

T.C
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

147307

147307

**OTEL İŞLETMELERİNDE EKİP ÇALIŞMASI VE ÖNEMİ:
BEŞ YILDIZLI BİR OTEL İŞLETMESİNDEKİ UYGULAMALAR**

Ş.Cengiz ARSLAN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa TEPECİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2004

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü' ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında

YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan M. Tepeci

Yrd. Doç. Dr. Mustafa TEPECİ

(Danışman)

Üye A. Kadir Çorbacı

Yrd. Doç. Dr. A. Kadir ÇORBACI

Üye Kamil Unur

Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

22/11/2004

Prof. Dr. Serra DURUGÖNÜL

Enstitü Müdürü

Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürlüğü

ÖNSÖZ

Öncelikle, tez danışmanım Yrd.Doç.Dr Mustafa TEPECİ'ye gerek yüksek lisans eğitimimde, gerekse tez çalışması sürecinde bana verdiği destek ve yardımları, yönlendirmeleri, yapıcı eleştirileri, zorlukları aşmamı sağlayan çok değerli fikir ve önerileri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamda son derece değerli veriler elde etmemi sağladıklarından ötürü, ankete katılan herkese teşekkür ederim.

Son olarak, eğitimim süresince göstermiş olduğu sabır ve anlayışlı tutumundan ve her alanda sağladığı destekten dolayı sevgili eşime, literatür kaynaklarının temini ve tez metninin bilgisayar ortamında hazırlanmasında çok büyük katkıları olan kardeşim Mine Eren'e ve tez çalışmamın son aylarında ailemize katılarak varlığı ile büyük moral kaynağım olan sevgili oğluma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Sizler olmasaydınız bu tezi çok zor tamamlardım.

ÖZET

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş dünyasında işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini hızlı bir şekilde karşılama, sinerji yaratma, var olan iş süreçlerini geliştirme, etkinliği ve verimliliği artırma, yaratıcılığı ve yenilikçiliği geliştirme, öğrenen organizasyonlar haline gelme, ürün ve hizmetlerin kalitesini artırma ve çalışanların tatmin düzeyini yükseltmenin etkili bir yöntemi ve yönetsel bir aracı olarak ekip çalışmasından yararlanmaktadırlar (Erengül, 1997: 162; Senge, 2002: 257; Straup, 2002: 11). Ekip çalışması, insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmanın en yararlı yöntemlerinden biridir. Günümüzün hızla değişen ve meydan okuyucu iş koşullarında ekip çalışması, otel endüstrisi de içinde yer almak üzere birçok farklı iş kollarında faaliyet gösteren işletmeler için bir zorunluluktur. Otel işletmelerinin kendine özgü özellikleri ekip çalışmasını gerektirmektedir.

Ekip çalışması kavramı ve ekip çalışması ile ilgili konular, yönetim ve organizasyon alanında araştırmacıların son otuz yıldır dikkatlerini yoğunlaştırdıkları araştırma konuları arasında yer almıştır. Bu konulardan biri de ekip iklimidir. Bu çalışmada Anderson ve West (1996) tarafından geliştirilen ve Yaghoobi (1998) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Ekip İklimi Envanterinin" güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olarak kullanılıp kullanılmayacağı ve "ekip büyüklüğü", "vardiyalı çalışma düzeni" ve "ekip çalışması eğitimi" değişkenlerinin ekip iklimi üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma beş yıldızlı bir otel işletmesindeki çeşitli çalışma gruplarında görevli işgörenlerin katılımıyla bireysel analiz düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçları, ekip iklimi envanterinin ekip iklimini ölçmede güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğunu, ekip büyüklüğü, vardiyalı çalışma düzeni ve ekip

çalışması eğitimi değişkenleri ile ekip iklimi arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermiştir. Araştırma bulgularına göre ekip büyüklüğü, vardiyalı çalışma düzeni ve ekip çalışması eğitimi ekip iklimini etkilemektedir.

Anahtar Sözcükler : ekip çalışması, ekip iklimi, ekip iklimi envanteri, ekip çalışması eğitimi, vardiyalı çalışma düzeni, otel işletmeleri.



TEAMWORK AND ITS IMPORTANCE IN HOTELS: APPLICATION IN A FIVE STARS HOTEL

Companies within current dynamic and competitive business world benefit from teamwork. Companies use teams and teamwork as a management tool, such as the ways of satisfying costumers's needs and expectations rapidly, creating sinergy, improwing existing work processes, increasing effectiveness and productivity, developing creativity and innovativeness, becoming a learning organization, improwing quality of products and services and raising employee satisfaction (Erengül, 1997: 162; Senge, 2002: 257; Straup, 2002: 11). In terms of effectiveness and productivity, teamwork is one of the most useful ways of utilizing human resource. Today, implementing teamwork within rapidly changing and challenging environments is compulsory for the companies from many different business fields that also include hotel industry. The nature of work in hotel organizations requires implimenting teamwork.

The concept of teamwork and the themes related to teamwork has received considerable attention from researchers in the field of management and organizational behavior over the last three decades. One of the important issues of teamwork is team climate. In this study, it was aimed to investigate the validitation of the Turkish version, adapted by Yaghobi (1998), of " Team Climate Inventory (TCI)" developed by Anderson and West (1996a), and the effects of team size, shiftwork and teamwork education on team climate. The data were collected from participants working in a five stars hotel company and analysis were conducted at individual level.

The results of this study showed that The Turkish version of TCI was a reliable and valid measure tool of team climate and that there are significant differences between

team climates in terms of team size, shiftwork and teamwork education. According to research findings, team size, shiftwork and teamwork education have effects on team climate.

Key Words: teamwork, team climate, team climate inventory, teamwork education, shiftwork, hotel.



İÇİNDEKİLER

sayfa no

ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM: EKİP ÇALIŞMASININ KAVRAMSAL İÇERİĞİ VE ÖNEMİ	5
I. 1. Ekip Kavramı	5
I. 2. Grup Kavramı; Ekip ile Grup Arasındaki Farklılıklar	6
I. 3. Ekibin Özellikleri	10
I. 4. Ekip Türleri	13
I. 4. 1. Formal (Biçimsel) Ekipler	15
I. 4. 2. Çapraz Fonksiyonel Ekipler	17
I. 4. 3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler	18
I. 4. 4. Problem Çözme Ekipleri	21
I. 5. Ekip Çalışması Kavramı, Tarihsel Gelişimi, Özellikleri ve Önemi	25
I. 5. 1. Ekip Çalışmasının Tarihsel Gelişimi	25
I. 5. 2. Ekip Çalışmasının Özellikleri	27
I. 5. 3. Ekip Çalışmasının Önemi	35
I. 5. 4. Ekip Çalışmasının Yararları, Potansiyel Maliyetleri ve Sakıncaları	41
I. 5. 4. 1. Ekip Çalışmasının Yararları	42
I. 5. 4. 1. 1. Bireylere Sağladığı Yararlar	45
I. 5. 4. 1. 2. Yöneticilere Sağladığı Yararlar	46
I. 5. 4. 1. 3. Organizasyona Sağladığı Yararlar	47
I. 5. 4. 2. Ekip Çalışmasının Potansiyel Maliyetleri ve Sakıncaları	47

II. BÖLÜM: EKİP OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME	50
II. 1. Ekip Oluşturma İçin Gerekli Koşullar	50
II. 2. Ekip Oluşturma Nedenleri	51
II. 3. Ekip Oluşturma Süreci	53
II. 3. 1. Çalışma Öncesi Ön Hazırlık	54
II. 3. 2. Performans Şartlarının Belirlenmesi	54
II. 3. 3. Ekibi Kurma	55
II. 3. 4. Sürdürme	55
II. 4. Ekip Oluşturma İlkeleri	56
II. 5. Ekip Geliştirme Süreci	68
II. 5. 1. Oluşum Aşaması (Forming)	70
II. 5. 2. Çatışma veya Karmaşa Aşaması (Storming)	72
II. 5. 3. Norm Oluşturma ve Uyum Aşaması (Norming)	72
II. 5. 4. Başarma Aşaması (Performing)	74
II. 5. 5. Dağılma Aşaması (Adjourning)	76
II. 6. Ekip Etkinliği ve Başarısını Belirleyen Faktörler	77
II. 6. 1. Örgütsel Çevre Özellikleri	78
II. 6. 1. 1. Örgüt Yapısı	80
II. 6. 1. 2. Yönetim Sistemleri	82
II. 6. 1. 3. Örgüt Kültürü	86
II. 6. 1. 4. Eğitim	90
II. 6. 2. Ekibin Yapısı	92
II. 6. 2. 1. Ekibin Büyüklüğü	92
II. 6. 2. 2. Ekip Üyelerinin Roller	94
II. 6. 2. 3. Statü ve Pozisyon	98

