışmalar, başkalarını aşağılamak, incitmek, zarar vermek takım sorunlarının derinlerde olan belirtileridir.

-Kendi çıkarlarını düşünen alt grupların oluşumu: Alt gruplar takımın genel ihtiyaçlarından önce kendi ihtiyaçlarını ön plana çıkardıkları zaman, takımın ortak çıkarları tehlikeye düşüyor demektir

**Veri Toplama ve Analiz Aşaması:** Birinci basamak takımın durumu hakkında doğru veriler elde edilmesidir. Bunun sonucunda doğru teşhis elde edilebilir. Veri toplamanın mülakat ve anket olmak üzere iki yolu vardır.

*Mülakat:* Veri toplamanın bir yöntemi her bir takım üyesi ile özel görüşme yapmaktır. Daha sonra ortak ve önemli sorunlar takım üyeleriyle paylaşılır. Ancak sorunu kimin ortaya koyduğu açıklanmaz. Sorunun tarafsız olarak ortaya konması, görüşmecinin örgüt dışından biri olmasıyla daha kolay sağlanabilir.

*Anket:* Yüz yüze görüşmelere alternatif bir yöntem soruların yazılı olarak takım üyelerine iletilmesidir. Üyelerden bunları tarafsız biçimde doldurmaları istenir.

Mülakat ve anketlerin içerik analizleri, ortak ve önemli sorunları, önerilen çözümleri ortaya koyar. Daha sonra bu sonuçlar takım üyelerine sunulmak için özetlenir.

**Sorunun Tanımlanması, Teşhis ve Değerlendirme:** Toplanan verilerin değerlendirilmesiyle, takım için hangi konuların önemli olduğu ortaya çıkacaktır. Daha sonra yapılacak iş öncelikleri saptayıp grubun gündemini oluşturmaktır. Önemli olan grubun kendi yapısı içinde çözebileceği konuları gündeme koymaktır. Böylece takım olumlu bir başlangıç yapacak ve sorun çözme yeteneklerini geliştirebildiği için kendini iyi hissedecektir. Grubun çözemeyeceği ancak başkalarının çözebileceği konular var ise, yetki verilerek, konunun çözümü uzman kişilere bırakılır

**Sorunu Çözmek için Hareket Planı Belirlemek:** Önemli sorunların çözümünde takım içindeki alt grumlardan veya uzman kişilerden yararlanılabilir. Ya da takımın tamamı önceden oluşturulan gönenden yardımıyla hareket planını hazırlar. Hareket planı, sorunun tanımı, önerilebilecek çözüm yolları, çözümden hangi kişilerden yararlanılabileceği ve sonuçların elde edileceği son tarihi içermektedir.

Sorun çözme toplantıları, bu süreci gözlemleyen bir kimse için hangi davranışların sorunun çözümünde yardımcı olacağı, hangi davranışların grubu engelleyeceği ve alternatif çözüm yolları sunacağını izlemek açısından çok önemlidir. Takımlar sürekli olarak göstermiş oldukları performansları izlemeli ve öğrenmelidirler. Takım üyeleri grup tartışmalarını izlemek amacıyla bu toplantılara davet edilmelidir. Bu yolla takım üyeleri yapıcı bir takım önerileri bir alışkanlık haline getirecek ve bozucu, ayırıcı davranışların çözümlerini ve verdiği zararları öğrenecektir

**Uygulama, Değerleme ve Hareket Planlarına Süreklilik Kazandırma:** Sorun çözme aşaması, hareket planlarının yapıldığı, bunları yerine getirecek

kişilere sorumlulukların verildiği ve sonuçlarla ilgili bilgilerin tartışıldığı ve kararlara bağlandığı toplantılardır. Bu planlar bir farklılık yaratacak ise bunlar bir an önce değerlendirilip, uygulanmalıdır. Bir ay içinde de takip eden toplantılar düzenlenerek, bu planların ne derece başarılı olduğu değerlendirilmelidir. Ayrıca başka neler yapılabileceği tartışılmalıdır.

Takım liderinin, organizasyonun takımın gelişmesi hakkında ne kadar ciddi olduğunu göstermek için her hafta izleme toplantılarından önce, takımın gösterdiği gelişmeleri değerlendirmesi gereklidir. Aksi halde takım oluşturmadaki heves giderek azalır ve katılımcılar kendi günlük işlerine dönerek takım ruhundan uzaklaşırlar<sup>51</sup>.

En ideal biçimde takımın oluşması için grup üyelerinin kendi istekleriyle biraraya gelmeleri, ilgilerini ve fikirlerini paylaşmaları ve kendi sorunlarını çözmek için istekli olmaları gereklidir. Ancak, bu durum çoğunlukla gerçekleşmez. Bazı şeyler olumsuz gitmeye başladığında grup üyeleri yardım aramaya başlar. Bazen dışarıdan bir kişinin katalizör olarak kullanılması sorunları çözebilir. O halde takım oluşturma işini kim üstlenecektir? Takım üyeleri mi? Takım liderleri mi? Şirkette personelle ilgili bir uzman mı? Yoksa şirket dışından (Facilitatör) bir kişi mi?

Eğer takım lideri ve grup üyeleri takım oluşturmak için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse dışarıdan bir kolaylaştırıcı kullanılmalıdır. Kolaylaştırıcı kişi aldığı yetki ile süreci başlatır ve takımın gelecekte kendi sorunlarını çözebilmeleri için gerekli eğitim ve bilgiyi üyelere verir<sup>52</sup>.

Kolaylaştırıcının görevlerini şu şekilde özetleyebiliriz.

- Hedefin belirlenmesini sağlamak
- Tüm görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi
- Takıma rehberlik yapma
- Tüm üyelerin katılımını sağlama
- Toplantı gündemine bağlı kalınma
- Takım enerjisini belirlenen hedefe yönlendirme

<sup>51</sup> Coffey, Cook and Hunsaker, **Op.Cit.** ss.368-369

<sup>52</sup> P.L.Hunsaker,'The Role of the Inside Change Agent: Strategies for Changing Organizations' in M.F.Callan and F.M.Trustry (Eds), **Organizational Development**, Centeron Evaluation Development and Research, Phi Delta Kappa, 1987, ss.99-108



- Takım üyelerini kişiliklerini korumak
- Takımın düşünce birliğine ulaşmasını sağlamak
- Çalışmaları takip etmek ve gözlemlemek
- Sonuçların sunulmasını sağlamak
- Sonuçların uygulanmasını takip etmek

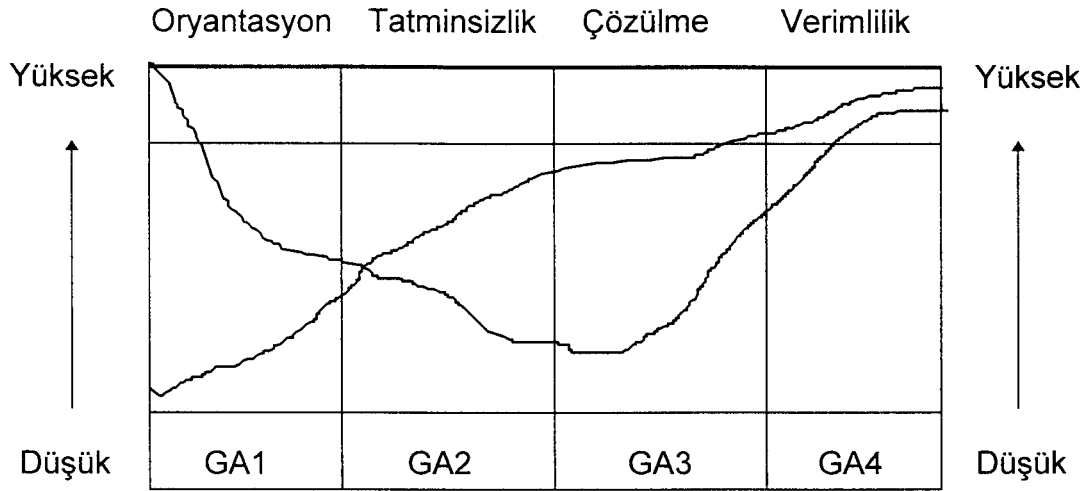
Kolaylaştırıcı kişi takım liderlerinden aldığı yetkiyle süreci başlatır ve ileride doğacak sorunları kendi aralarında nasıl çözeceklerine ilişkin gerekli bilgi ve eğitimi üyelere verir.

Oluşum sürecini tamamlayan takımlarda gelişim süreci başlar. Bu kısımda da takımların gelişim aşamaları anlatılacaktır.

### **3.5. TAKIMLARIN GELİŞİM AŞAMALARI**

Takımın herhangi bir anda içinde bulunduğu dört gelişim aşaması vardır. Birinci aşama, oryantasyon aşamasıdır. Bu aşamada takım üyeleri amaçlarını ve görevlerini çok iyi bilmediklerinden ve birlikte bir takım olarak çalışmaya alışık olmadıklarından verimlilik düşüktür. Buna rağmen bir takımın üyesi olmaktan gurur duyarlar, moralleri ve beklentileri yüksektir. İkinci aşama tatminsizlik aşamasıdır. Takımın balayının bittiği, üyelerin beklentilerinin gerçekleştirmelerinin pek kolay olmadığı ve kişisel farklılıklarını anladıkları aşamadır. Takımın birlikte çalışmayı öğrendiği, farklılıkları saygı ile ele alıp çözmeye başladıkları, kendilerine ve takımlarına güvenlerinin olduğu üçüncü aşamada çözülme aşamasıdır. Son aşama ise verimlilik aşamasıdır. Takım üyeleri gerekli bilgiye, yetkinliğe ve morale sahip oldukları için verimlilik yüksektir.

Aşamalar ilerledikçe verimlilik yavaş yavaş yükselmektedir. Oryantasyon aşamasında verimlilik en düşük noktadan başlar, tatminsizlik ve çözülme aşamalarında yavaş yavaş yükselir ve verimlilik aşamasında en yüksek seviyeye çıkar. Diğer taraftan moral ve heyecan, oryantasyon aşamasında yüksek iken, tatminsizlik aşamasında en alt seviyeye düşer. Sonra çözülme ve verimlilik aşamalarında yükselmeye devam eder. Takımların gelişim aşamalarında moral ve verimliliğin durumu şekil 6'da gösterilmektedir.



### Şekil 6: Takımların Gelişim Aşamalarında Verimlilik ve Moral İlişkisi

Kaynak: Kenneth Blanchard, Ph.D. Donald Carew, Ed.D. Eunice Parisi-Carew, **Yüksek Performanslı Takım Kurma**. Çev: Mehmet Özcan. İstanbul, Yönetim Geliştirme-Merkezi Yayınları, 1996, s.66

Takımların gelişim aşamalarının özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz:

#### **Oryantasyon Aşaması(GA1):**

- Üyeler isteklidir ve yüksek beklentileri vardır
- Biraz endişe duyarlar, "Takıma uyum sağlayabilecek miyim?, Benden ne bekleniyor?" gibi.
- Durumu kontrol altında tutmak isterler
- Otoriteye ve hiyerarşiye önem verilir
- Üyeler kendilerine takımda bir yer edinmek isterler

#### **Tatminsizlik Aşaması(GA2):**

- Beklentiler ile gerçekler arasındaki farklılıklar yaşanır.
- Mevcut otoriteye karşı güvensizlik hissedilir
- Amaçlara, görevlere ve hareket planlarına karşı isteksizlik ve kızgınlık hissedilir
- Üyeler kendilerini yetersiz ve şaşkın hissederler

- Başka üyelere ve lidere tepki gösterirler
- Güç ve dikkati kendi üzerlerinde toplamak için rekabete girerler
- Güven ve güvensizlik konularında kutuplaşmalar olur.

#### **Çözülme Aşaması(GA3):**

- Tatminsizliğin azalması,
- Fikir ayrılıklarının amaçlar ve gerçekler ışığında çözülmesi
- Kutuplaşmaların ve itirazların çözülmesi
- Uyum, destek ve saygının gelişmesi
- Üyelerin kendilerine ve gruba güveninin artması
- Üyelerin daha açık olmaları ve fikirlerini daha rahat ifade edebilmeleri
- Sorumluluk ve takımın kontrolünün paylaşılması
- Takım dilinin oluşması ve kullanılmaya başlanması

#### **Verimlilik Aşaması(GA4):**

- Takıma üye olmak heyecan vericidir
- Birlikte ve çok iyi bir dayanışma içinde çalışırlar
- Takım kendini güçlü hisseder
- Takım görevini yerine getirme konusunda yüksek derecede yetkinliğe sahiptir
- Liderlik paylaşılır
- Görev ve başarı konusunda olumlu hisler beslerler
- Performansları ve verimlilikleri yüksektir<sup>53</sup>.

### **3.6. YÜKSEK BAŞARI GÖSTEREN TAKIMLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ**

Organizasyonların başarısı için takım çalışması giderek daha gerekli halle gelmektedir. Üyelerin memnuniyetini arttıran, yüksek kalitede ürünler üreten yüksek performanslı takımlar oluşturmak ve geliştirmek yöneticilerin

<sup>53</sup> Kenneth Blanchard, Ph.D.Donald Carew, Ed.D.Eunice Parisi-carew, Ed.D., **Bir Dakika Yöneticisi ve Yüksek Performanslı Takım Kurma**. Çeviren: Mehmet Özcan. İstanbul, Yönetim Geliştirme-Merkezi Yayınları, 1996, ss.37-77

sorumluluğudur. Başarılı takımlar genelde ortak bir amaç, yüksek katılım, sorunlarla başa çıkabilme becerisi gibi önemli sayıda özelliklere sahiptir<sup>54</sup>.

Yüksek performanslı takımların ortak özellikleri şunlardır:

- Katılımlı bir liderlik biçimi
- Ortak bir sorumluluk
- Ortak bir amaç
- Olumlu ve yüksek bir iletişim
- Görev odaklı bir çalışma
- Geleceğe yönelik ve değişmeye açık bir potansiyel
- Yaratıcılık yeteneği
- Hızlı bir tepki biçimi<sup>55</sup>.

Yönetim; takımları kullanarak işletmede performans artışı sağlamayı bekliorsa, takımlarının bu özelliklere sahip olduğuna emin olmalıdır.

İnformel rollerin de takım performansı üzerinde önemli etkileri vardır. Üyeler kendilerinin ve başkalarının rollerini iyice anladıkları takdirde, takımın birçok sorunları çözülebilir<sup>56</sup>.

Yöneticiler, elemanlarının en iyi performansı hangi işte göstereceklerini belirledikten sonra, ona göre görev dağılımı yapar. Yüksek performanslı takımların geliştirilmesi takım rollerinin uygun bir şekilde dağıtılmasına bağlıdır. Takım performansının yükseltilmesi için aşağıda açıklanan dokuz temel iş fonksiyonunun yerine getirilmesi gereklidir<sup>57</sup>. Bunlar:

**Öğüt verme:** Yeni ürünler, hizmetler veya rakiplerin etkinlikleri hakkında bilgi toplamak ve toplanan bilgiyi başkalarına aktarmak anlamında kullanılmaktadır. Öğüt verici işlere örnek olarak kütüphaneci, araştırmacı ve planlayıcılar verilebilir.

<sup>54</sup> Dyer, Daines and Giauque, **Op.Cit.**, s.345

<sup>55</sup> Steve Buchhole and Thomas Roth, **Creating High Performance Team**, edited by Karen Hess, John Wiley and sons, 1987, R.E. Coffey, C.W. Cook, P.L.Hunsaker, **Op.Cit.**, s.354

<sup>56</sup> R.V.Davies, **The Team Management Systems Research Manual**, York, United Kingdom: Team Management Systems, 1990, ss.1-2

<sup>57</sup> Charles Margerison and Dick McCann, **Team Management: Practical New Approaches**, London: Mercury Books, 1990

**Yenilikçi olma:** Yenilikçi olma yeni fikirler oluşturma veya eski sorunlara yeni çözüm yolları geliştirmeyi içerir. Bu rol bugünün yüksek teknoloji dünyasında rakiplerden korunmada anahtar fonksiyondur. Bilim adamları ve araştırmacılar bütün zamanlarını bu işe ayırmaktadırlar.

**Destekleme:** Destekleme yeni potansiyel pazarlar aramada veya yeni fikirler oluşturmada insanlara destek verme ve onları ikna etme anlamına gelmektedir. Bütün takımlar, gelişmek ve uzun ömürlü olmak için finansal ve yeni üyeler kazanma açısından kendilerini devamlı desteklemelidirler. En çok desteklenen işler satış ve pazarlamadır. Fakat bölüm yöneticileri, proje takım liderleri ve yeni bir fikri olan herkesin de desteklenmesi gereklidir.

**Geliştirme:** Pratik uygulama için fikirler geliştirmeyi içerir. Bir fikir yönetim tarafından kabul edildiğinde takımdaki geliştiricilerin ürünlerin nasıl üretilip dağıtılacağını ve pazarlanacağını incelemeleri gereklidir. Üretim mühendisleri ve proje yöneticilerinin geliştirme sorumlulukları vardır.

**Organize etme:** Yeni bir ürünün veya hizmetin üretilmesi için uygun bir yapı oluşturmak anlamına gelmektedir. Yani herhangi bir işi kimin, ne zaman, nasıl yapacağına karar verme, görev ve işbölümünü düzenleme anlamındadır. Organize etme her yöneticinin temel bir sorumluluğudur.

**Üretme:** Mal ve hizmet üretmek bütün takımların amacıdır. Üretim bölümleri en somut sonuçların elde edildiği yerlerdir. Bütün takımlar birşeyler üretirler. Bu bir rapor, bir sorun çözümü veya yeni bir plan olabilir. Üretme, iş yapan insanların temel fonksiyonudur.

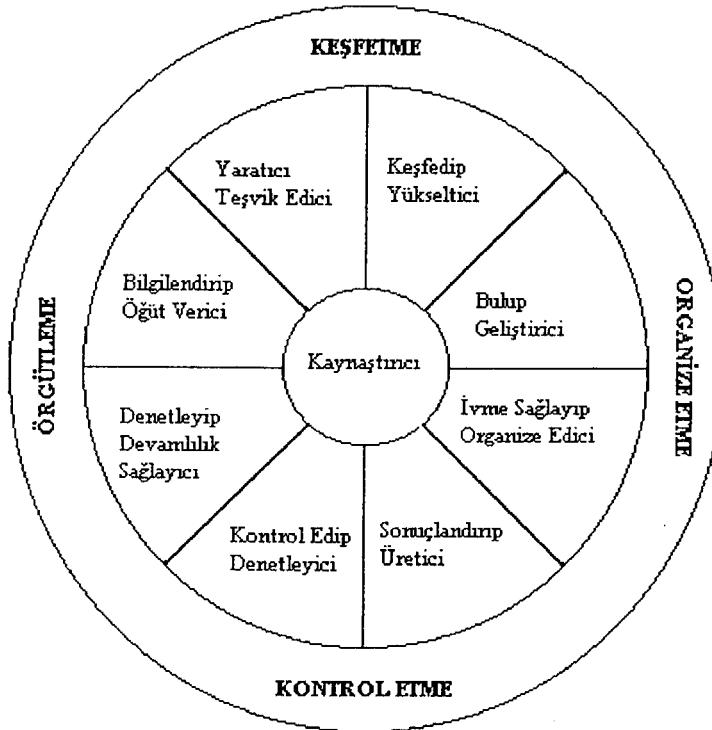
**Denetleme:** Denetleme, yüksek kalitenin korunmasını ve bilgilerin doğru saklanmasını sağlar. Bütün ayrıntıların genellikle muhasebe elemanları ve kalite kontrol sorumluları tarafından kontrol edilmesi ve doğrulanması gereklidir.

**Muhafaza etme:** Takımların maksimum derecede etkili olarak çalışabilecekleri ortamın sağlanması amaçlanır. Bu fonksiyon çoğunlukla insan kaynakları, finans ve bakım bölümlerindeki destekleyici hizmet rolleriyle ilişkilidir.

**Kaynaştırma:** Maksimum fikir alışverişi ve işbirliği sağlamak için bütün iş rollerinin bütünleşmesini ve koordinasyonunu içerir. Çoğu organizasyonda yöneticiler bu iş için görevlendirilirse de, takım üyeleri bu rolün gerçekleşmesine katkı sağlarlar<sup>58</sup>.

Takımların farklı ihtiyaçları vardır. Kişiler tercihleri ve kişiliklerine göre bir takıma seçilebilmelidirler<sup>59</sup>. Bir örgüt içinde çalışanlar genelde bu takım rollerinden herhangi birini yerine getirebilirler, ancak bazıları bu rollerden bir kısmını daha etkin ve daha kolay gerçekleştirebilir. Bu nedenle bireyin tercihleri ile iş fonksiyonlarını birleştirdiğimiz zaman bireyler daha iyi motive edilirler.

Takım yönetimi tekerleği olarak açıklanan bir model bireylerin iş tercihlerinin birleştirilmiş planını gösterir ve yüksek performanslı takımlarda gereksinim duyulan rollerle bireyin iş tercihi arasında bağlantı kurar. Şekil 7 de açıklanmaya çalışılan bu modelde her bir tekerlek dilimi bu rollerden biriyle ilgilidir.



### ŞEKİL 7: Takım Yönetim Tekerleği

Kaynak: Charles Margerison and Dick McCann, **Team Management: Practical New Approaches**, London, Mercurry Books, 1990, s.58

<sup>58</sup> Coffey, Cook and Hunsaker, **Op.Cit.**, ss.354-356.

<sup>59</sup> Robbins, **Op.Cit.**, s.353

**Yaratıcı-teşvik ediciler:** Bu kişilerin hayal gücü kuvvetli olup, fikir ve kavramları geliştirmede başarılı olan insanlardır. Daha çok bağımsız biçimde kendi çalışma zamanlarını ve çalışma şekillerini belirleyebildikleri işleri tercih ederler. Var olan yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına engel olabilecek örgütsel baskılardan uzak olmayı isterler. Bazı organizasyonlar yaratıcı-teşvik edici kişiler için ayrı bölümler oluştururlar. Böylece bu kişilerin sıra dışı düşünceleri çok tutucu kişiler tarafından bastırılmayacaktır.

**Keşfedip-yükselticiler:** Bunlar yeni fikirler ileri sürmek ve bu fikirleri savunmaktan hoşlanan kişilerdir. Yaratıcı-teşvik edicilerin düşüncelerini biraraya getirmede ve bu düşünceleri geliştirmek için yollar bulmada başarılıdırlar. Diğer kişilerden fikir almaktan ve yeni fırsatlar araştırmaktan hoşlanırlar. Bu kişiler organize etmede, gelişme ve uygulamaları kontrol etmede pek başarılı olmamalarına karşın, yeni fikirler oluşturmada çok yeteneklidirler. En önemli kusurları sabırsız olmalarıdır. Uzun süre bir proje üzerinde uğraşırlarsa kolayca sıkılıp vazgeçerler.

**Bulup-geliştiriciler:** Bu kişiler güçlü çözümsel özelliklere sahiptirler. Farklı seçenekler içerisinden en iyi kararı verip, değerlendirmede çok başarılıdırlar. Bir yeniliğin pazarda desteklenme olasılığını belirlemeye çalışırlar.

**İvme sağlayıp-organize ediciler:** Bu kişiler alınan kararların uygulanması ve düşüncelerin gerçeklere dönüştürülmesini sağlarlar. Onlar amaçlara yön verirler, planlar yaparlar ve insanları organize ederler.

**Sonuçlandırıcı-üreticiler:** İvme sağlayıp-organize ediciler gibi sonuçlandırıcı-üreticiler de sonuçlarla ilgilidirler. Bir ürünü ortaya çıkarmak veya ürünün belirli bir standarda ulaşmasını sağlamaktan büyük övünç duyarlar. Onlar tutarlı temel ilkelerle hazırlanmış yöntemlerle çalışmaktan ve üretmekten hoşlanan kişilerdir.

**Kontrolcü-denetleyiciler:** Bu kişiler kuralları ve yönetmelikleri belirleme ve uygulama ile ilgilidirler. Detayların incelenmesinde ve hataların bertaraf edilmesinde başarılıdırlar. Çok dikkatli ve titiz çalışma özelliğine sahip kişilerdir.

**Destekleyici-devamlılık sağlayıcılar:** Bu kişiler işlerin nasıl yapılması gerektiği hakkında iyi fikir üretebilirler. Takımın dışarıyla olan ilişkilerindeki sorunlarda takımı savunurken aynı zamanda takım içinde üyelere destek sağlarlar. Destekleyici-devamlılık sağlayıcılar takımların düzenliliğini sağladıkları için önemlidirler.

**Bilgilendirip-öğüt vericiler:** Bunlar bilgileri toplamada ve onları anlaşılabilir bir şekilde biraraya getirmede başarılıdır. Sabırlı, dikkatli ve tüm ayrıntıları elde edene kadar karar vermemeyi tercih eden kişilerdir. Bu kişilerin işleri diğerlerinin en iyi kararı verebilmesi için tüm bilgilerin hazır hale getirilmesidir. Danışmanlar ve öğüt vericiler gibi davranmayı tercih ederler. Kendi görüşlerini diğerlerine kabul ettirmeye çalışmazlar. Çok iyi dinleyici olmaları onları diğerleri tarafından sevilen kişiler yapar ve takımda doğal kolaylaştırıcı (facilitator) haline getirir.

**Kaynaştırıcı veya birleştiriciler:** Bu rol bütün takım üyelerinin katkılarının birleştirilmesi ve düzenlenmesi üzerinde odaklanır. Birleştiriciler bütün görüşleri anlamaya çalışırlar. Onlar bütünleyici ve düzenleyicidirler. Amaçlara ulaşılabilmesinde rehberlik ederler ve aynı zamanda bütün takım üyeleri arasında işbirliği oluşturmak için çalışırlar<sup>60</sup>.

Yöneticilerin takım üyelerini seçerken bireylerin özelliklerini gözönüne almaları ve bu görevlerin dağılımını bunlara uygun olacak şekilde yapmaları gereklidir. Kişilerin tercihleri ile takımdaki rol gereksinimleri birbirine uydurulabildiği ölçüde takım üyelerinin birlikte başarılı çalışma olasılıkları artar. Bu yapıyı geliştiren araştırmacılar başarısız takımlarda bireysel yeteneklerle uyumsuz görev dağılımı olduğunu ve bir alanda çok enerji harcanırken, diğer alanlarda yeterince harcanmadığını belirlemişlerdir.

---

<sup>60</sup> Margerison and McCann, **Op.Cit.**, s.16



### 3.7. YÜKSEK BAŞARI GÖSTEREN TAKIMLARIN OLUŞTURULMASINDA GÖZE ALINMASI GEREKEN KRİTERLER

#### 3.7.1. ÇALIŞMA TAKIMLARININ ÖLÇÜSÜ

Çalışma takımlarının en ideali sayıca küçük olanıdır. Eğer takımların üye sayısı on veya onikiden fazla olursa, bu kişilerden beklenen verim elde edilemez. Ayrıca bu durum anlaşmazlıklara ve olumsuz etkileşimlere yol açar. Üye sayısını fazla olduğu takımlarda, yüksek başarı elde etmek için gerekli olan bağlılık, bağlantı ve ortak sorumluluklar geliştirilemez. Bu nedenle etkili takımlar oluşturmak isteyen yöneticiler, üye sayısını onikinin altında tutmalıdırlar.