II .6. 2. 4. Ekibin Amaçları ve Görevleri	99
II. 6. 3. Ekip Kompozisyonu	106
II. 6. 4. Liderlik	111
II. 6. 5. Ekip Süreci	116
II. 6. 5. 1. Ekip Gelişim Aşamaları	116
II. 6. 5. 2. Ekip Uyumu	117
II .6. 5. 3. Ekip Normları	118
II. 6. 5. 4. Çatışmaların Yönetimi	120
III. BÖLÜM: EKİP İKLİMİ	124
III. 1. Örgüt İklimi	124
III. 2. Ekip İklimi	128
III .2. 1. Ekip Vizyonu	132
III. 2. 2. Katılımcılık ve Güven Ortamı	132
III. 2. 3. Göreve Yönelme	133
III. 2. 4. Yenilikçiliğe Olan Destek	134
IV. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	135
IV. 1. Örneklem	135
IV. 2. Ölçme Aracı	137
IV. 3. Uygulama	140
IV. 4. Veri Analizi	141
V. BÖLÜM: ANALİZ VE BULGULAR	142
V. 1. Ekip İklimi Envanteri Güvenilirlik ve Faktör Analizi	142
V. 2. Varyans Analizi: Bağımsız Değişkenlerin Ekip İklimi Boyutlarına Etkisi	144
V. 2. 1. Ekip Büyüklüğü	144
V. 2. 2. Ekip Çalışması ve Eğitimi	146

V. 2. 3. Vardiyalı Çalışma Düzeni	149
SONUÇ	151
KAYNAKÇA	155
EKLER	
Ek 1. Anket Formu	
Ek 2. Ekip İklimi Envanteri	
Ek 3. Ekip İklimi Envanterinin Alt Boyutlarına Göre Maddelerin Dağılımı	



TABLolar DİZİNİ

Tablo I. 1: Çalışma Grubu ve Ekip Arasındaki Farklılıklar	8
Tablo I. 2: Grup ve Ekip Arasındaki Temel Farklılıklar	9
Tablo I. 3: Çeşitli Boyutlara Göre Ekip Türleri	14
Tablo II. 1: Ekip Etkinliği Modeli	78
Tablo II. 2: Ekip Üyelerinin Rollerini	96
Tablo II. 3: Çalışma Ekiplerinde Farklılıkların Boyutları	107
Tablo II. 4: Çalışma Ekiplerinde Farklılık Dinamiklerinin Etkileri ve Sonuçları (Birey Düzeyinde)	108
Tablo II. 5: Çalışma Ekiplerinde Farklılık Ekiplerinin Etkileri ve Sonuçları (Ekip Düzeyinde)	109
Tablo IV. 1: Ankete Katılan Otel Çalışanları İle İlgili Demografik Değişkenler	136
Tablo IV. 2 : Ekip İklimine Etkisi Araştırılan Bağımsız Değişkenler	137
Tablo V. 1: Ekip İklimi Envanterinin Genel İç Geçerliliği	142
Tablo V. 2: Ekip İklimi Envanteri Alt Boyutları ve İç Geçerliliği	142
Tablo V. 3: Ekiplerin Büyüklüklerine Göre Ekip İklimi Boyutlarına Etkisi	146
Tablo V. 4: Ekip Çalışması Eğitimine Katılım Durumunun Ekip İklimi Boyutlarına Etkisi	148
Tablo V. 5: Vardiyalı Çalışma Düzeninin Ekip İkliminin İletişim Sıklığı Boyutuna Etkisi	149

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, içinde yaşanan koşulların sürekli değiştiği karmaşık ve dinamik bir çevrede varlığını sürdürmeye çalışmaktadır. Değişimin itici gücünü oluşturan müşteri, rekabet, kalite ve hız faktörleri işletmeleri organizasyon yapılarında ve faaliyet süreçlerinde değişiklik yapmaya zorlamaktadır (Düren, 2000: 3). Dinamik rekabet ortamında başarılı olmak, geniş bilgi, yetenek, deneyim ve bakış açısına sahip insanların birlikte çalışmasını gerektirmektedir.

Dünyanın 70 ülkesinden 12.000 eğitimcinin katıldığı toplantılarda 21.yüzyılın ilk 15 yılına damgasını vuracak eğilimler arasında sıralanan ekip çalışmasına (Baltaş, 2001: 17) duyulan gereksinim giderek artmaktadır. Organizasyon yapılarının temel performans birimi olarak bireylerin yerini ekipler almaktadır (Katzenbach ve Smith, 1998: 8). Günümüzün temel özelliği haline gelen hızlı ve sürekli değişim ortamında farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde olduğu gibi turizm sektörünün bel kemiğini oluşturan otel işletmeleri de etkilenmektedir.

Otel işletmeleri emek-yoğun ve çoğunlukla hizmet üretimi yapan işletmelerdir. Müşteri ile otel çalışanları arasındaki ilişkiler yoğundur. Otel çalışanları üretim sırasında olduğu gibi, üretilen mal ve hizmetlerin sunumu aşamasında da önemli bir konumdadır. Otel çalışanları arasında sıkı bir işbirliğinin tam bir uyum ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir (Akoğlan, 1998: 8-9; Şener, 2001: 14-15). Bu özelliklerin tümü otel işletmelerinde ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır.

Büyük ölçüde dinamizm ve esnek işletmecilik gerektiren artan rekabet koşullarında otel işletmeleri insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadır. Bireysel beceriler, günümüzde artık sorunları tek başına aşmaya yetmemektedir. Buna karşılık hizmet üretim sürecine katılan bireyler arasında karşılıklı

bağlılık duygusunu geliştirmek ve sinerjik bir etki yaratmak yeni üretim yapısında çok daha farklı ve stratejik bir anlam kazanmıştır. Ekip çalışmasının benimsenmesini sağlamak çağdaş otel işletmeciliğinde büyük önem taşımaktadır.

Ekip çalışması, insan gücünü ve yaratıcılığı açığa çıkarmakta, sinerjiyi artırmakta ve sosyal ihtiyaçları gidermektedir (Straup, 2002: 11). Sorunları çözme, karar verme, iletişim ve uygulamada geleneksel yöntemlerin yeterince hızlı olmaması ve mücadele için yeterli esnekliği taşınamaması, işletmelerin giderek artan ölçülerde ekiplere güvenmesi sonucunu doğurmuştur. İşletmeler geniş bir amaç yelpazesini başarmak, müşteri gereksinimlerini daha iyi anlamak, sistem ve süreçleri yeniden tasarlamak, iş birimlerini işletmek ve hizmet ve üretim hatalarını azaltmak için ekip çalışmasından yararlanmaktadır (Keçecioglu, 2002: 4). Ancak beklentiler ekiplerin bundan daha fazlasını yapabileceği yönündedir (Çetin, Akın ve Erol, 2000: 293).

Ekip çalışmasını benimseyen işletmelerde verimlilik artışları yaratılan sinerjinin doğal bir sonucudur. Ekip çalışması, işletmelerde ortak vizyonu benimseyen ve bu vizyona ulaşabilmek için aynı dili konuşan bireyler tarafından sürdürülür. Bunun için ortak stratejilerin geliştirilmesi ve ortak hedeflerin saptanması gereklidir. Konu insan olduğu için bunu gerçekleştirmek kolay değildir. Ekip kavramı sihirli bir değnek değildir. Her ekip çalışmasına geçtiğini düşünen işletme ince ayar yapmayı gözardı etmesi durumunda verimliliği artırmak yerine düşürdüğünü görerek hayal kırıklığına uğrayabilir. Ekip çalışması, organizasyonda bilinçli bir ekip oluşturma süreci yaşanıyorsa etkindir. Geleneksel organizasyon yapısına sahip işletmeler günümüzde müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını, pazarın taleplerini gerektiği gibi karşılayamaz. Ekipler kalite, esneklik, koordinasyon, iş tatmini ve gelişimi gibi konularda geleneksel yapılara göre daha çok başarılı olur (Erengül, 1997: 162).

Çağdaş yönetim anlayışı içinde gelişen ekip çalışması, ekip etkinliği ekip uyumu, ekip performansı, ekip iklimi gibi yeni dinamikler son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında önemi giderek artan ve ilgi odağı durumuna gelen araştırma konuları arasında yer almaya başlamıştır. Literatürde ekip çalışması ile ilgili kavramsal ve uygulamaya dönük farklı endüstri kollarında çeşitli araştırmalar bulunmakla birlikte turizm endüstrisinde ve otelcilik sektörü özelinde Türkiye’de yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın konusunu belirtilen kavramlar arasında bulunan ekip iklimi oluşturmaktadır.

Başarılı bir ekibin oluşturulmasında hangi faktörler dikkate alınmalıdır? Ekip kimlerden oluşturulmalı, nasıl bir ortam yaratılmalı ve ortak değerler ne şekilde belirlenmelidir? Bu süreçlerin aşılması için ekip çalışmasına uygun bir organizasyon ortamının oluşmasında ekip iklimi son derece önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Ekip ikliminin gelişmesi için, ekip üyelerinin kendi çalışma gruplarını benimsemiş olmaları ve ekip arkadaşları ile sürekli bir etkileşim içinde, ortak normlar ortaya koymaları gerekir (Campion, Medsker ve Higgs, 1993: 841). Anderson ve West (1996a), araştırmaları sonucunda ekip iklimini geliştiren dört faktör belirlemiştir. Bu faktörler ekip vizyonu, katılımcılık ve güven ortamı, işe yönelme ve yenilikçiliğe olan destektir (Anderson ve West, 1996a: 239).

Bu çalışmanın amacı, Anderson ve West (1996a) tarafından 1994 yılında geliştirilen ve Yaghobi (1998) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Ekip İklimi Envanteri”nin güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olarak kullanılıp kullanılmayacağını ortaya koymak ve otel işletmelerinde çeşitli örgütsel değişkenlerin ekip iklimi boyutları üzerinde etkisi bulunup bulunmadığını saptamaktır. Ekip büyüklüğü, ekip oluşturma eğitimi ve vardiyalı çalışma düzeni örgütsel değişkenleri oluşturmaktadır. Araştırma konusuna ilişkin kurumsal

bilgiler literatür taraması yoluyla elde edilmiştir. Araştırma Marmaris'te bulunan beş yıldızlı bir otel işletmesinde farklı departmanlardaki ekipler üzerinde anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Ölçme aracı olarak Anderson ve West (1996a) tarafından geliştirilmiş ve Yaghobi (1998) tarafından Türkçe'ye çeviri ve uyarlaması yapılmış Ekip İklimi Envanteri (Team Climate Inventory-TCI) kullanılmıştır. Araştırmaya 124 otel çalışanı katılmıştır. Ekip İklimi Envanteri ile elde edilen veriler analiz edilmiştir.



I. BÖLÜM

EKİP ÇALIŞMASININ KAVRAMSAL İÇERİĞİ VE ÖNEMİ

I.1. Ekip Kavramı

İnsanlar sosyal bir varlık olarak yaşamlarının başlangıcından itibaren diğer insanlara ihtiyaç duymakta, yaşamları süresince birçok işi başarmak zorunda kalmaktadır. Varlıklarını sürdürebilmek için mal ve hizmet üretmek zorunda kalan insanlar hemen hemen bütün görevlerini yerine getirebilmek ve daha verimli işler ortaya koyabilmek için diğer insanlarla biraraya gelerek gruplar oluşturmaktadır. Aile yaşamı, iş, sanat, eğlence, spor, politika vb. yaşamın her alanında grupları görmekteyiz. Geçmişten günümüze yaşanan süreçte ortaya çıkan gerçek şudur ki gruplar en büyük başarılarını ancak “ekip” olarak adlandırılan birimlere dönüştüklerinde elde etmektedirler (Johnson, 1999: 4).

Günümüzdeki işletmelerin organizasyon yapısının ve performansının temel birimi haline gelen ve bilimsel araştırmalara konu olan ekip kavramı ile ilgili olarak literatürde birçok tanıma rastlanmaktadır. Daft'a (1994) göre “ekip, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan ve çalışmalarını koordine eden iki veya daha fazla insandan oluşan gruptur”(Daft, 1991: 458). Bir başka tanıma göre ekip, sorunları tanımlamak için birlikte çalışmayı kabul eden üyelerden oluşan, ne yapılması gerektiği konusunda ortak bir karar alan ve belirli bir görev ve örgütsel alanla ilgili gerekli faaliyetleri uygulayan geçici veya sürekli görev gruplarıdır (Bartel ve Martin, 1991: 8). Katzenbach ve Smith (1998) ise ekibi “ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve kendilerinin sorumlu olduğu şey konusunda ortak bir yaklaşımları olan, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip küçük gruplardır” şeklinde tanımlamaktadır (Katzenbach ve Smith, 1998: 121). Donellon'a (1998) göre ekip, “kendi aralarında dağılmış durumdaki

uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren bir görevi yerine getirmek üzere biraraya gelen insanlar grubudur” (Donellon, 1998: 11).

Robbins, (1997) çözüm üretme özelliğini vurgulayan yaklaşım çerçevesinde ekibi, “görevler daha karmaşık hale gelmeye, uygulama sırasında yaşanan problemler artmaya, kararlardaki gecikmeler uzamaya başladığında doğacak herhangi bir problemin etrafında oluşan gruplar” olarak tanımlamaktadır (Robbins, 1997: 287). Literatürde, ekip kavramına yönelik çok çeşitli tanımların yer aldığı görülmektedir. Kavramı açıklamaya yönelik belirtilen tüm tanımlar ortak unsurları açısından ele alındığında, kapsamlı bir tanım geliştirilebilir. Buna göre ekip kavramı, ortak amaç veya hedef etrafında toplanan, bunları gerçekleştirmek için işbirliğine ihtiyaç duyan, birbirlerini tamamlayan ya da benzer yeteneklere sahip, sorunları tanımlamak ve çözmek için birlikte çalışmayı kabul eden, karşılıklı olarak birbiriyle etkileşim içinde bulunan, sorumlulukları paylaşan, ortak değerlere inanmış iki veya daha fazla insanın bir araya gelmesiyle oluşan organizasyonel bir birim olarak tanımlanabilir.

I. 2. Grup Kavramı; Ekip İle Grup Arasındaki Farklılıklar

Grup ile ekip, çoğu zaman birbirine karıştırılan, birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Pek çok açıdan benzerlik gösteren, ortak özellikleri bulunan bu kavramların aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel olarak grup başkaları ile iletişim kuran, ortak bir kimliği paylaşan ve ortak bir amaca sahip olan iki veya daha fazla bireyden oluşan topluluktur (Özkalp ve Kirel, 1996: 186). Başka bir tanıma göre grup, ortak normları paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip ortak iş amaçları doğrultusunda birbirleriyle iletişim içinde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan

ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük birey topluluklarıdır (Eren, 1998: 319).

İnsanların görüş açılarına göre çok sayıda grup kategorileri bulunmaktadır. Küçük gruplar, geniş gruplar, birincil gruplar, ikincil gruplar, koalisyonlar, üyelik grupları, resmi gruplar, resmi olmayan gruplar, görev ya da çalışma grupları vb. gerek sosyal yaşamda gerekse iş yaşamında görülebilen grup tiplerinin bir kısım örnekleridir (Çetin ve diğerleri, 2000: 289). Bu çalışmanın konusu işletmelerin organizasyon yapısı içindeki insan topluluklarının oluşturduğu birimler ile ilgili olduğundan ekip kavramı ile farklılıkları ele alınan grup tipi çalışma gruplarıdır. Çalışma grupları, belirli bir işi yapmak ve bu işten sonuç almak için biraraya gelen bireylerden oluşan topluluklar olup grup üyelerini biraraya getiren ortak bir amaç vardır (Eren, 1998: 320).

Ekip bir insan grubudur, ama insanları bir grup olarak biraraya getirmek mümkün olsa da bunlardan bir ekip oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir. Katzenbach ve Smith'e (1998) göre gruplar, ancak bir ekip gibi çalışabildikleri zaman en yüksek verimlilik düzeyine ulaşılabilir. Bu araştırmacılar, ekip ve grup kavramlarını farklı görmekte ve grubun daha genel bir anlam taşıdığını vurgulamaktadırlar. Başka bir deyişle her ekip bir gruptur, ancak her grup bir ekip değildir.