#### 3.7.2. ÜYELERİN YETENEKLERİ

Bir takımın etkili olabilmesi için üyelerinin sahip olması gereken 3 tür yetenek vardır. Takımlarda ilk olarak teknik yeteneklere sahip kişilere ihtiyaç duyulur. İkinci olarak takımlar sorunları teşhis edip, çözümleyebilmeyi sağlayacak sorun çözme ve karar verme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Son olarak takımlar iyi dinleyen, feed-back yapabilen, azimli ve insan ilişkileri konusunda yetenekli kişilere ihtiyaç duyarlar. Hiç bir takım bu üç tip yeteneği geliştirmeden tam performansa ulaşamaz.

Bu yeteneklerin doğru karışımı en ideal olanıdır. Yeteneklerden birinin diğerlerinden fazla olması düşük takım performansına yol açacaktır. Ancak takımlar kuruluş aşamalarında birbirini tamamlayan yeteneklerin hepsine ihtiyaç duymayabilirler.

#### 3.7.3. ROLLERİN DAĞITILMASI VE ÇEŞİTLİLİĞİNİN ARTTIRILMASI

Takımların farklı ihtiyaçları vardır. Kişiler tercihleri ve kişiliklerine göre bir takıma seçilmelidirler.

Yüksek performanslı takımlar haklı olarak çeşitli rollerdeki kişileri birleştirirler. Başarılı takımlar önemli rolleri yerine getiren kişilere sahiptir.

### 3.7.4. ÖZEL AMAÇLAR BELİRLEME

Başarılı takımlar ortak hedeflerini gerçekçi, spesifik ve ölçülebilir amaçlara dönüştürür. Bu özel amaçlar açık iletişimi kolaylaştırır. Ayrıca bu amaçlar elde edilen sonuçlar üzerinde odaklaşmada yardımcı olurlar.

### 3.7.5. LİDERLİK VE YAPI

Amaçlar takımın son hedeflerini tanımlamaktadır. Fakat yüksek performanslı takımlar, yön ve odaklaşma sağlayacak yapıya ve lidere de ihtiyaç duyarlar.

Takım üyeleri, iş yükünün eşit paylaşımı ve kimin ne yapacağı konusunda anlaşmış olmalıdırlar. Bunun yanısıra takımlar programların nasıl oluşturulacağı, anlaşmazlıkların nasıl çözümleneceği, kararların nasıl alınacağı ve gelişmeyi sağlayan yeteneklerinin neler olduğunu önceden belirlemelidirler. İşin gerekleri ile kişisel yeteneklerin nasıl uyuşacağını belirlemek takım liderliği ve yapısı gerektirir. Bu doğrudan doğruya yönetim ya da yaratıcı-teşvik edici, bulup-geliştirici, güven sağlayıp organize edici, denetçi ve birleştiriciler gibi rollerdeki takım üyeleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

### 3.7.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÖDÜLLENDİRME

Takım üyelerine bireysel ve ortak sorumluluk duygusu kazandırabilmek isteniyorsa bireyselliğe dayalı geleneksel değerlendirme ve ödüllendirme sistemi takım performansını yansıtacak şekilde değiştirilmelidir<sup>61</sup>.

Bireyselliğe dayalı performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi takım çalışmaları için uygun değildir. Bu nedenle yönetim, çalışanların bireysel katkılarına göre değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesine ek olarak gruba dayalı ödüller, kazanç paylaşımı, küçük grup ödülleri ve takım çalışmasını güçlendirecek yöntemleri de geliştirmelidir.

<sup>61</sup> S.T.Johson, "Work Teams:What's Ahead in Work Design and Rewards Management", **Compensation and Benefits Review**, March-April 1993, ss.35-41

### 3.7.7. KİŞİLER ARASINDA GÜVEN OLUŞTURMA

Yüksek performanslı takımlar, üyeleri arasındaki güven ile karakterize edilirler. Üyeler, takım arkadaşlarının yeteneklerine, kişiliklerine ve dürüstlüklerine güvenirlir. Fakat bu güven kolayca bozulabilir. Güveni yeniden oluşturabilmek ise oldukça zordur ve uzun zaman alır<sup>62</sup>.

Yapılan son araştırmalar, güven kavramının yardımıyla beş güven ölçüsü ortaya çıkarmışlardır<sup>63</sup>.

- \* Dürüstlük: Dürüstlük ve doğruluk
- \*Yetenek: Teknik ve kişiler arası bilgi
- \*Tutarlılık: Güvene layık olma, görevlerde iyi karar verebilme
- \*Bağlılık: Kişinin ayıbını yüzüne vurmama, koruma
- \*Açıklık:Düşünceleri paylaşmada isteklilik, bilgi paylaşımı.

Takım üyeleri arasındaki güven açısından bu beş ölçünün öneminin nispeten sabit olduğu bulunmuştur. Dürüstlük > yetenek > tutarlılık > bağlılık > açıklık<sup>64</sup>.

Yöneticiler ve takım liderleri bir takımın güven ikliminde önemli bir etkiye sahiptirler. Bu nedenle yöneticiler ve takım liderleri, kendileri ve takım üyeleri arasında güven oluşturmaya çalışırlar. Güven oluşturma yolları şu şekilde özetlenebilir<sup>65</sup>.

- Yöneticiler, kendilerinin olduğu kadar diğer üyelerin de çıkarları için çalıştıklarını göstermelidirler: Tüm insanlar için olduğu gibi, yöneticiler için de kendi çıkarları ön plandadır. Fakat takım üyeleri yöneticilerin kişisel amaçları için kendilerini veya organizasyonu kullandığını anlarırsa güvenleri azalacaktır.

- Takım oyuncusu olunmalıdır: Yöneticiler hem sözlerle hem de hareketleri ile takımı desteklediklerini göstermelidirler. Yöneticilerin dışarıya karşı takımı savunması, yöneticilerin çalışma grubuna bağlılığını gösterecektir.

<sup>62</sup> F.K.Sonnenberg,"Trust Me...Trust Me Not",**Industry Week**, Augusth 16, 1993, ss.22-28

<sup>63</sup> P.L.Schindler and C.C.Thomas,"The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace",**Psychological Reports**, October 1993, ss.563-573

<sup>64</sup> J.K.Butler Jr. and R.S.Cantrell, " A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates", **Psychological Reports**, August 1984, ss.19-28

<sup>65</sup> F.Bartolome,"Nobody Trust the Bass Completely Now What?" **Harvard Business Review**, March-April 1980, ss.135-142

- Açık olunmalıdır: Güvensizlik kişilerin bildiklerinden çok bilmediklerinden kaynaklanır. Açıklık güvenin gelişmesini sağlar. Bu nedenle yöneticiler üyeleri bilgilendirip, kararlarını açıklamalı ve bilgilerini açığa vurmalarıdır.

- Adil olunmalıdır:Yöneticiler karar almadan ya da harekete geçmeden önce üyelerin bunları doğru ve tarafsız olarak nasıl anlayacaklarını gözönünde tutmalıdır. Ayrıca performans değerlendirmelerinde tarafsız ve objektif olmalarıdır.

- Duygular paylaşılmalıdır: Sadece katı gerçekleri söyleyen yöneticiler ve liderler soğuk ve uzak hale gelirler. Duygular paylaşıldığında ise üyeler, yöneticilerin içtenliğini ve insanlığını göreceklerdir. Bu durum yöneticilerin saygınlığını artıracaktır.

- Karar vermeye yol gösteren temel değerlerde tutarlı olunmalıdır: Güvensizlik ne beklendiğinin bilinmemesinden kaynaklanır. İnançlar ve değerler hakkında düşünmeye zaman ayrılmalıdır. Bunlar kararların verilmesinde rehber olurlar. Gerçek amaçlar bilindiğinde, hareketler onu izleyecektir. Bunun sonucunda yöneticiler güven kazandıracak tutarlılığı öğreneceklerdir.

- Güven korunmalıdır: İnsanlar yöneticilere birşeyler anlattıklarında, bunların başkalarıyla paylaşılmayacağından emin olmalarıdır.

- Yetenekler gösterilmelidir: Yöneticiler teknik ve mesleki yeteneklerini göstererek üyeler üzerinde hayranlık ve saygı uyandırmalarıdır.

### **3.8. BİREYLERİ TAKIM OYUNCULARINA ÇEVİRMEK**

Birçok kişi yapısal olarak takım elemanı olma özelliğine sahip değildir. Bu kişiler yalnız bireysel başarıları ile tanınmak istemektedirler. Ayrıca geçmiş yıllarda bireysel başarılarla değer kazanmış bir çok organizasyon vardır. Bu organizasyonlarda rekabetçi bir ortam yaratılmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki takım çalışması kolektivizmin yaygın olduğu ülkeler için daha uygundur. Büyük ölçüde bireysel çalışmaya uygun kişilerden oluşan ve daha çok bireyselliğin tercih edildiği toplumlarda, takımlar kullanılmak istenirse ne yapılmalıdır?

Geçmişte yapılan araştırmalar, iş takımlarının kullanılmasının önemli engellerinden birisinin bireysel direnç olduğunu göstermiştir. Takım çalışmasında bireylerin başarısı, kişisel performansına göre belirlenmeyecektir. Takım üyeleri görevlerini yerine getirebilmek için bireysel farklılıklarını gidermeli, anlaşmazlıklarını çözmeli ve takımın yararını kişisel amaçlarından ön planda tutarak açık ve dürüst bir şekilde ilişki içinde olmalıdırlar. Birçok çalışan için bu zor, bazen olanaksız bir görevdir.

Ulusal kültürün büyük ölçüde bireysel olduğu ve daha önce bireysel başarılarla yükselen organizasyonlarda takım oyuncularını oluşturmak çok zordur. Ford, Motorola ve diğer büyük Amerikan şirketleri bu durumla karşı karşıya gelmişlerdir. Bu şirketler işletme yıldızları olarak adlandırılan başarılı kişilere yüksek ücret ve ödöl vererek başarılı olmuşlardır. Ayrıca bu organizasyonlar bireysel başarıyı ve tanınmayı özendirilen bir rekabet ortamını yaratmışlardır. Bu tip şirketlerde çalışan işgörenler, birden takım çalışması içine girerlerse bocalayabilirler<sup>66</sup>.

Bunun aksine Japonya ve Meksika gibi güçlü kolektivistik değerlere sahip ölkelerdeki şirketlerde veya başlangıçtan itibaren takımları kullanarak yapılan yeni şirketlerde iş takımları oluşturmak daha kolaydır. Örneğin, Satura Car, General Motor'a ait bir Amerikan kuruluşudur. Bireysel değerlerin güçlü olduğu bir ölkede faaliyet göstermesine karşın, başlangıç aşamasından itibaren takımlara yer verdiği için bu tür sorunlarla karşılaşmamıştır. Satura'da çalışanların tümü takımda çalışabileceklerini bilerek işe alınmışlardı. Ayrıca işe alınmaları sırasında takım oyuncusu olma yeteneği kriter alınmıştı.

Bireyleri takım oyuncularını haline getirmek isteyen yöneticilerin temel seçenekleri şu şekilde özetlenebilir:

**Seçme:** Bazı kişiler etkili takım oyuncusu olma özelliklerine sahiptir. Takım üyeleri seçilirken işin gerektirdiği teknik özelliklere ek olarak takımdaki rollerini de yerine getirebilmelerine dikkat edilmelidir. Bir çok aday takım oyuncusu özelliklerine sahip değildir. Bu, özellikle bireysel katkılarla sosyalleşmiş kişiler için doğrudur. Bu gibi durumlarla karşılaştığında

<sup>66</sup> T.D.Schellhart, "To Be a Star Among Equals, Be a Team Player ", **Wall Street Journal**, April 20, 1994.

yöneticilerin temel olarak üç seçeneği vardır. Adaylar “onları takım oyuncusu yapabilmek için” eğitime tabi tutulabilir. Bu mümkün değilse veya işe yaramazsa kişi takım organizasyonu olmayan diğer bir birime nakledilebilir veya aday kabul edilmez.

Takım kullanarak yeniden düzenlemeye gitmek isteyen eski kuruluşlarda, bazı çalışanların takım oyuncusu olmaya direnecekleri ve eğitilemeyecekleri beklenmelidir. Bu kişiler takım yaklaşımının kayıpları haline gelirler.

**Eğitim:** Daha iyimser bir bakışa göre, bireysel başarıların önemine inanmış kişilerin büyük çoğunluğu takım oyuncusu olmak üzere eğitilebilirler. Eğitim uzmanları, çalışanlara takım çalışmasının yararlarını görmelerini sağlayan denemeler yaptırırlar. Çalışanlar, sorun çözümü, iletişim, görüşme, anlaşmazlıkların giderilmesi ve yönetim yeteneklerini geliştirici eğitime tabi tutulurlar. Bu arada eğitime tabi tutulan kişilere sabrın önemi de hatırlatılmalıdır. Çünkü takımların karar vermesi, kişilerin tek başına hareket ettiği durumlardan daha uzun zaman alır.

**Ödüller:** Yarışma yerine, birlikte çalışmayı teşvik edici ödül sisteminin devreye sokulması gereklidir. Bireylere ne derece uyumlu takım üyesi olabildiklerine göre terfi, ücret artışı ve diğer onurlandırma şekilleri sunulabilir. Bu, bireysel katkıların önemsenmediği anlamına gelmez, aksine takımın kişisel katkılarla dengelenmesidir. Ödüllendirilmesi gereken davranışlara örnek olarak yeni meslektaşlarının eğitimi, bilgiyi takım arkadaşlarıyla paylaşma, bölümdeki sorunların çözümüne yardım etme ve takımın gerektirdiği yeni becerilerde uzmanlaşma verilebilir. Çalışanların takım çalışmasından elde ettikleri içsel ödülleri de unutmamak gereklidir. Başarılı bir takımın ayrılmaz bir parçası olmak heyecan verici ve tatmin edicidir. Kişisel gelişme ile ilgilenme ve takım arkadaşlığının ilerlemesine yardım etme fırsatı, çalışanlar için çok tatmin edici ve ödüllendirici deneyim olacaktır<sup>67</sup>.

Başarılı takımlar, bencilliklerini ve bireyselliklerini takımın büyük amaçları içine katabilmiş mükemmel kişilerden oluşmuştur<sup>68</sup>.

<sup>67</sup> Robbins, **Op.Cit.**, ss.359-360

<sup>68</sup> Robbins and Finley, **Op.Cit.**, s.51

### 3.9. TAKIM ÇALIŞMALARINDA VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI

Bir basketbol veya futbol oyuncusu doğru yönde koşmazsa, takım arkadaşının gönderdiği pas karşı tarafın oyuncularına geçer. Basketbol veya futbol maçlarında oyuncuları paylaşarak karşı tarafa daha kolay gol atma veya sayı yapma fırsatı elde edebilirler.

Aynı şeyler işyerinde de olur. Maçların kaybedilmesine neden olan bu tür paslaşma hataları gibi, genellikle konuşmacılar ve dinleyicilerin farkında olmadan yaptıkları iletişim hataları yüzünden de daha değişik kayıplar meydana gelebilir. Kolaylaştırıcı (Facilitator) ve takım üyelerinin çok sıkı bir işbirliğinde olmaları gerektiği için, bu iletişim hatalarından kaçınmak çok önemlidir. Bu iletişim hatalarının neler olduğu şu şekilde açıklanabilir:

**Negatif vücut dili işaretleri göndermek:** Bu tip hareketler tüm diğer iletişim hatalarından daha fazla zararlıdır. Bazı uzmanlara göre dinleyiciler gönderilen mesajın %65'ini vücut dilinden alırlar. Eğer vücut dili söylenenlerle çelişkili şeyler ifade ediyorsa, takım üyeleri ne anlatılmaya çalışıldığını anlamayacak, onlardan beklenenler konusunda çelişkiye düşeceklerdir. Çelişkideki bir ekibin başarılı olması da söz konusu değildir.

**Başkalarının çalışma alışkanlıklarını önemsememek:** Kişiler kendi çalışma alışkanlıklarını, başkaları içinde normal görmemelidir. Diğerlerinden kendi alışkanlıklarına uymalarını beklemek ve onları buna zorlamak, verimliliğin azalmasına, hataların artmasına ve morallerin bozulmasına yol açabilecek iletişim sorunları doğurabilir. Takım üyeleri beraber çalışırken kendi çalışma alışkanlıklarını diğerlerine zorla kabul ettirmeye çalışmamalıdır. Bazı insanlar sabah iyi fikir üretirken, bazıları da akşam iyi fikir üretirler. Bazıları rapor yazmaktan nefret ederken, bazıları bundan zevk duyarlar.

**Toplantılara geç başlayıp geç bitirmek:** Takım çalışmaları sık sık toplantı yapmayı gerektirir. Ancak toplantılara geç başlayıp geç bitirmek takımın verimliliğini düşürür. Toplantılara zamanında başlayıp zamanında bitirmek insanların zamanına saygı duyulduğunu gösterir.

**İnsanları başkalarının önünde eleştirmek:** Akıllı antrenörler oyuncularının hatalarını herkesin önünde kesinlikle eleştirmezler. Çünkü antrenörler bu tür davranışların oyuncunun moralini bozacağını ve diğer oyuncuların da kendilerine olan güvenini kaybedeceklerini bilirler. Tabi bu da uzun vadede takımın çabalarının boşa gitmesine neden olacaktır. Takım üyelerinin fikirlerini küçümsemekten veya onları başkalarının yanında eleştirmekten kaçınılmalıdır.

**İnsanların konuşmalarını bölmek:** Takım çalışması kavramı herkesin fikirlerinin ve önerilerinin açıkça söylenmesi ve dinlenmesine dayanır. İnsanların konuşmalarının yarıda kesilmesi, bu kişinin söyleyeceği şeylerin zaten bilindiğini ve onu daha fazla dinlemeye gerek olmadığı mesajını verir. Aynı zamanda sözsüz iletişim işaretlerine de (saate bakmak, bakışları odanın içinde başka şeylere vermek gibi) dikkat edilmelidir.

**Konuşmanız için özür dilemek:** Eğer konuşmalar devamlı “söylemek istediğim sadece şu.....”, “sadece şunu demek istemiştım” gibi sözlerle başlıyorsa, fikirlerin diğerleri tarafından kabul edilme şansı biraz zedelenmiş olur. Bu iletişim hatası dinleyicilere konuşmacının kendine fazla güveni olmadığı mesajını verir.

**Tartışmalarda mantıklı davranmamak:** Akla ilk gelen şeylerin söylenmesi dinleyicilerin ve okuyucuların kafalarını karıştırır. Bu da zaman kaybına neden olduğu gibi dinleyicileri sıkıntıya sokar. Konudan uzaklaşmamak için konuşmaya başlamadan önce söylemek istenen şeylerin genel bir tanımı akılda belirlenmelidir. Eğer bir sunu yapılacaksa bunun ne kadar süreceği ve konu takım üyelerine söylenmelidir.

**Suçlayıcı olmak:** İşlerimiz yolunda gitmediği zamanlarda bazen bu işlerle hiç ilgisi olmayan ama çevremizde bulunan insanları suçlarız. Takım çalışmalarında üyeler kendi öfkelerini diğerlerine doğrulatmaktan kaçınılmalıdır. Takım çalışmalarında başarılı olma şansı takım üyeleri birbirlerini destekledikleri zaman daha kuvvetlidir. Takım üyeleri arasındaki gereksiz çatışmalar maçın kaybedilmesine neden olacak yanlış oyunlara neden olabilir.



**İletişimde benmerkezci olmak:** Kişiler yazıları veya konuşmaları eleştirildiğinde savunucu, hatta alingan olabilirler. Bu durum kişilerin yazıları konusunda çok benmerkezci olmalarından kaynaklanır. Yazılarını, sunularını kendilerinin bir ifade tarzı olarak değil de kendilerini yansıtan bir ayna olarak görürler. Beyin fırtınası yapıldığı zaman üretilen fikirlerin tamamının çok da iyi olmadığı görülür. Bazı fikirler, diğerlerinden daha iyidir. Yazılan bir şeyin değiştirilmesi isteniyorsa, bu o kişiye karşı yapılan bir saldırı değil bir öneridir. Bu böyle kabul edilirse benmerkezcilikten kurtulunmuş olur.

**Sabit fikirli olmak:** Eğer diğer fikir ve öneriler görmemezlikten gelinir veya yeniliklere açık olunmazsa, takımın başarılı olma şansına zarar verilebilir. Bu durumda takım üyeleri duygusallaşır, sıkıntıya hatta çatışmalara girebilirler<sup>69</sup>.

Bu bölüme kadar takım çalışmaları hakkında tezin içeriğine uygun olarak teorik bilgiler verilmiştir. Şimdiye kadar açıklanan bilgilerden de anlaşılacağı gibi takım çalışmaları yöneticiler tarafından desteklendiği ölçüde başarılı ve verimli olacaktır. Yöneticilerin olumlu yaklaşımı takımların organizasyonlarda kullanımını ve başarısını artıracak, olumsuz yaklaşımı ise tersini oluşturacaktır. Bu nedene dayanarak, Türkiye koşullarında takım çalışmasının yararlarına, sorunlarına ve uygulanabilirliğine ışık tutmak amacıyla, takım çalışmasının uygulandığı iki büyük kuruluştaki yöneticilerin bu konudaki görüşlerinin ortaya çıkarıldığı bir anket uygulanmıştır. Uygulanan bu anketin sonuçları bundan sonraki bölümde sunulacak ve değerlendirilecektir.

<sup>69</sup> **Öğrenen Organizasyon.** Eskişehir:TEİ Hızlandırılmış Eğitim Yayınları(1),1996.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş. DE VE ARÇELİK A.Ş. DE TAKIM ÇALIŞMASI KONUSUNDA UYGULAMA ARAŞTIRMASI

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI:

Daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi Toplam Kalite Yönetimi sistemi ile önem kazanmaya başlayan takım çalışmaları, günümüzde her geçen gün örgütsel yapıda öne çıkmakta ve kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Günümüzde müşteri yönelimli ve süreç üzerinde yoğunlaşmış organizasyonlar için takımlar önemlidir. Çünkü takımlar sürekli yenilik ve gelişme arayışları ile yönetimde ve işletmelerde önemli gelişmeler sağlamaktadırlar. Bu durum takım çalışmalarını yöneticiler ve yönetim bilimcilerin ilgi odağı haline getirmekte ve takım çalışmalarının incelenmesine verilen önemi artırmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, takım çalışmasını uygulayan iki büyük kuruluşta üst, orta ve alt düzey yöneticilerin takım çalışmaları hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkararak bu konuya ışık tutmaktır.

#### 4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada bağımsız değişken olan takım çalışmaları ile bağımlı değişken olan yöneticilerin görüşleri arasındaki ilişki iki kuruluş ele alınarak incelenmektedir. Ayrıca yaş, eğitim, çalışma süresi, iş tecrübesi gibi bireysel özelliklerin belirlenmesi karşılaştırmalı sonuçlar çıkarmak açısından yararlı olmuştur. Araştırmada yöneticilerin takım çalışmaları hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarabilmek amacıyla kapalı uçlu 25 adet sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Bu tür soruların hazırlanmasındaki amaç, kişilerin daha kolay yanıt verebilmelerini sağlamaktır. Anket formunda yer alan sorularda seçenekli yanıtlar sıralanmış ve bunlardan birisinin seçilmesi istenmiştir.

Ankette yer alan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığını saptamak için anket öncesi TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş de bir pilot araştırma yapılmıştır. Bu aşamada bazı soruların anlaşılamadığı görülmüş ve bunun sonucunda bu sorular tekrar düzenlenmiştir.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için objektif veri toplanmaya çalışılmıştır. Bunun için tüm soruların yöneticiler tarafından etki altında kalmadan, tarafsız bir gözle yanıtlanması istenmiştir. Ancak bazı soruların değerlendirilmesinde daha çok bilgiye ihtiyaç duyulduğu için, yöneticilerle birebir görüşülerek o konu hakkındaki düşünceleri daha derinlemesine olacak bir biçimde irdelenmiştir.

Doldurulan anket formlarının sonuçları yüzde oranları ile değerlendirilmiş ve birbirleriyle ilişkisi olduğu düşünülen sorular ayrıca tekrar kontrol edilerek yorumlanmış, ki-kare ve korelasyon testleri uygulanmıştır.

### 4.3. ARAŞTIRMA EVRENİ

Takım çalışmalarının, yöneticilerin görüşleri üzerindeki etkilerini saptayabilmek amacıyla Eskişehir bölgesinde, takım çalışmalarının uygulandığı işletmelerden rassal örneklem metoduyla seçilen iki işletmedeki toplam 89 üst, orta ve alt düzey yönetici ile bir anket çalışması yapılmıştır. Türkiye’de takım çalışmasını uygulayan tüm işletmelere ulaşma olanağı bulunmadığından, araştırma evreni Eskişehir bölgesi ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırmada yer alan TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş ve Arçelik A.Ş’nin her ikisinde de takım çalışmaları etkin bir şekilde uygulanmaktadır. Bu nedenle sonuçlar değerlendirilirken, işletmeler karşılıklı olarak incelenmeye çalışılacaktır.

TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. (TEI) Türk ortaklar (%54) ve General Electric (GE), (%46) arasında, 1985 yılında ortaklık anlaşması ile kurulmuş yabancı ortaklı bir anonim şirkettir. TEI’nin türk ortakları; TUSAŞ-Türk Uçak Sanayi A.Ş, Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı ve Türk Hava Kurumu’dur. Eskişehir’de 506.000 m<sup>2</sup> alan üzerine kurulan ve 50.000 m<sup>2</sup> alana sahip olan TEI’nin başlangıçta F.16 projesi çerçevesinde F.110. GE. 100 motorlarını ve bu

motorlara ait belirli sayıda motor parçası üreten bir şirket olarak faaliyet göstermektedir.

Arçelik buzdolabı işletmesi Eskişehir'de 200. 000 m<sup>2</sup> lik bir araziye TEE kompresör işletmesi ESKOM ile paylaşmaktadır. 74. 200 m<sup>2</sup> kapalı alana sahip Arçelik buzdolabı işletmesi 1975 yılında üretime başlamıştır. 1981 yılında bir milyonuncu buzdolabını üreten işletme 1986'da iki milyonuncu buzdolabını üretmiştir. Halen işletmede genişleme ve modernizasyon yatırımlarına devam edilmektedir.

Bu araştırmaya, TUSAŞ Motor A.Ş'den 44, Arçelik A.Ş'den de 45 yönetici katılmıştır. İzinli olanlar ve yurtdışında bulunan yöneticiler dışındaki tüm yöneticiler çalışma kapsamına alınmıştır. Anket formu verilen yöneticilerden yalnızca iki tanesi bu çalışmaya katılmak istememişlerdir.

#### 4.4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

##### 4.4.1. ÇALIŞANLARA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

**Soru 1:** Yaşınız ?

**Tablo 2. Örneklerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %
Soru Şıkları ↓ 18-25	1	2.27	5	11.11	6	6.74
26-32	7	15.90	24	53.33	31	34.83
33-38	17	38.63	11	24.44	28	31.46
39-45	13	29.54	5	11.11	18	20.22
46- üstü	6	13.63	-	-	6	6.74
Toplam	44		45		89	

Tabloda görüldüğü gibi TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş'deki yöneticilerin %38'i 33-38 yaş grubunu oluştururken, Arçelik A.Ş'de ise yöneticilerin %53'ü 26-32 yaş grubunu oluşturmaktadır. İşletmeler arasında bir karşılaştırma yaptığımız zaman Arçelik A.Ş'deki yöneticilerin TUSAŞ'daki yöneticilere nazaran daha genç olduğunu görmekteyiz.