Ekip kavramı, gruplara göre daha çok paylaşılan misyon fikrini, toplu bir sorumluluğu ve mücadeleyi ifade etmektedir (Daft, 1994: 583). Ekibi ortak amaçlı bir insan topluluğu görmek yetersiz bir yaklaşım olup bir grubu kaynaşmış yüksek performanslı bir ekibe dönüştürmeyi güçleştirir (Dengiz, 2000: 54). Gruplar disiplin altına alınmış eylemlere giriştiklerinde ekip niteliği kazanırlar. Ekipler gruplardan farklı olarak ortak bir amaç belirlerler, ekibin hedefleri doğrultusunda görüş birliğine varırlar, ortak bir çalışma yaklaşımı

belirlerler ve birbirlerini tamamlayıcı beceriler geliştirirler. Ayrıca faaliyetlerinin sonuçlarının sorumluluğunu paylaşırlar (Efil, 1999: 4).

Çalışma grubunun performansı, üyelerinin bireysel olarak ne yaptıklarının bir sonucu olarak ortaya çıkarken, ekip performansı hem bireysel hem de ortak çalışma ürünlerini kapsamakta ve bu özelliği nedeniyle üyelerinin bireysel performansları toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Gruplarda daima bireysel sorumluluk ve hedefler üzerinde yoğunlaşıldığından üyeler, kendileri dışındaki sonuçların sorumluluğunu üstlenmemektedir. Oysa ekipler hem bireysel hem de karşılıklı sorumluluğu üstlendiklerinden grup tartışması, değerlendirme ve kararlarından çok daha fazlasına eşdeğer olmaktadır (Katzenbach ve Smith, 1998: 137). Çalışma grubu ile ekip arasındaki farklar karşılaştırmalı olarak Tablo I. 1'de verilmiştir.

Tablo I. 1: Çalışma Grubu ve Ekip Arasındaki Farklılıklar

Çalışma Grubu	Ekip
Güçlü, net odaklı lider	Paylaşılmış liderlik rolleri
Bireysel sorumluluk	Bireysel ve karşılıklı sorumluluk
Grubun amacı, daha geniş organizasyon amacının aynıdır	Ekibin kendisinin gerçekleştireceği belirli bir amacı vardır
Bireysel çalışma ürünleri	Kolektif çalışma ürünleri
Verimli toplantılar yönetir	Samimi görüşmeler ve etkin sorun çözümü toplantılarını teşvik eder.
Etkinliğini diğerleri üzerlerindeki dolaylı etkisi ile ölçer	Performansı, doğrudan doğruya, kolektif çalışma ürünlerini değerlendirerek ölçer.
Görüşür, karar verir ve diğerlerine havale eder.	Görüşür, karar verir ve gerçek işi beraberce yapar.

Kaynak: Katzenbach, J. R. ve Smith, D. K. (1998). Takımların Bilgeliği (Çev. Nejat Muallimoğlu) İstanbul. Epsilon Yayıncılık. 137.

Ekip, bir çalışma grubundan öte anlam taşır. Ekip yüksek kalitede sonuçlar üreten, birbirine bağlı çalışan, yardımlaşan ve ortak bir hedefe odaklanmış insan topluluğudur (Dengiz, 2001; 58). Çalışma grubu ile ekip arasındaki dinamikler, üyelerinin rolleri,

görevlendirme düzeyleri otorite ve iletişim bakımından farklılıklar bir başka görüş açısıyla

Tablo I. 2’de belirtilmiştir.

Tablo.I. 2: Grup ve Ekip Arasında Temel Farklar

Alan	Grup	Ekipler
Amaç	İdari amaçlarla bir araya geldiklerini düşünürler.	Amaçları gerçekleştirmek üzere çalıştırılırlar.
Çalışma Biçimi	Bağımsız çalışırlar	Birlikte çalışırlar,kazanmak için birbirlerini desteklerler.
Katılım Düzeyi	Hedeflerin belirlenmesine aktif olarak katılmazlar,işi benimsemezler	Hedeflerin belirlenmesine aktif olarak katılırlar,eylemlerine sahip çıkarlar.
Güven ve İletişim	Diğerlerinin dürtülerine güvenmezler, görevler açık değildir,kişisel eylemlerde onay görmezler.	Açık iletişim ve güven ortamında çalışırlar, farklı bakış açılarında farklı görevleri benimserler ve sorunların çözümüne katkıda bulunur.
İş İlişkileri	Başkalarının değerlerine zarar verecek şekilde politik oynayanlar vardır. Saygılı bir çalışma ortamı yoktur.	Liderleri açık ve dürüst olduğu için açık ve dürüsttürler,bilgi seve seve verilir, uzun erimli ilişkiler önemlidir.
Anlaşmazlıkların Çözümü	Anlaşmazlık durumunda işlerin yerine gelmesi güçtür.Ciddi bir hasar söz konusu olduğunda amir sorunları çözer	Anlaşmazlıkların yeni fikirlerin oluşturulduğu, ilişkilerin derinleştirildiği fırsatlar olarak görmek üzere eğitilmişlerdir.
Karar verme	Grubu ilgilendiren kararlara katılmazlar, uyuşmazlık bekledikleri bir sonuçtur.	Ekip lideri elemanlarını kendi kararlarını vermek için teşvik eder, yetenek ve deneyimlerine güven duyulur.

Kaynak : Dengiz, G. Murat (2001). Takım Çalışması Teknikleri. Ankara. Academyplus Yayınevi. 59

Birçok işletmenin son yıllarda iş yapma süreçlerini ekip temelinde yeniden yapılandırmalarının nedenlerini de ortaya koyduğu değerlendirilen bir başka yaklaşıma göre grup ve ekip kavramları arasındaki farklılıklar aşağıda verilmiştir (Efil, 1999: 4):

- 1) İş gruplarında rekabet içe dönektür. Ekiplerde de rekabet vardır ancak bu rekabet organizasyonun dışına yönelmiştir.

2) İş grupları göreve yönelmiştir ve her üye kendi bireysel hedeflerine yöneliktir. Yüksek performansa sahip ekipler amaçlara yönelmiştir ve tüm ekip üyeleri farklı yönere değil, söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanmıştır.

3) İş grupları otokratik ve hiyerarşik bir yapıya eğilimlidir. Ekipler ise katılımcı ve ekip amaçları doğrultusunda kendi kendilerini yönlendirirler.

4) İş gruplarında riskten sakınılır ve mevcut durum (statüko) korunmaya çalışılır. Ekiplerde ise riski kabullenme eğilimi hakimdir.

Gruplar genel bir amaç, performans hedefleri ve tarzını oluşturarak ekibe dönüştürülebilirler. Yönetimin bir grubu ekip diye adlandırılmasıyla o grup ekip olamaz. Ekipler gruplardan daha esnektir ve daha verimlidir. Ekipler performans ve öğrenmeyi birleştirirler. Ekipler işletmedeki gruplar içinde tek başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını başarır. Çünkü beceriler, yargılar ve deneyimler birleşir. Hiyerarşik görevlendirmelerin yapıldığı gruplara göre ekiplerde bireysel öğrenme ve gelişme de daha üst düzeyde olur (Çetin ve diğerleri, 2000: 294-295). Grup ile ekip arasındaki mevcut farklılıkların ışığında sonuç olarak, her ekibin aynı zamanda bir grup olduğu, ancak her grubun bir ekip olmadığı ve her gruptan bir ekip oluşturamayacağı ifade edilebilir.

I. 3. Ekibin Özellikleri

Bir gruba ekip biçimi verilebilir ama en üst düzeyde iş görebilmesi için ekipte temel nitelikte belirli özelliklerin bulunması gerekir. Bu özellikler aşağıda belirtilmiştir (Çetin ve diğerleri, 2001: 291):

- 1) Tartışır, karar verir ve iş bölümü yapar,
- 2) Paylaşılan liderlik rolüne sahiptir,
- 3) Bireysel ve karşılıklı güven hakimdir,

- 4) Ekibin oluşturduğu özel ekip amacı vardır,
- 5) Kollektif iş ve ürün bulunur,
- 6) Serbest tartışma ve aktif problem çözme toplantıları yapılır,
- 7) Kollektif iş ve ürün ile kollektif performans ölçümü hakimdir,
- 8) Tartışır, karar verir ve işi beraber yapar.

Etkin ekipler, birçok zorluk ve kültürel ya da düşünsel farklılıklara rağmen başarılı olurlar ve yüksek kalitede ürünler verirler. Ekip elemanları sorunları çözmeye birbirlerine yardım ederler ve ekibin bir bütün olarak faaliyetlerinden kendilerini sorumlu hissederler. Etkin ekiplerin göreve yönelik ve insana yönelik özellikleri bulunmaktadır. Göreve yönelik aşağıda belirtilen özellikler proje performansının görev ve sonuçlarını doğrudan çözmeye odaklanır (Dengiz, 2000: 31):

- 1) Teknik başarı içermelidir (Vaat etmeli).
- 2) Programa ve bütçeye uyumlu değildir.
- 3) Yüksek kalitede sonuçlar içermelidir (Vaat eder).
- 4) Yaratıcı ve yenilikçidir.
- 5) Esnek ve değişime yatkındır.
- 6) Gelecekteki yönelimleri tahmin etme yeteneğine sahiptir.

Etkili ekiplerin insana yönelik aşağıda belirtilen özellikleri ise performansın dolaylı ölçümüne yönelik olup ekip ve üyelerinin becerilerine ve aralarındaki çalışma ilişkilerine bağlıdır (Dengiz, 2000: 31):

- 1) İşe üst düzeyde ilgi, bağlılık ve emek verme,
- 2) Sorunları ve çatışmaları çözme kapasitesi,
- 3) İyi iletişim
- 4) İyi ekip ruhu

- 5) Karşılıklı güven
- 6) Ekip üyelerinin öz gelişimi
- 7) Etkin kurumsal ara yüz
- 8) Başarı ve gelişim için güçlü istek

Ekipler ürettikleri, hedefleri, enerjileri, yapıları ve atmosferleri ile değerlendirirler.

Etkin bir ekip kendi kabuğunda, birbirlerine bağımlı çalışan ve bundan zevk duyan ve yüksek kalitede ürünler veren insan grubudur. Bu tür ekipler etkinliklerine yönelik engelleri kolayca fark ederler ve bunları ortadan kaldırmak için uygulamalar geliştirirler (Dengiz, 2000: 32). Böylesi ekipler sadece iş ile ilgili hedeflere ulaşmasında değil, aynı zamanda bunu yaparken ekip üyelerinin ihtiyaç ve çıkarlarının karşılanmasında da etkindirler. Yönetim alanındaki düşünürlerden Lee, Bucholz ve Roth'a göre etkili ekipleri karakterize eden en az beş özellik bulunmaktadır (Weiss, 1993: 14-16):

1) *Kendi kendine oluşan bağlılık*: Her üye ekip hakkında bir sahiplik ve kontrol duygusu taşır. Bu duygu bireyin ekip süreçlerinde ve çalışmalarında değerli bir üye olarak yer almasından ve kendi çalışma alanını etkileyen kararların alınmasına katılmasından gelir.

2) *Mutabakata dayalı anlaşma*: Çoğunluğun yönettiği yerde oylamaya başvurulması genellikle bireysel fikir, istek ve duyguları baskı altına alır. Öte yandan mutabakata varma (Çatışmaların kin gütmenden çözülebildiği bir ekip karar alma süreci), her üyenin çıkar, ihtiyaç, istek ve yeteneklerini yansıtan karar ve eylem üretir.

3) *Sağlıklı bir çatışma derecesi ve yaratıcılık*: Yaratıcılık ve yüksek nitelikli sonuçlar ürettiği zaman çatışma sağlıklıdır. Bir ekibin çatışmaları kavrama ve yönetme biçimi etkili bir ekibi etkisiz bir ekipten ayırt eder.

4) *İletişim*: Yüksek düzeyde bir iletişim yukarıda sıralanan üç özellikle at başı gider ve bu özellikleri birbirine bağlar. Etkili bir iletişim olmadan bu özellikler ortaya çıkmaz.

Her bir ekip üyesinde uygun ve sorumlu davranış tarzını özendiren bir ortamın yokluğunda etkili bir iletişim mümkün değildir. Bu karşılıklı yardımlaşma ve etkileşimi de kapsar.

Ekip bir boşluk içinde çalışmaz. Bir örgüt içinde yer aldığından iletişimin diğer bir boyutu da örgütle kurulan iletişimdir. Ekip lideri örgütün amaç ve standartlarındaki değişimleri yakından takip etmeli ve bunları doğrudan ekibe aktarmalıdır. Ekip lideri hem üst yönetim ile hem de örgütün amaçlarına ulaşma yolunda diğer ekiplerle bağlantıyı sağlamalıdır. Ekibin ihtiyaç duyduğu kaynaklar, çalışırken karşılaştığı sorunlar ve engeller de üst yönetime bildirilmelidir (Weiss, 1993: 88-89).

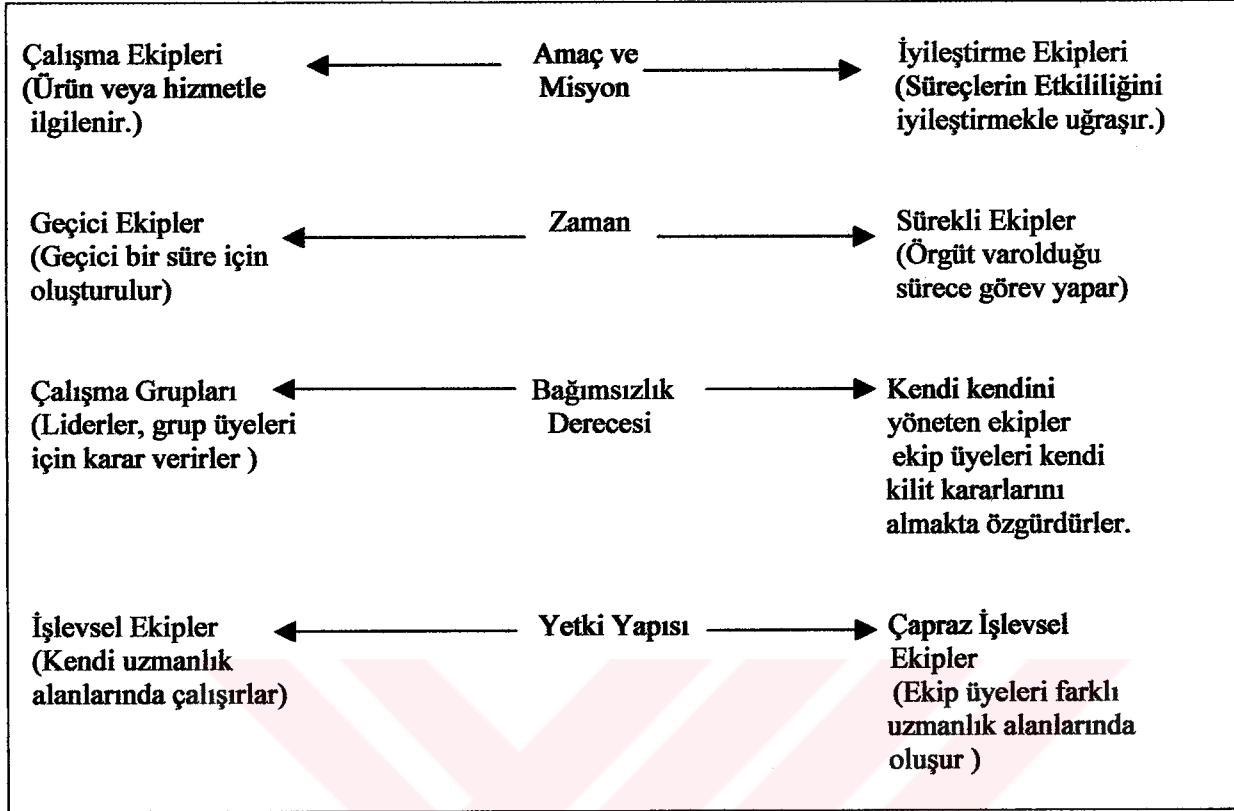
5) *Yetki verme*: Organizasyonun üst yönetimi ekibe yetki ve destek verir. Böylece bütün organizasyonu etkileyecek bir temel yaratılır. Ekip de kendi üyelerine aynı şekilde yetki ve destek sağlar.