**Soru 2: Cinsiyetiniz ?**

**Tablo 3. Örneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %
Soru Şıkları ↓ Kadın	5	11.36	2	4.44	7	7.86
Erkek	39	88.63	43	95.55	82	92.13
Toplam	44		45		89	

TUSAŞ işletmesinden bu araştırmaya katılan yöneticilerin %89'unu erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Arçelik işletmesinde de yöneticilerin %95'ini erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Her iki işletmede de yöneticilerin büyük çoğunluğunu erkek yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir.

**Soru 3: Eğitim Düzeyiniz ?**

**Tablo 4. Örneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %
Lise	-	-	-	-	-	-
Mes.Y.O.	-	-	-	-	-	-
Üniversit	34	77.27	40	88.88	74	83.14
Yüksek L	10	22.72	5	11.11	15	16.85
Toplam	44		45		89	

Eğitim durumunu gösteren tabloya baktığımızda TUSAŞ ve Arçelik işletmelerindeki yöneticilerin tümünün üniversite mezunu olduğunu ve % 16.85 lik bir kısmının da lisansüstü eğitime sahip olduklarını görmekteyiz.

**Soru 4: Toplam İş Tecrübeniz?**

**Tablo 5. Örneklerin Toplam İş Tecrübelerine Göre Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %
Soru Şıkları ↓						
0-5 yıl	4	9.09	13	28.88	17	19.10
6-10 yıl	7	15.90	21	46.66	28	31.46
11-15 yıl	14	31.81	8	17.77	22	24.71
16-20 yıl	10	22.72	2	4.44	12	13.48
21- üstü	9	20.45	1	2.22	10	11.23
Toplam	44		45		89	

Örneklerin toplam iş tecrübelerine göre dağılımlarına baktığımızda TUSAŞ işletmesindeki yöneticilerin büyük çoğunluğunu 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası tecrübeye sahip kişilerin oluşturduğu görülmektedir. Arçelik işletmesinde ise yöneticilerin iş tecrübeleri ağırlıklı 0-5 yıl ve 6-10 yıl arasındadır. Görüldüğü gibi Arçelik işletmesinde yöneticilerin toplam iş tecrübeleri TUSAŞ işletmesindeki yöneticilere göre daha düşüktür. Arçelik işletmesinin kuruluş tarihi daha eski olmasına karşın 1994 yılında yeniden yapılanma süreci içine girerek bünyesinde daha genç yöneticilere yer vermesi bu duruma açıklık getirmektedir.

**Soru 5: İşyerindeki çalışma süreniz?**

**Tablo 6. Örneklerin TEİ ve Arçelik'te Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %	Kişi Sayısı	Yanıt Oranı %
Soru Şıkları ↓						
0-1 yıl	1	2.27	7	15.55	8	8.98
1-2 yıl	2	4.54	5	11.11	7	7.86
3-5 yıl	6	13.63	12	26.66	18	20.22
6-8 yıl	8	18.18	12	26.66	20	22.47
9 -üstü	27	61.36	9	20.00	36	40.44
Toplam	44		45		89	

TUSAŞ işletmesi bünyesinde yer alan yöneticilerin %61'ini 9 yıl ve daha fazla süredir çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sonuç, işletmenin 11 yıllık geçmişi olduğu gözönüne alındığında, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun kuruluş aşamasından beri bu işletmede görev yaptığını göstermektedir. Arçelik işletmesinde ise çalışma süreleri açısından belirgin bir fark görülmemesine karşın, en yüksek oranı 3-5 yıl ve 6-8 yıl arasında çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Bir önceki soruda da belirtildiği gibi Arçelik işletmesinin yeniden yapılanma süreci içinde olmasının bu duruma neden olduğu düşünülmektedir.

**Soru 6:** Yönetim Düzeyiniz ?

**Tablo 7. Örneklerin Yönetim Düzeylerine Göre Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt Oranı%	Kişi sayısı	Yanıt Oranı%	Kişi sayısı	Yanıt Oranı %
Soru şıkları ↓						
Üst kad. yöneticisi	3	6.81	3	6.66	6	6.74
Orta kad. yöneticisi	19	43.18	6	13.33	25	28.08
Alt kad. yöneticisi	22	50.00	36	80.00	58	65.16
Toplam	44		45		89	

Örneklerin yönetim düzeylerine göre dağılımlarına baktığımızda her iki işletmede de üst kademe yönetici oranlarının diğer yönetim düzeylerine göre daha düşük olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç, her iki işletmenin de yalın bir organizasyon yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Çünkü yalın organizasyon biçiminde genelde üst kademe yöneticilerinin sayısı daha az ve alt-üst arasındaki mesafe çok değildir.

#### 4.4.2. TAKIM ÇALIŞMASINA İLİŞKİN SONUÇLARIN

##### DEĞERLENDİRİLMESİ

**Soru 7:** Takım çalışmasının ne olduğu hakkında bir bilgiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

**Tablo 8. Örneklerin Takım Çalışmaları Hakkındaki Bilgilerinin Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt Oranı%	Kişi sayısı	Yanıt Oranı%	Kişi sayısı	Yanıt Oranı%
Soru şıkları ↓						
Evet	44	100	45	100	89	100
Kararsız	-	-	-	-	-	-
Hayır	-	-	-	-	-	-
Toplam	44		45		89	

Tabloda görüldüğü gibi TUSAŞ ve Arçelik işletmesindeki bütün yöneticiler takım çalışmasının ne olduğu hakkında bir bilgiye sahip olduklarını düşünüyorlar. Daha önce de vurgulandığı gibi günümüzde takım çalışmalarının giderek yaygınlık kazanmış olması, yöneticilerin bu konuda bilgilerinin artmasına neden olmuştur. Ancak bu araştırmada yöneticilerin bilgi sahibi olma oranının %100 olarak saptanması, araştırmacının takım çalışmasının uygulandığı işletmeler üzerinde yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu araştırmaya katılan yöneticilerin takım çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmaları bundan sonraki sorulara verilen yanıtların daha güvenilir olmasını sağlaması açısından önemli olacaktır.

**Soru 8:** Takım çalışmasının günümüz yönetim sistemi içinde önemli bir yere sahip olduğuna inanıyor musunuz?

**Tablo 9. Örneklerin Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemi İçindeki Önemi Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Soru şıkları ↓						
Evet	42	95.45	43	95.55	85	95.50
Kararsız	1	2.27	2	4.44	3	3.37
Hayır	1	2.27	-	-	1	1.12
Toplam	44		45		89	



TUSAŞ işletmesinde bu soruya evet yanıtını veren yöneticilerin oranı %96 ile en yüksek düzeydedir. Yöneticilerin %2'si bu konuda kararsız kalırken, aynı şekilde diğer %2'lik kısmı da bu soruya hayır yanıtını vermiştir. Arçelik işletmesinde de yöneticilerin %96'sı bu soruya evet yanıtını verirken %4'ü kararsız olduğunu belirtmiştir. Toplam duruma bakıldığında yöneticilerin %96'sının takım çalışmalarının günümüz yönetim sistemi içinde önemli bir yere sahip olduğu düşüncesinde oldukları görülmektedir. Bu sonuç teorik bölümde belirtilen takım çalışmalarının günümüz yönetim sisteminde önemli bir yere sahip olduğu görüşüyle uyumluluk göstermektedir.

**Soru 9:** Takımlar organizasyonlarda yaygın olarak kullanılmalı mıdır?

**Tablo 10. Örneklerin Takımların Yaygın Olarak Kullanımı Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri → Soru şıkları ↓	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Evet	41	93.18	44	97.77	85	95.50
Kararsız	3	6.81	1	2.22	4	4.49
Hayır	-	-	-	-	-	-
Toplam	44		45		89	

Bu soruyu TUSAŞ işletmesindeki yöneticilerin %93'ü evet diye yanıtlarken %7'si ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Arçelik işletmesindeki yöneticilerin %98'ini de bunu evet diye yanıtlamışlar, ancak %2 gibi küçük bir kısmı bu konuda kararsız kalmıştır. Her iki işletmenin birlikte değerlendirildiği toplam duruma bakıldığında yöneticilerin %96'sının takımların organizasyonlarda yaygın olarak kullanılmasını desteklediklerini görmekteyiz. Bu da takım çalışmasına verilen önemin ne derece kuvvetli olduğunu göstermektedir.

**Soru 10:** Takım çalışmasını işletmenizin yapısına uygun buluyor musunuz?

**Tablo 11. Örneklerin Takım Çalışmasının İşletmelerine Uygun Olup Olmadığı Konusundaki Kanılarının Dağılımı**

İşyerleri → Soru şıkları ↓	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Evet	41	93.18	38	88.44	79	88.76
Kararsız	2	4.54	7	15.55	9	10.11
Hayır	1	2.27	-	-	1	1.12
Toplam	44		45		89	

Tabloda görüldüğü gibi bu soruyu TUSAŞ işletmesindeki yöneticilerin %93'ü evet diye yanıtlarken Olumsuz yanıt verenlerin oranı %7'yi geçmemektedir. Arçelik işletmesindeki yöneticilerin %85'i bu soruya evet yanıtını vermişler, %15'i ise kararsızım yanıtını işaretlemişlerdir. Her iki işletmede toplam %89 oranında olumlu yanıt alınmıştır. Bu sonuç takım çalışmalarının, araştırmanın yapıldığı her iki işletmenin de yapısına uygun olduğunu ortaya koymuştur.

**Soru 11:** Takım çalışmasının çalışanların verimliliğini artıracığına inanıyor musunuz?

**Tablo 12. Örneklerin Takım Çalışmasının Verimliliği Hakkındaki Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri → Soru şıkları ↓	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	yanıt oranı%	Kişi sayısı	yanıt oranı%	Kişi sayısı	yanıt oranı%
Evet	40	90.90	40	88.88	80	89.98
Kararsız	4	9.09	5	11.11	9	10.11
Hayır	-	-	-	-	-	-
Toplam	44		45		89	

TUSAŞ işletmesindeki yöneticilerin %91'ı takım çalışmasının çalışanların verimliliğini artırdığını düşünmektedirler. Sadece %9'u bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Arçelik işletmesinde de yöneticilerin %89 gibi büyük bir oranı takım çalışmalarının verimliliği artıracığına inandıklarını belirtmişlerdir. Her iki işletmedeki yöneticilerden bu soruya olumsuz yanıt veren olmamıştır. Bu sonuç daha önceki bölümde ileri sürülen takımların bireyin daha verimli çalışmasını sağladığı görüşünü desteklemektedir.

**Soru 12:** Sizce takımlarla ilgili olarak çalışmak boşa zaman harcamak mıdır?

**Tablo 13. Örneklerin Takımlarla İlgili Çalışmalar Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri → Soru şıkları ↓	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	yanıt oranı%	Kişi sayısı	yanıt oranı%	Kişi sayısı	yanıt oranı%
Evet	2	4.54	-	-	2	2.24
Kararsız	3	6.81	3	6.66	6	6.74
Hayır	39	88.6	42	93.33	81	91.01
Toplam	44		45		89	

Tabloda görüldüğü gibi TUSAŞ işletmesinde bu soruya hayır yanıtını vererek, bu görüşe katılmadıklarını bildiren yöneticilerin oranı %89 dur. Yöneticilerden %4'ü bu görüşte olduğunu gösterirken, %7'si bu konuda net bir fikre sahip değildir. Arçelik işletmesindeki yöneticilerin %93'ü takımlarla çalışmanın boşa zaman harcamak olmadığı görüşüne katılmaktadırlar. Bu işletmede de TUSAŞ işletmesinde olduğu gibi kararsızların oranı %7 dir. Buna karşılık bu görüşe tümüyle katılan yönetici yoktur.

**Soru 13:** Takım çalışmasının bireysel başarıyı engellediği görüşüne katılıyor musunuz?

**Tablo 14. Örneklerin Takım Çalışmalarının Bireysel Başarıya Etkileri Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı**

İşyerleri → Soru şıkları ↓	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Evet	4	9.09	3	6.66	7	7.86
Kararsız	6	13.63	3	6.66	9	10.11
Hayır	34	77.27	39	86.66	73	82.02
Toplam	44		45		89	

TUSAŞ işletmesinde bu görüşe katılmayan yöneticilerin oranı %77 dir. Takım çalışmasının bireysel başarıyı engellediği düşüncesine katılan yöneticilerle, bu konu hakkında net bir fikri olmayan yöneticilerin toplam oranı ise %23 dür. Arçelik işletmesinde yöneticilerin %87'si takım çalışmasının bireysel başarıyı engellemediğini düşünmektedir. Yüzde yedisi bu konuda kararsız kalırken, %6'sı da bu görüşe katıldıklarını bildirmişlerdir. Görüldüğü gibi TUSAŞ işletmesinde, takım çalışmalarının bireysel başarıyı engellediğini düşünen yöneticilerle bu konuda net bir fikri olmayan yöneticilerin toplam oranı Arçelik işletmesindekilere göre daha yüksektir.

**Soru 14:** Örgütlerde başarıya ulaşmak için takımlarla çalışılmalı mıdır?

**Tablo 15. Örneklerin, Örgütlerin Başarıya Ulaşmasında Takımların Rolü Hakkındaki Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri → Soru şıkları ↓	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Evet	40	90.90	40	88.88	80	89.88
Kararsız	4	9.09	3	6.66	7	7.86
Hayır	-	-	2	4.44	2	2.24
Toplam	44		45		89	

TUSAŞ işletmesindeki yöneticilerin %91'i örgütlerde başarıya ulaşmak için takımlarla çalışılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %9'u ise olumlu veya olumsuz bir değerlendirme yapmakta kararsız kalmıştır. Arçelik işletmesinde ise %89 yönetici bu konuda olumlu değerlendirme yaparak başarı için takımlarla çalışılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu işletmede yöneticilerin %4'ü bu soruya hayır yanıtını vererek örgütlerde başarıya ulaşmak için takımlarla çalışılması gerekmediğini düşündüklerini göstermişlerdir. Bu da günümüz modern işletmelerdeki takımların önemini göstermek açısından bir diğer önemli göstergedir.

**Soru 15:** Takım çalışmasının işe devamsızlığı artırdığını düşünüyor musunuz?

**Tablo 16. Örneklerin Takım Çalışmasının İş Devamsızlığına Etkileri Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Soru şıkları ↓						
Evet	4	9.09	2	4.44	6	6.74
Kararsız	7	15.90	4	8.88	11	12.35
Hayır	33	75.00	39	86.66	72	80.89
Toplam	44		45		89	

TUSAŞ işletmesinden bu araştırmaya katılan 44 yöneticiden 33 tanesi takım çalışmalarının işe devamsızlığı artırmadığını düşünmektedirler. 7 tanesi ise bu konuda herhangi bir fikre sahip olmadığını ifade ederken, 4 yöneticide takım çalışmalarının işe devamsızlığı artırdığını düşünmektedir. Arçelik işletmesinde ise 45 yöneticinin 39 tanesi bu soruya hayır yanıtını vererek bu görüşe katılmadıklarını göstermiş, 4 kişi kararsız kalırken, iki yönetici de evet diyerek takım çalışmalarının işe devamsızlığı artırdığını belirtmişlerdir. Toplam sonuca bakıldığında yöneticilerin %81'inin takım çalışmalarını işe devamsızlığı artırmadığı düşüncesine sahip oldukları görülmektedir.

Yapılan araştırmalar takım çalışmalarının özellikle de otonom çalışma takımlarının işe devamsızlığı artırdığını göstermektedir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar ise her iki işletmedeki yöneticilerin bu görüşe katılmadıklarını ve takım çalışmalarının işe devamsızlığı artırmadığını ortaya koymuştur.

**Soru 16:**Ortak çalışmaya dayalı takım çalışmasını ülkemiz insanların yapısına uygun buluyor musunuz?

**Tablo 17. Örneklerin Takım çalışmasının lkemiz İnsanı Yapısına Uygunluğu Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAş		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Soru şıkları ↓						
Evet	13	29.54	13	28.88	26	29.21
Kararsız	17	38.63	14	31.11	31	34.83
Hayır	14	31.81	18	40.00	32	35.95
Toplam	44		45		89	

Tabloda grldğu gibi TUSAş işletmesindeki yöneticilerin %29'u takım çalışmasını ülkemiz insanının yapısına uygun bulduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %39'u ise olumlu veya olumsuz bir değerlendirmede bulunmamıştır. Bu işletmedeki yöneticilerin %32'si ise takım çalışmalarını ülkemiz insanların yapısına uygun bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Arçelik işletmesinde de TUSAş işletmesinde olduğu gibi yöneticilerin %29'u bu soruya evet yanıtını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin %31'i ise bu konuda bir karara varamazken, yöneticilerin %40'ı bu soruya hayır yanıtını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Her iki işletmenin birlikte değerlendirildiği toplam durumda ise bu araştırmaya katılan yöneticilerin %29'u takım çalışmalarını ülkemiz insanların yapısına uygun bulurken, %36'sı ise bu konuda tam tersi düşünceye sahiptir. Bu yöneticilerin %35'i ise bu konuda olumlu veya olumsuz bir görüş bildirmekte kararsız kalmıştır.

Bu soruya yöneticilerin verdiği yanıtlar, takım çalışmalarının ülkemiz insanların yapısına uygun olup olmadığı hakkında bir yargıya varılmasını güçleştirmektedir. Bu araştırmaya katılan yöneticilerin diğer sorulara verdikleri yanıtlarda genel olarak takım çalışması hakkında olumlu görüşe sahip oldukları ve takım çalışmasını birçok yönden uygun ve başarılı bir yöntem olarak kabul ettikleri görülmektedir. buna karşın bu soruya verilen yanıtlarda yöneticilerin diğer sorulara verdikleri yanıtlara göre oldukça yüksek oranda olumsuz düşünceye sahip veya kararsız oldukları dikkati çekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlar, toplam iş tecrübeleri, işyerlerindeki çalışma süreleri ve yönetim düzeylerine göre ayrı ayrı değerlendirilmiş ve tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 17.1. Onaltıncı Sorunun Toplam İş Tecrübelerine Göre Değerlendirilmesi**

16. sorunun yanıtları → Toplam iş tecrübeleri ↓	Evet	Kararsızım	Hayır
0-5 yıl	% 17.64	%35.29	%47.05
6-10 yıl	% 32.14	%21.42	%46.62
13-15 yıl	%22.72	%45.45	%31.81
16-20 yıl	%41.66	%33.33	%25.00
21 yıl ve üstü	%40.00	%50.00	%10.00

Yöneticilerin toplam iş tecrübeleri ile 16. Soruya verdikleri yanıtlar arasındaki ilişkiye bakıldığında 0-5 yıl arası iş tecrübesine sahip olan yöneticilerin %17'si takım çalışmalarını ülkemiz insanların yapısına uygun bulduğunu, %47'si ise uygun bulmadığını belirtmiştir. 6-10 yıl arası tecrübeye sahip yöneticilerin ise %32'si olumlu, %46'sı ise olumsuz görüş bildirmişlerdir. 13-15 yıl arası tecrübelerine bakıldığında bu yöneticilerin %23'ü evet yanıtını verirken, %32'si ise hayır yanıtını vermiştir. Yöneticiler içinde 16-20 yıl arası tecrübeye sahip olanların %42'si takım çalışmalarının ülkemiz insanının yapısına uygun olduğu

görüşüne katılırken, %25'i bu görüşe katılmadığını belirtmiştir. 21 yıl ve üstü tecrübeye sahip yöneticilerin %40'ı ise takım çalışmalarını ülkemiz insanının yapısına uygun bulduğunu, %10'u ise uygun bulmadığını belirtmiştir.

Yöneticilerin toplam iş tecrübeleri arttıkça, takım çalışmalarının ülkemiz insanlarının yapısına uygun olduğu görüşünün ağırlık kazandığı görülmektedir. Çünkü bireyin iş tecrübesi arttıkça insanları tanıma olanakları artmakta bu da sonuçta onları olumlu düşünmeye yöneltmektedir.

**Tablo 17.2. Onaltıncı Sorunun İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Değerlendirilmesi.**

16. sorunun yanıtları → İşyerindeki çalışma süreleri	Evet	Kararsızım	Hayır
0-1 yıl	% 12.50	%37.50	%50.00
1-2 yıl	% 28.57	%14.28	%57.14
3-5 yıl	%22.22	%38.38	%38.88
6-8 yıl	%30.00	%30.00	%40.00
9 yıl ve üstü	%36.11	%38.88	%25.00

İşyerinde çalışma süreleri ile ilgili tabloya baktığımızda 0-1 yıl arasında çalışanların %12'si bu soruya evet yanıtını verirken, %50'si hayır yanıtını vermişlerdir. 1-2 yıl arasında çalışanların %28 evet, %57'si hayır yanıtını vermişlerdir. 3-5 yıl çalışma süresine sahip yöneticiler içinde evet yanıtını verenlerin oranı %22, hayır yanıtını verenlerin oranları ise %39 dur. İşletmede 6-8 yıl arası çalışan yöneticilerden ise %30'u bu soruya olumlu, %40'ı olumsuz yanıt vermişlerdir. İşyerinde çalışma süreleri 9 yıl ve üstü olan yöneticilerin %36'sı evet yanıtını verirken, %25'i hayır yanıtını vermişlerdir. Buna göre;

Toplam iş tecrübeleri ile benzer şekilde yöneticilerin, araştırmanın yapıldığı işyerlerindeki çalışma süreleri arttıkça takım çalışmalarının ülkemiz insanının yapısına uygunluğu konusunda olumlu görüşün de arttığı gözlemlenmektedir..



**Tablo 17.3. Onaltıncı Sorunun Yönetim Kademelerine Göre Değerlendirilmesi**

16. sorunun yanıtları → Yönetim Kademeleri ↓	Evet	Kararsızım	Hayır
Üst kademe yöneticisi	%50.00	%33.33	%16.66
Orta kademe yön.	%16.00	%48.00	%36.00
Alt kademe yöneticisi	%32.75	%29.31	%37.93

Tabloda görüldüğü gibi üst kademe yöneticilerinden %50'si takım çalışmalarını ülkemiz insanların yapısına uygun buluyorken %16'sı karşı görüştedir. Orta kademe yöneticilerin ise %16'sı takım çalışmalarını ülkemiz insanlarına uygun bulmakta, %36'sı ise uygun bulmamaktadır. Alt kademe yöneticilerinden ise %33'ü olumlu görüş bildirirken, %38'i olumsuz görüş bildirmiştir. Üst kademe yöneticilerinin orta ve alt kademe yöneticilerine göre daha fazla oranda takım çalışmalarını ülkemiz insanların yapısına uygun buldukları görülmektedir.

Takım çalışmalarının ülkemiz insanların yapısına uygunluğu hakkındaki soruya verilen yanıtlar, yöneticilerin toplam iş tecrübeleri, işyerlerindeki çalışma süreleri ve yönetim düzeylerine göre değerlendirildiğinde, toplam iş tecrübesi ve işyerindeki çalışma süreleri arttıkça yöneticilerin bu konuda daha olumlu görüşe sahip oldukları görülmektedir. Aynı şekilde üst kademe yöneticilerinin orta ve alt kademe yöneticilerine oranla takım çalışmalarını ülkemiz insanların yapısına uygunluğu konusunda daha olumlu görüş bildirdikleri saptanmıştır. Bunun nedeninin yöneticilerin deneyimlerinin artması ile çalışanları daha iyi yönlendirebilmeleri ve takım çalışmasını daha etkin uygulayabilmeleri olduğu düşünülmektedir. Ayrıca belki kendilerinin de bu konuda eğitilmeleri olumlu görüşlerini artırıcı bir etken olabilir.

Bu soruya verilen yanıtların daha iyi değerlendirilebilmesi amacıyla her iki işletmede yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Takım çalışmasının ülkemiz insanının yapısına uygun olmadığını ileri süren yöneticiler bunun nedeninin Türk insanının grup çalışması yerine bireysel çalışmayı tercih etmesi ve bireysel başarılarla tanınmak istemesi olduğunu belirtmişlerdir. Bilindiği gibi takım

çalışmalarının başarıyla uygulanabilmesi iyi bir eğitim programı ve örgüt kültürünün değişimine yönelik etkinliklerle mümkün olabilmektedir. TUSAŞ ve Arçelik işletmelerindeki yöneticiler ve çalışanlar sürekli eğitimden geçmekte ve örgüt kültürü takım çalışmalarına uygun olacak şekilde değiştirilmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın sonuçları ve yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda takım çalışmaları ülkemiz insanının yapısına uygun olmasa bile, eğitim ile çalışanların takım çalışmasına uygun hale getirilebildiğini göstermiştir. Takım çalışmalarının ülkemiz insanının yapısına uygun olmadığını düşünen yöneticilerin de büyük çoğunluğunun takım çalışmalarını işletmelerinin yapılarına uygun bulmaları ve sonuçları başarılı kabul etmeleri eğitimin önemi konusundaki görüşümüzü destekler niteliktedir.

**Soru 17:** Başarılı takımlar oluşturabilmenin uzun zaman aldığını ve zor olduğunu düşünüyor musunuz?

**Tablo 18. Örneklerin Başarılı Takımların Oluşturulma Süreci Hakkında Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Soru şıkları ↓						
Evet	24	54.54	28	62.22	52	58.42
Kararsız	6	13.63	6	13.33	12	13.48
Hayır	14	31.81	11	24.44	25	28.08
Toplam	44		45		89	

TUSAŞ işletmesinde başarılı takımlar oluşturabilmenin uzun zaman aldığını ve zor olduğunu düşünüyor musunuz sorusuna yöneticilerin %54'ü evet yanıtını vererek bu görüşe katıldıklarını göstermişlerdir. Yöneticilerin %32'si ise bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. Arçelik işletmesinde de yöneticilerin %62'si başarılı takımlar oluşturabilmenin uzun zaman aldığı ve zor olduğu düşüncesindedirler. Yöneticilerin %24'ü ise bu görüşe katılmamışlardır. Toplam

duruma baktığımızda yöneticilerin %58'inin başarılı takımlar oluşturmanın zor ve uzun bir süreç gerektirdiği görüşüne sahip oldukları görülmektedir. %28'ı ise bu görüşe katılmamaktadır.

Tezin teorik bölümünde yüksek başarılı takımlar oluşturabilmek için gereken özellikler ayrıntılı olarak tartışılmıştır. Bu özelliklerin takıma kazandırılabilmesi için bir süreç gereklidir. Bu araştırmada yöneticilerin daha ağırlıklı olarak bu sürecin zor ve uzun olduğu düşüncesine sahip oldukları görülmektedir.

**Soru 18:** Sizce takımlar işlerin yapılmasını daha kolay hale getirmekte midir?

**Tablo 19. Örneklerin Takımların İşleri Kolaylaştırması Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Soru şıkları ↓						
Evet	34	77.27	41	91.11	75	84.26
Kararsız	10	22.72	3	6.66	13	14.60
Hayır	-	-	1	2.22	1	1.12
Toplam	44		45		89	

Tabloda görüldüğü gibi TUSAŞ işletmesindeki yöneticilerin %77'si, takımların işlerin yapılmasını daha kolay hale getirdiğini düşünmektedir. %23'ü ise bu konuda olumlu veya olumsuz bir düşünceye sahip değildir. Arçelik işletmesindeki yöneticilerin %91 gibi büyük bir kısmı da bu konuda olumlu bir görüş bildirirken, yalnızca %2'si olumsuz görüşe sahiptirler. Görüldüğü gibi her iki işletmedeki yöneticilerin verdiği yanıtlar, daha önce verilen bilgilerle uyumlu olarak takımların işlerin yapılmasını daha kolay hale getirdiğini ortaya koymuştur.