Bir ekipte bulunması gereken yukarıda belirtilen özellikler, temelde insanın sosyal bir varlık olduğu düşüncesi ile bağlantılıdır. Ekipler insanın hem farklılıklarını hem de başkalarıyla bütünleşme ihtiyacını yönetmektedir. Bunun başarılabilmesi ekibin söz konusu özelliklere sahip olmasıyla gerçekleşebilir.

I. 4. Ekip Türleri

Günümüz işletmelerinde birçok farklı ekip türüne rastlanmaktadır. Yönetim ve organizasyon literatüründe ve iş dünyasındaki uygulamalarda çeşitli farklılıklar temel alınarak ekip türlerinin sınıflandırıldığı görülmektedir. Ayrıca toplam kalite yönetimi yaklaşımının örgütler tarafından benimsenmeye başlamasıyla yeni ekip türleri de ortaya çıkmıştır. Mohrman (1993), ekipleri, temel amaç ve vizyon, zaman, bağımsızlık derecesi ve yetki yapısı olmak dört boyuta göre sınıflandırmıştır (Mohrman, 1993: 109). Bu sınıflandırmaya göre ekip türleri Tablo I. 3'de verilmiştir.

Tablo I. 3: Çeşitli Boyutlara Göre Ekip Türleri



Kaynak: Mohrman, S. (1993). Integrating Roles and Structure in The Lateral Organizational. J. R. Golbraith ve E. E. Lawler İçinde Organizing For The Future. San Fransisco. Jossey Bass. 109

Temel amaç ve misyon boyutuna göre şirketler, örgüt kaynaklarını optimum şekilde kullanarak müşterilerine iyi bir hizmet sunmak amacıyla yeni ürün geliştirme ve üretiminde çalışma ekiplerinden yararlanırlar. Diğer takımlar iyileştirme ekipleri olarak işlev görürler ve örgüt tarafından kullanılan mevcut süreçlerin etkililiğini arttırmayı amaç edinmişlerdir. Zaman boyutuna göre bazı ekipler geçicidirler ve belirli bir projenin gerçekleştirilmesi amacıyla oluştururlar. Görev tamamlandıktan sonra bu ekipler dağılırlar. Bunun yanısıra örgüt var olduğu sürece görev yapan kalıcı ekipler de bulunmaktadır. Bağımsızlık dereceleri boyutunda örneğin çalışma gruplarında üyeler, liderlerinin verdiği

kararlar doğrultusunda hareket ederler. Örgüt tarafından, kendi kritik kararlarını alma ve uygulama konusunda serbest bırakılan ve kendini yöneten ekipler olarak adlandırılan ekiplerin ortaya çıkmasıyla çalışma grupları popülerliğini kaybetmiştir. Son ekibin örgütle iletişimini yansıtan yetki yapısıdır. Bazı ekiplerin örgütün fonksiyonları ile ilgili olarak örgütler ile çeşitli şekillerde etkileşimleri söz konusudur. Bu etkileşim şekli ekiplerin yetkilendirilme derecelerine göre ayırımına izin vermektedir (Mohrman, 1993: 109-141).

Ekipler kuruluş amaçlarına göre farklı türlerde olabilir. Yönetim ekipleri, iş ekipleri, bütünleştirme ekipleri, iyileştirilme ekipleri (Keçecioğlu, 2000: 90), tavsiye amaçlı ekipler (Katzenbach ve Smith, 1993; 119), özel amaçlı ekipler ya da proje ekipleri (Dengiz, 2000: 61) ve çok amaçlı ekipler (Straup, 1998: 23) bu sınıflandırmada yer almaktadır. Öte yandan, ekipler örgütün formal (biçimsel) organizasyon yapısının bir parçası olarak ve örgüt çalışanlarının katılımını artırmaya yönelik oluşturulan ekipler şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Örgütün biçimsel organizasyon yapısının bir parçası olarak yapılan sınıflandırmaya göre dikey ve yatay olmak üzere iki ekip türü bulunmaktadır. Çalışanların katılımını artırmak amacıyla kurulan ekip türleri ise problem çözme ekipleri ve kendi kendini yöneten ekiplerdir. Bu ekiplerin oluşumunda çalışanların performans düzeylerinin geliştirilmesi ve alt kademe çalışanlarının kendi işleri ile ilgili kararların alınmasına ve işlerin yönetilmesine katılım derecelerinin artırılması amaçlanmıştır (Daft, 1994: 585). Çalışmanın bu bölümünde söz konusu ekip türleri ayrı ayrı ele alınacaktır.

I. 4. 1 Formal (Biçimsel) Ekipler

Ekipler örgütün biçimsel (formal) organizasyon yapısının bir parçası olarak ve örgüt çalışanlarının katılımını arttırmak için oluşturulan ekipler şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Örgütün organizasyon yapısının bir parçası olarak biçimsel ekipler,

dikey ekipler ve yatay ekipler olmak üzere iki türe ayrılabilir. Bu tür ekipler örgütün dikey ve yatay yapısal ilişkilerini yansıtır. Dikey ekip, bir yönetici ve onun emir komuta zincirindeki astlarından oluşur. Bu nedenle bu tip ekipler fonksiyonel ekipler ya da emir komuta ekipleri olarak da adlandırılırlar. Bazı durumlarda bir fonksiyonel departman içinde üç ya da dört hiyerarşik kademeyi içine alırlar. Tipik olarak dikey ekip organizasyondaki tek bir departmanın çalışanlarından oluşur. Her bir bölüm biçimsel bir yapı oluşturur. Ekip üyeleri görevlendirilir veya ekipten alınırlar. Aynı departmanlardaki çeşitli birimlerden üyelerin faaliyetlere katılımı ve etkileşimleri söz konusudur. Muhasebe, personel, kalite kontrol vb. departmanların hepsi dikey ekiplerdir. Yatay ekipler aynı hiyerarşik düzeydeki fakat farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların oluşturduğu ekiplerdir. Yatay ekip birkaç departmanın çalışanlarından oluşur, belirli bir görevi vardır ve görevini tamamladıktan sonra dağılılabılır. Yatay ekiplerin en yaygın türleri görev kuvvetleri ve komitelerdir. Görev kuvvetleri çapraz fonksiyonel ekipler olarak da adlandırılmaktadır. Görev kuvvetleri belirli bir faaliyetle ilgili olarak farklı bölümlerden gelen çalışanlardan oluşan ve görev tamamlanıncaya kadar varolan ekiplerdir. Farklı bölümlerin çalışanlarından oluşması ve pek çok görüş açısının değerlendirilmesi nedeniyle görevler, yatay bir ekip ile en iyi şekilde yerine getirilir. Bir komite genellikle uzun ömürlüdür ve organizasyon yapısının kalıcı bir parçasını oluşturabilir. Komite üyeleri kişilerin uzmanlık alanından çok unvanları ya da makamları göz önüne alınarak belirlenir. Komiteler özellikle tekrarlayan görev ya da sorunları ele almak üzere oluşturulur. Çalışanların yakınlarını ele alan bir şikayet komitesi, çalışanların tazminat ve iş uygulamaları ile ilgili öneriler geliştiren bir danışma komitesi örnek olarak verilebilir (Daft, 1994: 585-586).

I. 4. 2 Çapraz Fonksiyonel Ekipler

Çapraz fonksiyonel ekipler günümüzün çalışma ortamında artık bir zorunluluk halini almıştır. Çünkü departmanlar arası işbirliği önem kazanmaya başlamış ve pek çok başarılı işletme bu tür ekipleri yaygın şekilde kurmaya başlamıştır (Efil, 1999: 14). 1980'lerin sonlarına doğru zor ve karmaşık problemlerin çözülmesi ve projelerin gerçekleştirilmesi, yeni modellerin geliştirilmesi için Toyata, Honda, Nissan, BMW, GM, Ford, Motorola, GE, Boeing gibi bazı büyük firmalar çapraz fonksiyonel ekiplerden yararlanmışlardır (Daft, 1994: 585). Örneğin Boeing firmasında mühendislik, imalat vb. finansman departmanlarından gelen katılımcıların oluşturulduğu üye sayısı 5 ile 15 arasında değişen 200 çapraz fonksiyonel ekip kurulmuştur (Efil, 1999: 14).