**Soru 19:** Takımların işletmenin karlılığında önemli artışlar sağladığını düşünüyor musunuz?

**Tablo 20.Örneklerin Takım Çalışmalarının İşletmenin Karlılığına Etkileri Hakkında Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Evet	34	77.27	33	73.33	67	75.28
Kararsız	8	18.18	8	17.77	16	17.97
Hayır	2	4.54	4	8.88	6	6.74
Toplam	44		45		89	

TUSAŞ işletmesindeki yöneticilerden %77'si takım çalışmalarının işletmenin karlılığında önemli artışlar sağladığı görüşüne katılmaktadır. %18'i ise bu konuda kararsız kalırken, %4'ü de olumsuz görüşte olduğunu belirtmiştir. Arçelik işletmesinde takımların işletmenin karlılığında önemli artışlar sağladığını düşünen yöneticilerin oranı %73'dür. Yöneticilerin %18'i bu konuda olumlu veya olumsuz bir fikre sahip değildir. yöneticilerin %9'u ise takımların işletmenin karlılığında artış yapmadığı düşüncesindedirler. Toplam duruma bakıldığında bu araştırmaya katılan yöneticilerin %75'i bu soruya olumlu yanıt vermiştir. %18'i ise kararsız kalırken, %7'si de olumsuz görüşe sahip olduğunu bildirmişlerdir. Bu sonuçlara bakıldığında yöneticilerde takım çalışmasının karlılığı artırdığı görüşünün ağırlık kazandığı görülmektedir.

**Soru 20:** Takım çalışması grup içi motivasyonu artırmakta mıdır?

**Tablo 21. Örneklerin Takım Çalışmasının Grup İçi Motivasyonuna Etkileri Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Soru şıkları ↓						
Evet	38	86.36	34	75.55	72	80.89
Kararsız	6	13.63	7	15.55	13	14.60
Hayır	-	-	4	8.88	4	4.49
Toplam	44		45		89	

TUSAŞ işletmesindeki yöneticilerin %86'sı takım çalışmasının grup içi motivasyonu artırdığı düşüncesine sahiptirler. Yöneticilerin %14'ü ise bu konuda olumlu veya olumsuz herhangi bir değerlendirme yapmakta kararsız kalmıştır. Arçelik işletmesindeki yöneticilerin ise %75'i takımların grup içi motivasyonu artırdığını düşünürken, %15'i bu konuda kararsız kalmış, %9'u ise takım çalışmasının grup içi motivasyonu artırmadığı düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir. Her iki işletmenin birlikte değerlendirildiği toplam duruma bakıldığında, bu araştırmaya katılan yöneticilerin %81'inin takım çalışmasının grup içi motivasyonu artırdığı düşüncesinde oldukları görülmektedir. Bu yöneticilerin %15'i ise takım çalışmasının grup içi motivasyonu artırmadığı görüşündedirler. Bunun nedeni de takım üyelerinin kişilik özelliklerinden kaynaklanmış olabilir. Çünkü, bireyin grup tipi bir çalışmadan memnun olması beklenemez.

**Soru 21:** Takım çalışması kişiler arasında karşılıklı güveni geliştirmekte midir?

**Tablo 22. Örneklerin Takım Çalışmasının Kişiler Arası Güvene Etkileri Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri → Soru şıkları ↓	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Evet	36	81.81	37	82.22	73	82.02
Kararsız	7	15.90	3	6.66	10	11.23
Hayır	1	2.27	5	11.11	6	6.74
Toplam	44		45		89	

TUSAŞ işletmesinde bu soruya evet yanıtını veren yöneticilerin oranı %82, Kararsızım ve hayır biçiminde yanıt verenlerin oranı ise %18 dir. Arçelik işletmesinde de yöneticilerin %82'si bu soruya olumlu yanıt verirken %11'i de olumsuz görüşte olduğunu bildirmiştir. Her iki işletmede de yöneticilerin %82'sinin takım çalışmasının kişiler arasında karşılıklı güveni geliştirdiği düşüncesinde olduğu görülmektedir.

Üçüncü bölümde söz edilen takım oluşturma amaçlarından birisi kişiler arasında karşılıklı güveni geliştirmektir. Bu soruya verilen yanıtlar amaçlandığı gibi takım çalışmasının kişiler arasında güveni geliştirdiğini ortaya koymuştur.

**Soru 22:** Takım çalışmasının organizasyon içindeki çatışmaları en alt düzeye indirdiği düşüncesine katılıyor musunuz?

**Tablo 23. Örneklerin Takım Çalışmasının Çatışmalara Etkisi Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri → Soru şıkları ↓	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Evet	26	59.09	23	51.11	49	55.05
Kararsız	14	31.81	13	28.88	27	30.33
Hayır	4	9.09	9	20.00	13	14.60
Toplam	44		45		89	

Takım çalışmasının organizasyon içindeki çatışmaları nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amacıyla sorulan bu soruya TUSAŞ işletmesindeki yöneticilerin %59'u evet, %32'si kararsızım, %9'u da hayır yanıtını vermişlerdir. Arçelik işletmesindeki yöneticilerin ise %51'i evet, %29'u kararsızım, %20'si de hayır yanıtını vermişlerdir. Toplam duruma baktığımızda, bu araştırmaya katılan yöneticilerin %55'i takım çalışmalarının organizasyon içindeki çatışmaları en alt düzeye indirdiğini ifade ederken, %30'u bu konuda olumlu veya olumsuz herhangi bir değerlendirme yapmakta kararsız kalmıştır. Yöneticilerden %14'ü ise takım çalışmalarının, çatışmaları alt düzeye indirdiği düşüncesine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Daha önce de belirtildiği gibi organizasyonlar içinde çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Amaç bunların en aza indirgenmesidir. Takım çalışmalarının hedeflerinden birisi de bu çatışmaları en alt düzeye indirerek grup verimliliği ve başarısını artırmaktır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar da, takım çalışmalarının bu çatışmaları azaltmada başarılı olduğunu ancak tamamen ortadan kaldırmadığını düşündürmektedir. Bu nedenle takım çalışmaları sorunları tek başına çözüme yeterli değil, ancak diğer katılımcı teknikler ve örgüt ikliminin geliştirilmesi ile çatışmaları çözümlenmede etkin olacağı düşüncesini paylaşmaktayız.

**Soru 23:** Başarılı yöneticilerin başarılı takımlarla çalışan kişiler olduğu düşüncesine katılıyor musunuz?

**Tablo 24. Örneklerin Başarılı Yöneticiler-Başarılı Takımlar İlişkisi Hakkındaki Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM		
	Soru sıklığı ↓	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Evet		38	86.36	33	73.33	71	79.77
Kararsız		6	13.63	5	11.11	11	12.35
Hayır		-	-	7	15.55	7	7.86
Toplam		44		45		89	

Tabloda görüldüğü gibi TUSAŞ işletmesindeki yöneticilerin %86'sı başarılı yöneticilerin takımlarla çalışan kişiler olduğu düşüncesine katılmaktadırlar. Yöneticilerin %14'ü ise bu konuda herhangi bir fikre sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmedeki yöneticilerden hiçbiri bu soruya olumsuz yanıt vermemiştir. Arçelik işletmesinde ise yöneticilerin %73'ü bu konuda olumlu düşünceye sahipken, %11'i kararsız olduğunu belirtmiştir. TUSAŞ işletmesinden farklı olarak Arçelik işletmesindeki yöneticilerin %16'sı başarılı yöneticilerin başarılı takımlarla çalışan kişiler olduğu düşüncesine katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun nedeninin Arçelik işletmesindeki yöneticilerin toplam iş tecrübelerinin TUSAŞ işletmesindekilere göre daha düşük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Her iki işletmenin birlikte değerlendirildiği toplam durumda görüldüğü gibi yöneticilerin %80'i başarılı yöneticilerin başarılı takımlarla çalışan kişiler olduğu düşüncesindedirler. Ancak %12'si bu konuda olumlu veya olumsuz bir fikre sahip değilken yalnızca %8'i olumsuz düşünmektedir.

Bu sonuç teorik bölümde vurgulanan takım çalışmalarının yöneticiye ait görevlerin bir kısmını üstlenerek, yöneticilere kalan zamanın artmasına ve onların liderlik vasıflarının öne çıkmasına yol açtığını ileri süren görüşleri desteklemektedir.



**Soru 24:** Çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için takım çalışmaları sizce uygun bir yöntem midir?

**Tablo 25. Örneklerin; Takım Çalışmasının, Çalışanların Yeteneklerinden Yararlanmada Etkileri Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri → Soru şıkları ↓	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Evet	36	81.81	34	75.55	70	78.65
Kararsız	7	15.90	7	15.55	14	15.73
Hayır	1	2.27	4	8.88	5	5.61
Toplam	44		45		89	

Bu soruya TUSAŞ işletmesindeki yöneticilerden %82'si evet yanıtını vererek çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için takım çalışmalarının uygun bir yöntem olduğu düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir. Takım çalışmalarını bu konuda uygun bir yöntem olarak görmeyenlerin oranı ise sadece %2 düzeyindedir. Arçelik işletmesinde de yöneticilerin %76'sı bu konuda olumlu görüş bildirirken, %9'u çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için takım çalışmalarını uygun bir yöntem olarak görmemişlerdir. Toplam duruma bakıldığında yöneticilerin %79'u bu soruya evet yanıtını verirken %16'sı kararsız kalmış, %5'ı de hayır yanıtını vermişlerdir.

Yöneticilerin bu konudaki görüşleri, teorik bölümde verilen takım çalışmalarının çalışanların yeteneklerinin daha iyi değerlendirilmesinde uygun bir yöntem olduğu görüşüyle uyum sağlamaktadır. Bu nedenle de başlangıçtaki hipotezimizi destekler niteliktedir.

**Soru 25:** Takım çalışmasının işgörenlerin yönetime katılmasına olanak vererek örgüt içinde demokratikleşme sürecini hızlandırdığı düşüncesine katılıyor musunuz?

**Tablo 26. Örneklerin Takım Çalışmasının Örgüt İçi Demokratikleşme Süreci Üzerindeki Etkileri Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı**

İşyerleri →	TUSAŞ		ARÇELİK		TOPLAM	
	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%	Kişi sayısı	Yanıt oranı%
Soru şıkları ↓						
Evet	36	81.81	36	80.80	72	80.89
Kararsız	5	11.36	4	8.88	9	10.11
Hayır	3	6.81	5	11.11	8	8.98
Toplam	44		45		89	

Takım çalışmasının örgüt içindeki demokratikleşme sürecine katkısının araştırıldığı bu soruya TUSAŞ işletmesindeki yöneticilerin %82'si olumlu, %7'si ise olumsuz yanıt vermiştir. Yöneticilerden %11'i bu konuda herhangi bir fikir belirtmemiştir. Arçelik işletmesinde ise yöneticilerin %80'i bu soruya evet yanıtı vererek, takım çalışmasının örgüt içinde demokratikleşme sürecini hızlandırdığı görüşüne katılmışlardır. %11'i ise bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. Toplam durumda yöneticilerin %81'inin olumlu, %9'unun ise olumsuz görüşe sahip olduğu görülmektedir.

Bilindiği gibi işgörenlerin yönetime katılması örgütlerde demokratikleşme sürecini hızlandırmaktadır. Takım çalışmaları ise işgörenlerin yönetime katılmasına olanak veren en etkili yollardan birisidir. Burada elde edilen sonuçlar, takım çalışmasının uygulandığı işletmelerdeki yöneticilerin de aynı görüşü paylaştığını göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ulusal sınırların aşılarak bir dünya pazarının oluşturulması ve yaşanan değişimler, yönetim sistemlerinde alışlagelmiş kuralların yıkılmasına ve rekabetin artmasına neden olmuştur. Özellikle bilgi işleme ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler, demokratikleşme ve insana değer verme konusunda sağlanan ilerlemeler, yönetim geleneklerinde önemli değişiklikler ortaya çıkarmıştır. Yalnızca teknik unsurların gözönüne alındığı, insanı gözardı eden bilimsel yönetim ilke ve uygulamaları yerini daha demokratik, katılımcı ve kökeninde insan olan yönetim anlayışına terketmiştir. İnsanı ön plana alan Toplam Kalite Yönetimi sistemi de çalışanların katılımını sağlayarak, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını hedefleyen bir yönetim tekniği olarak günümüzde önem kazanmıştır. Çalışanlar arasında ortak bir düşünceye, fikir alışverişine ve katılıma dayalı bir sistem olan Toplam Kalite Yönetimi içinde, grupla çalışma tekniklerinden biri olan takım çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır.

Takım çalışmaları, yönetim teori ve uygulamalarına önemli katkılar sağlayan ve katılımcılığı ön plana çıkaran bir yönetim tekniğidir. Takım çalışmaları çalışanların yeteneklerinin daha iyi değerlendirilmesini sağlayarak organizasyonların verimliliğini ve başarısını artırmaktadır. Dünyada birçok şirket verimliliğin artırılması için yeniden yapılanmaya gittiklerinde takım çalışmalarını kullanmaya başlamışlardır. Günümüzde takım çalışmalarına yer veren organizasyonların sayısı giderek artmaktadır. Ülkemizdeki işletmelerde de takım çalışmalarına giderek daha fazla önem verilmektedir. Ancak henüz çok kısıtlı uygulama alanına sahiptir. Bu yüzden takım çalışmasının uygulanmadığı işletmelere yol gösterilmesi amacıyla, takım çalışmasının uygulandığı işletmelerde takımların kullanılmasının getirdiği sonuçların incelenmesi bu tezin

ana temasını oluşturmuştur. Elde edilen sonuçlar takım çalışmalarının, araştırmanın yapıldığı her iki işletmede de başarılı sonuçlar verdiğini ortaya koymuştur.

Her iki işletmedeki yöneticilerin büyük bir bölümünün, takım çalışmasının günümüz yönetim sistemi içerisinde önemli bir yere sahip olduğuna inandıkları ve organizasyonlarda yaygın olarak kullanılması gerektiği düşüncesinde oldukları görülmüştür. Yöneticilerin, takım çalışmasının çalışanların verimliliğini, karlılığı ve başarıyı artırdığını, bireysel başarıyı ise engellemediği görüşünü paylaştıkları saptanmıştır. Bunları sağlarken takım çalışmalarının grup içi motivasyonu artırdığı, kişiler arasında karşılıklı güveni geliştirdiği ve örgüt içinde demokratikleşme sürecini hızlandırdığı konusunda yöneticiler büyük ölçüde görüş birliği içersindedirler. Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar literatürdeki bilgileri pekiştirir bir nitelik taşımaktadır.

Takım çalışması ile ilgili yayınlarda, takım çalışmasının yararları yanında işe devamsızlık konusunda olumsuz etkileri olduğu hakkında bilgiler olmasına karşın bu araştırmada yöneticilerin büyük kısmının takım çalışmasının işe devamsızlık konusunda olumsuz bir etkisi olmadığı düşüncesinde oldukları görülmüştür.

Bütün bu olumlu etkileri yanında takım çalışmalarının yöneticilerin başarısı üzerinde de olumlu etkisi olduğu düşüncesi de yöneticilerin büyük bir çoğunluğu tarafından paylaşılan bir diğer konudur.

Takım çalışmalarının bütün bu olumlu yanlarına karşın takım çalışmasının ülkemiz insanların yapısına uygun olup olmadığı hakkında, araştırmaya katılan yöneticilerin verdiği yanıtlardan kesin bir yargıya ulaşılamamıştır. Yöneticilerin önemli bir kısmının takım çalışmasının ülkemiz insanların yapısına uygun olmadığı görüşünde olmasına rağmen takım çalışmalarını işletmelerinin yapısına uygun olduğu hakkında diğer yöneticilerle hemfikir olmaları eğitimin önemini ortaya çıkarmıştır. Çünkü her iki işletmede de çalışanlar, takım çalışmasına yönelik eğitime tabi tutulmaktadırlar.

Yöneticilerin toplam iş tecrübeleri, işyerlerindeki çalışma süreleri ve yönetim düzeyleri arttıkça takım çalışmasının ülkemiz insanının yapısına uygun olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır. Bunun nedeninin yöneticilerin

deneyimlerinin artmasıyla çalışanları daha iyi yönlendirebilmeleri olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma sonuçlarına dayanarak takım çalışmalarının işgörenlerin yeteneklerinin daha iyi değerlendirilmesini sağlayarak işletmenin verimliliğini artırdığını ve ülkemizdeki işletmelerde takım çalışması uygulamalarından başarılı sonuçlar elde edildiği söylenebilir. Bu nedenle ülkemizdeki işletmelerde de takım çalışmalarının daha yaygın olarak kullanılmasının yararlı olacağı ve ülkemizi gelişmiş ülkelerle rekabet edebilir düzeye getirebileceği düşünülmektedir.

Ülkemizdeki toplam işgücünün niceliksel ve niteliksel özelliklerini gözönüne aldığımızda, eğitimin insanı yönlendirmedeki önemi ve başarıya olan katkısı yadsınamayacak biçimde ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle katılımcı tekniklerin giderek yaygınlaştığı günümüz endüstrilerinde insanları bu değerler doğrultusunda eğitmek hem bireysel hem de örgütsel açıdan büyük bir önem taşımaktadır. Yaptığımız araştırmada da bu şirketlerin eğitim çabalarının ne kadar önemli ve katkı sağlayıcı olduğunu göstermiş bulunuyoruz.

Takım çalışmalarını uygulayan örgütlerin yapması gereken en önemli şeylerden biri de örgüt kültürlerini, paylaşımı ve birlikteliği destekleyen değerleri ön plana alan bir değişimi gerçekleştirme çabalarıdır. Örgütlerin bu konudaki çabaları hem insanların katılım ve paylaşım konusundaki düşüncelerini etkileyecek hem de onlara birlikte birşeyler paylaşmanın hazzını tattıracaktır. Bu konuda en önemli görev bu tür kültürlerin önemini benimseyen üst yöneticilere düşmektedir. Örgüt kültürünü başlatan ve yerleşmesini sağlayan bu kişilerin olumlu katkıları ve değişime açık olmaları bu tür modern çalışma tekniklerinin yaygınlaşmasını sağlamada önemli bir faktördür. Bunun önemini yaptığımız araştırmada da gözlemlemiş bulunmaktayız.

Yöneticilerin bu tür bir araştırmayı fabrikalarında uygulatmış ve desteklemiş olmaları bunun güzel bir örneğini oluşturmaktadır.

## KAYNAKÇA

- ARGUN, Tanju. "Bir Yaşam Felsefesi", **Hürriyet**. ( 22 Kasım 1996), s.1.
- ARKIŞ, Asuman. "Kalite Sistemleri", **Ekonomik Vizyon**. 23 Eylül 1996. ss.13-14.
- BARRY, D. "Managing the Bossless Team", **Organizational Dynamics**. Summer, 1991. ss.31 - 47.
- BARTOLOME, F. "Nobody Trust the Bass Completely Now What?", **Harward Business Rewiev**. March-April, 1980. ss.135-142.
- BİRDAL, İlker ve Nilgün AYDEMİR. **Yönetim Teorileri**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Nisan, 1992.
- BLANCHARD, Kenneth, Donald CAREW, Eunice PARISI - CAREW. **Bir Dakika Yöneticisi ve Yüksek Performanslı Takım Kurma**. Çeviren: Mehmet Özcan. İstanbul Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1996.
- BUCHHOLE, Steve and Thomas ROTH. **Creating High Performance Team**. Edited by Karen Hess, John Wiley and Sons, 1987, RE Coffey, C.W. Cook, P.L. Hunsaker,
- BUTLER, J.K and R.S. CANTREL. "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyatic Trust in Superiors and Subordinates". **Psychological Reports**, August, 1984.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.
- COFFEY, Robert, E, Curtis W. COOK, Pillip L. HUNSAKER. **Management and Organizational Behavior**. Irwin, 1994.
- "Cross - Functional Obstacles". **Training**, May, 1994, ss. 125-126.
- ÇETİN, Canan. **Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri**. İstanbul: ISO, 1987.

- ÇİLİNGİR, Canan. **Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Semineri**. Ankara: 13 - 14 Mayıs, 1995.
- DAVIES, R.V. **The Team Management Systems Research Manual**. York, United Kingdom: Team Management Systems, 1990.
- DRIVER, M.J., K.R. BROUSSEAU, P.L. HUNSAKER. **The Dynamic Decision Maker**. NewYork: Harper and Row, 1990.
- DÜREN, Zeynep. **İşletmelerde Kalite Çemberleri**. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, 1990.
- DYER, W.G. **Team Building: Issues and Alternatives**, 2<sup>nd</sup> edi. Readings, Mass: Addison Weslwy, 1987.
- DYER, W.G., R.H. DAINES and W.C. GIAQUE. **The Challenge of Management**. NewYork:Harcourt Brace Jovanowich, 1990.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1995.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: İÜİF Yayınları, 1991.
- HILLKIRK, J. "Self - Directed Work Teams Give TI lift". **USA Today**, December, 20, 1993, and M.A. Verespej, "Worker-Managers", **Industry**, May 16, 1994.
- Bundan devam*
- HUNSAKER** P.L. "The Role of the Inside Change Agent: Strategies for Changing Organizations" in M.F. Callon and F.M. Trusty (Eds), **Organizational Development**, Centeron Evaluation Development and Research, Phi Delta Kappa, 1987.
- JOHSON, S.T. "Works Teams: What's Ahead in Work Design and Rewards Management", **Compensation and Benefits Review**, March - April 1993.
- KARLI, Salih. "Yeni Yönetim Teknikleri", **Mercek**, 3, Temmuz 1996.
- KAYNAK, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995.
- KIRKER, T.B. "Edy's Grand Ice-Cream", **Industry Week**, October, 18, 1993.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş., 1995.
- KURT, Dilek. "Değişim Dalgaları İçinde Yeni Yönetim Teknikleri", **Mercek**, 3, Temmuz, 1996.

- LUBLIN, J.S. "Trying to Increase Worker Productivity, More Employers Alter Management Style", **Wall Street Journal**, February, 13, 1992.
- MARGERISON, Charles and Dick McCANN. **Team Management: Practical New Approaches**, London: Mercury Books, 1990.
- MERGEN, A. Erhan. "Toplam Kalite Yönetimi", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XI, 1-2, 1993.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 1996.
- ROBBINS, Harvey and Michael FINLEY. **Why Teams Don't Work**. New Jersey: Pacesetter Books, 1995.
- ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior**. 7<sup>th</sup> Edi. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.Y., 1996.
- SCHELLHART, T.D. "To Be a Star Among Equals, Be a Team Player", **Wall Street Journal**, April, 20, 1994.
- SCHINDLER, P.L. and C.C. THOMAS. "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace", **Psychological Reports**, October, 1993.
- SHANK, J.H. **Team Based Organizations**. Homewood, IL: Business One Irwin, 1992.
- SONNENBERG, F.K. "Trust Me.....Trust Me Not", **Industry Week**, August, 16, 1993.
- "Takımlara Önderlik Etmek", **Finans Dünyası**, Şubat, 1996.
- WALL, T.D., N.J. KEMP, P.R. JAKSON and J.W. CLEGS. "Outcomes of Autonomous Work Groups: A Long Term Field Experiments", **Academy of Management Journal**, June, 1986.
- WOODRUFF, D. "Chrysler's Neon: Is This the Small Car Detroit Couldn't Build", **Business Week**, May 3, 1994.
- YILDIZ, Gültekin. **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi**. Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1994.
- ZEMKE, R. "Rethinking the Rush to Team Up", **Traqining**, November, 1993.



## YÖNETİCİLERİN TAKIM ÇALIŞMASI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİNİ ÖLÇEN ANKET FORMU

Bu anket sizin, organizasyonlarda yaygın biçimde kullanılmaya başlayan takım çalışması hakkındaki düşüncelerinizi ve bakış açınızı ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket boyunca yapacağınız sizin kişisel düşüncelerinizi en iyi yansıtan ve size en uygun olan yanıtı işaretlemektir.

Bu araştırmanın bir değer ifade edebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için tüm soruları ETKİ ALTINDA KALMADAN TARAFSIZ BİR GÖZLE yanıtlanması gerekmektedir.

Soruları yanıtlarken anket formunun herhangi bir yerine isim, soyadı gibi kimlik belirleyici ibare yazmayınız.

1. Yaşınız?

- a. 18-25                      b. 26-32                      c. 33-38                      d. 39-45                      e. 46-  
üstü

2. Cinsiyetiniz?

- a. Kadın                      b. Erkek

3. Eğitim düzeyiniz?

- a. Lise                      b. Meslek Yüksek Okulu                      c. Üniversite                      d. Yüksek Lisans

4. Toplam iş tecrübeniz?

- a. 0-5 yıl                      b. 6-10 yıl                      c. 11-15 yıl                      d. 16-20 yıl                      e. 21 yıl ve fazlası

5. İşyerindeki çalışma süreniz?

- a. 0-1 yıl                      b. 1-2 yıl                      c. 3-5 yıl                      d. 6-8 yıl                      e. 9 ve fazlası

6. Şu anda hangi mevkiyi işgal ediyorsunuz?

- a. Üst Kademe Yöneticisi                      b.Orta Kademe Yöneticisi                      c.Alt Kademe Yöneticisi

7. Takım çalışmasının ne olduğu hakkında bir bilgiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
8. Takım çalışmasının günümüz yönetim sistemi içinde önemli bir yere sahip olduğuna inanıyor musunuz ?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
9. Takımlar organizasyonlarda yaygın olarak kullanılmalı mıdır?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
10. Takım çalışmasını işletmenizin yapısına uygun buluyor musunuz?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
11. Takım çalışmasının çalışanların verimliliğini arttıracığına inanıyor musunuz?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
12. Sizce takımlarla ilgili olarak çalışmak boşa zaman harcamak mıdır?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
13. Takım çalışmasının bireysel başarıyı engellediği düşüncesine katılıyor musunuz?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
14. Örgütlerde başarıya ulaşmak için takımlarla çalışılmalı mıdır?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
15. Takım çalışmasının işe devamsızlığı arttırdığını düşünüyor musunuz?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
16. Ortak çalışmaya dayalı takım çalışmasını ülkemiz insanlarının yapısına uygun buluyor musunuz?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır

17. Başarılı takımlar oluşturabilmenin uzun zaman aldığını ve zor olduğunu düşünüyor musunuz?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
18. Sizce takımlar işlerin yapılmasını daha kolay hale getirmekte midir?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
19. Takımların işletmenin karlılığında önemli artışlar sağladığını düşünüyor musunuz?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
20. Takım çalışması grup içi motivasyonu arttırmakta mıdır?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
21. Takım çalışması kişiler arasında karşılıklı güveni geliştirmekte midir?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
22. Takım çalışmasının organizasyon içindeki çatışmaları en alt düzeye indirdiği düşüncesine katılıyor musunuz?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
23. Başarılı yöneticilerin, başarılı takımlarla çalışan kişiler olduğu düşüncesine katılıyor musunuz?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
24. Çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için takım çalışmaları sizce uygun bir yöntem midir?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır
25. Takım çalışmasının, işgörenlerin yönetime katılmasına olanak vererek örgüt içinde demokratikleşme sürecini hızlandırdığı düşüncesine katılıyor musunuz?
- a. Evet      b. Kararsızım      c. Hayır

**Bu çalışmaya ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.**