Çapraz fonksiyonel ekipler, aynı hiyerarşik düzeyde, fakat farklı çalışma ve uzmanlık alanlarındaki çalışanların özel bir değişimi gerçekleştirmek ve belirli bir problem ile ilgili önerilerde bulunmak amacıyla geçici olarak bir araya gelmesinden oluşan görev ekipleridir. Bireyler böyle bir görev ekibinde yer aldıkları zaman, asıl üyesi oldukları dikey (emir-komuta) ekiplerdeki üyelikleri de devam eder ve normal rutin işlerine devam ederler. Alanında uzman ve deneyimli kişilerden oluşan çapraz fonksiyonel ekipler çalışanlar arasında güçlü bir işbirliği yaratarak, belirli sorunların kısa sürede çözülmesini sağlar. Bu ekipler özellikle yaratıcılığın ve yeniliğin hızlandırılması için en uygun araçlardır (Robbins, 1997: 330).

Çapraz fonksiyonel ekiplerin kullanılması, örgütteki bireylerin birden fazla ekipte yer almasına olanak tanıyarak daha geniş görüşler kazanmasını ve çeşitli ekiplere önemli katkılarda bulunmasını sağlayacaktır. Ayrıca üyeleri örgütün farklı bölümlerinden geldiği için değişik görüşlerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu ekipler örgüt içinde farklı uzmanlık alanlarındaki çalışanların bilgi alışverişine ve etkileşimine izin verir; problem çözmede ve

karmaşık projelerde koordinasyonu sağlar; yeni fikirlerin gelişimine katkıda bulunur (Efil, 1999: 15).

Çapraz fonksiyonel ekiplerin belirtilen avantajlarının yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Ekibin çalışmalarında ilk aşamalarında üyeler farklı geçmişleri, farklı bilgi donanımları ve görüşlere sahip olmaları nedeniyle birlikte çalışmayı öğrenmek için çok zaman harcarlar. Bu nedenle çapraz fonksiyonel ekiplerin yönetimi kolay değildir. Farklı alanlardaki uzmanların başkaları ile iletişim kurmaları ve gayretlerinin koordinasyonu zaman alır. Stresli bir çalışma ortamı yaratması ve ekip tarafından önerilen çözümlerin ekip tarafından uygulamaya konması gibi tutumların görülebilmesi diğer dezavantajlı yönleridir (Robbins, 1997: 330-331).

I. 4.3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Kendi kendini yöneten ekipler, konu ile ilgili literatürde üzerinde en çok durulan ekip türü (Efil, 1999: 16) olarak göze çarpmaktadır. Bu ekipler, özerk ekipler, öz yönetim ekipleri, üstün performans ekipleri ve süper ekipler olarak da adlandırılmaktadır. (Efil, 1999; Straup, 2002; Weiss, 1993; Katzenbach ve Smith, 1993; Keçecioğlu, 2002). İş kararlarında daha büyük katılım ve özerkliğin performans ve verimliliği artırdığı bilinmektedir. Birçok örgüt ekiplerinin iş ile ilgili kararları kontrol etme kapsamını genişletmektedir (Keçecioğlu, 2002: 280). Yapılan araştırmalar bu tür ekiplerin yaygınlaştığını göstermiştir (Dengiz, 2000: 62). Günümüzde, küresel ölçekte faaliyet gösteren birçok büyük firma, faaliyetlerini kendi kendini yöneten küçük ekipler temelinde organize etmekte ve yürütmektedir. İş dünyasındaki gelişmeleri yansıtan Fortune dergisinin dünyanın en büyük 1000 firması listesinde yer alan firmalardan %68'inin yüksek performans ekipleri kurmuş oldukları ve toplam personelin %10'unun bu ekiplerde yer aldığı saptanmıştır (Efil, 1999: 11).

Kendi kendini yöneten ekipler, genelde üye sayıları 7-14 arasında değişen, kendi hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşma yollarını saptama konusunda özgür hareket edebilen gruplardır (Bartol ve Martin, 1991: 573). Özerk olarak sorun çözme ve karar verme faaliyetlerini yerine getirmek amacıyla olan bu ekiplerde yönetici, ekip üyelerinin üstlenebilecekleri sorumluluklardan vazgeçmiştir. Böylece ekip üyelerine yetki devredilmekte, buna paralel olarak amaca ulaşma sorumluluğu da onlara geçmektedir (Weiss, 1993: 123-124). Bu ekipler kaynak kullanma, karar verme uygulama ve sonuçlarını izleme anlamında yetki kullanmaktadır (Efil, 1999: 11). Amaçları ve iş görme yöntemlerini kendileri saptamaktadır. Ekip üyeleri iş bölümü yapma ve çalışma fonksiyonu ayarlama tamamen kendi inisiyatiflerini kullanmaktadırlar. Ayrıca, ekip üyeleri ekipten ayrılan birinin yerini alacak yeni üye seçme ve sınama hakkına da sahiptirler (Çetin ve diğerleri, 2001: 290). Kendi kendini yöneten ekipler, sorun çözme, çalışmalarını tasarlama, adaylarla görüşme, finansal raporlar hazırlama vb. konularda kendi işlerini yapmak için geniş ölçüde eğitim aldıklarından yetkilendirilirler. Başka bir deyişle, bu ekipleri diğer ekip türlerinden ayıran en önemli özelliği yetkilendirme dereceleridir.

Kendi kendini yöneten ekiplerde, ekip üyeleri ekibin başarısına katkıda bulunarak değişik zamanlarda değişik roller oynar. Her üye yetkiyle donatıldığından hiç kimsenin güç kazanmak için mücadele etmesi gerekmez. Her üye kendi işlevini yerine getirir ve en azından bir işlev üstlenir. Üyeler faaliyet sürecine eşit insanlar olarak katılır ve ekibin ihtiyacına dayalı rolleri vardır. Biz ve onlar ayrımı olmadığı için sorumluluğu ve hesap vermeyi de paylaşırlar (Çetin ve diğerleri, 2001: 290). Bu ekipler resmi onaylı bir lidere sahip değildirler (Keçecioglu, 2002: 281). Ekibin bir anlamda lideri yoktur ama başka bir anlamda ise birçok lidere sahiptir. Yüksek performanslı bir ekibin her üyesi aktiftir ve lideri izler. Öte yandan herkes bir dereceye kadar liderlik özellikleri gösterir. Kendini yöneten ekipler etrafında

tasarlanan iş sistemleri ekibin dışsal liderleri için uygun rol ve davranışlar tanımlanmıştır. Konu ile ilgili çalışmaları bulunan bilim adamları, araştırmacı ve uzmanlarca lider rolü ve davranışları, “danışman”, “kolaylaştırıcı”, “iletişimci”, ”koordinatör” ve hatta “lidersizlik” terimleriyle nitelenmiştir (Keçecioglu, 2002: 281-282). Başka bir deyişle bu ekiplerin liderleri üst yönetim ve örgüt içindeki diğer ekipler için, bir koç, yol gösterici, akıl hocası, motive edici, destekçi ve işbirlikçi olmak gibi birçok şapka takma zorundadır. Bu durumdaki ekip liderlerinin yapmadığı tek şey denetim ve yöneticiliktir (Straup, 2002: 25).

Kendi kendini yöneten ekipler güçlü bir kimliğe, sağlam bir dayanışmaya ve çalışma ahlakına sahiptir (Straup, 2002: 25). Bu ekipler bir örgüt geliştirme felsefesinde, katılımcı örgüt yapılarının, katılımcı yönetimin ana birimidir, ve çekirdeğidir. Çok işlevlilik, beceriklilik, resmin bütününe görme, yetki devri, çoklu liderlik, işe almada söz sahibi olma ve sinerji kendi kendini yöneten ekiplerin başlıca özellikleridir (Keçecioglu, 2002: 285). Bütün bu nitelikleri üzerinde toplayan bir ekip yaratılabilmesi için ekip üyelerinin seçiminde adaylarla görüşülürken aranacak kişisel özellikler şu şekilde sıralanabilir (Weiss, 1993: 119):

- 1) Kendine ve başkalarına karşı yüksek düzeyde saygı, kişisel güç duygusu,
- 2) Bağlılık, grubun bir parçası olma arzusu,
- 3) Sağlıklı bir çatışmaya katılma isteği,
- 4) Yaratıcılık,
- 5) Mutabakat arama isteği,
- 6) Uygun, sorumlu davranış, görüş duygusu,
- 7) İşe yararlık ve ulaşılabilirlik, dikkatli olma,
- 8) Açıklık ve içtenlik,
- 9) Yardımlaşma ve işbirliği,
- 10) Etkili iletişim (bilgi aktarma kadar dinleme yeteneği),

11) Güvenilir ve inanılır olma, edinilmiş bilgi.

I. 4. 4. Problem Çözme Ekipleri

Çalışanların katılımını esas alan, en çok bilinen ve en yaygın ekip türlerinden biri de problem çözücü ekiplerdir. Tipik olarak aynı bölümde çalışan 5-12 kişiden oluşan ve hemen her hafta birkaç saatliğine biraraya gelen ekip işin kalitesini, etkinliğini ve çalışma ortamını iyileştirme gibi belirli sorunların çözüm yollarını tartışır. Çözüm önerileri onay için üst yönetime iletilir. Bu ekipler, genellikle bir firmanın çalışanların katılımını daha çok arttırmaya yönelik ilk adımını oluşturur. Bu türden bir ekip çalışmasının en çok bilinen uygulaması, ilk olarak Japonya'da firma çalışanlarının üretim sürecinde kaliteyi geliştirme yollarına odaklandığı kalite çemberleridir (Daft, 1994: 587). Bu ekiplere üye olanlar kendi aralarında, çalışma tarzları ve yöntemleri üzerinde fikir üretir veya bazı görüşleri paylaşırlar. Ancak bu ekiplerin ürettikleri fikirleri uygulamaya gibi bir otoriteleri söz konusu değildir. Sadece belirli konular üzerinde tartışıp fikir üretirler ve önerilerde bulunurlar (Robbins, 1997: 339). Bu türden ekipler, verimlilikte görülen ani bir düşüşü tekrar eden makine arızaları, müşteri hizmetleri departmanında aniden ortaya çıkan şikayet artışları, aralıklarla ortaya çıkan problemler, tekrar eden kronik problemler vb. problemleri araştırmak üzere bir departman sorumlusu tarafından kurulurlar (Straup, 2002: 20).

Kalite çemberleri (KÇ) aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı birime (atölye, büro, hizmet, laboratuvar, satış örgütü vb.) bağlı olarak çalışan, sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü yönetici ve çalışanlarının oluşturduğu gruplardır. KÇ üyeleri, kendi alanlarındaki sürece, sorunları belirleyip çözüm üretecek kadar yakın insanlardır. KÇ' ler, işletme içinde, kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek,

ve çözümler üretmek için oluşturulurlar. Bu ekipler düzenli olarak bir araya gelip sorunlara değişik çözümler getirmektedirler (Halis, 2000: 30).

KÇ, Japonya'nın kaliteyi yakalama çabaları esnasında yapısal anlamda 1960'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Bilimsel bir işleyiş ve yapıdaki ilk KÇ "Japon Mucizesinin" baş mimarlarından Prof. Dr. Kauru İshikawa tarafından 1962 yılında kurulmuştur. İzleyen yıllarda bütün dünyada yaygın bir uygulama haline gelmiştir (Özveren, 2000: 27).

Verimliliğin artırılması amacıyla insan kaynaklarının ve teknik kaynakların biraraya getirilmesi kalite çemberinin temel konusudur. KÇ etkinlikleri ve programları insan kapasitesinin geliştirilmesi ile ilgilidir. KÇ üyeleri birbirlerinin gelişimine yardımcı oldukları için KÇ' de katılım gönüllüdür; ancak liderler işletmede çalışan herkesin katılımını özendirirler ve üretkenlik ödüllendirilerek cesaretlendirilir. Üyelerin kendi işleriyle ilgili projeler bireysel çabaların değil, ekip çalışmasının sonucudur. Yönetimin her zaman desteklediği KÇ' ler çok basit tekniklerin kullanıldığı, kalite ve gelişme bilincini geliştiren demokratik bir ekip yapısındadır (Halis, 2000: 31). KÇ' lerin diğer benzer oluşumlardan farklılıkları aşağıda verildiği şekilde sıralanabilir (Özveren, 2000: 26):

- 1) Sorunları, projeleri üyeler seçer,
- 2) Sorunları üyeler inceler,
- 3) Kendi yürütme kurulu vardır,
- 4) İletişim ve tanınma için yönetime sunuş yapma yöntemini kullanır,
- 5) Eğitilmiş bir rehber üye çembere yardımcı olur,
- 6) Lider ve üyeler eğitilirler,
- 7) Gönüllüdürler.

KÇ' nin adına bakılarak tek oluşum amacının kalitenin iyileştirilmesi olduğu düşünülmemelidir. KÇ uygulamasındaki asıl amaç, çalışanları, monotonluktan,

robotlaşmaktan, kendilerini birer makine parçası gibi hissetmekten kurtarıp, üretim sürecinin önemli bir unsuru haline getirmek, çalışana kendisi sadece ellerini kullanan bir robot olarak değil, yaratıcı gücü ve zihinsel yetenekleriyle de değerli bulunan bir insan olarak algılandığını hissettirmektir (Kovancı, 2001: 277). KÇ' lerin başlıca oluşturulma amaçları şunlardır (Özveren, 2000: 26):

- 1) Hataları azaltmak ve kaliteyi iyileştirmek,
- 2) Daha etkin ekip çalışması yaratmak,
- 3) İşe karşı ilgiyi artırmak,
- 4) Çalışanların motivasyonunu artırmak,
- 5) Çalışanların yaratıcılıklarından yararlanmak,
- 6) Şirket içi iletişimi geliştirmek,
- 7) Uyumlu yönetici çalışan ilişkisi geliştirmek,
- 8) Kişileri ve liderlik yeteneklerini geliştirmek,
- 9) Daha büyük bir iş güvenliği bilinci yaratmak,
- 10) İşyerini yaşamaya değer anlamlı bir ortam haline getirmek,
- 11) İnsana saygıyı artırmak ve işgücünün sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamak,
- 12) Kalite bilincini geliştirmektir.

KÇ uygulamalarının etkin ve verimli olması mevcut koşullara, çemberin özelliklerine ve ekip üyelerinin tutumlarına bağlıdır. Ekip üyelerinin dayanışması, yüksek performans normları, üst yönetimin desteği, çalışanların gönüllü katılımı, rekabet baskısı, mevcut hiyerarşik yapı ve ekibin eğitim ve tecrübe durumu KÇ' nin verimli çalışmasında rol oynayan faktörlerdir. KÇ uygulamalarının başarıyla yapıldığı işletmelerde çember sayısının artarak KÇ uygulamalarının yaygınlaştığı, çalışan personel hastalıklarında, iş kazalarında ve

viziteye çıkışlarda azalma, yaratıcı fikirlerde artış, güven ilişkilerinde yükselme vb. gelişmeler görülmüştür. Bu gelişmelerin doğal sonucu olarak kayıplarda azalma, tasarruf artışı, kalite ve verimlilikte artış elde edilmiştir (Şimşek, 2001: 202).

Japonya dışındaki ülkelerdeki KÇ etkinliklerini, kültürler arası farklılıkların yarattığı nedenler dışında iki faktör olumsuz yönde etkilemiştir. Japonya' da aynı çalışma ortamındaki insanlar bir çember oluştururken diğer ülkelerdeki bazı uygulamalarda birçok çember farklı çalışma ortamından farklı kişilerin katılımıyla oluşturulmuş; bu da toplam katılım ve süreklilik konularında çembere dezavantaj getirdiğinden başarısızlıkla sonuçlanan uygulamalar görülmüştür (Şimşek, 2001: 207). KÇ' lerin yarattığı diğer bir sorun, çemberlerin önerileri yapmakla beraber karar verme ve uygulama yetkisiyle donatılmamış olmalarıdır. Çember üyeleri problem alanlarını saptayarak çözüm önerilerini geliştirir ve bunu yönetim kademelerinden kişilerin oluşturduğu yönlendirme komitesine sunarlar. Bu süreç hızlı iş görmeye alışmış dinamik kültürlerde KÇ' lerin rağbet görmemesine yol açmıştır (Erengül, 1997: 177).

Güncel literatürde ve uygulamalarda gerek çalışanların yetkilendirilmesi, gerekse toplam kalite yönetimi anlayışının işletmelerde yaygınlaşmaya başlamasıyla yeni ekip türlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Toplam kalite yönetimi felsefesinin özünde örgütün her düzeydeki çalışanlarının iyileştirme sürecine katılımı esastır. Bu katılım ekipler aracılığıyla gerçekleştirilir (Halis, 2000: 266). Bu yönetim anlayışı işletmede çalışan tüm insanların işçisinden tepe yöneticisine kadar ekipler halinde örgütlenmesini ve çalışmasını hedefler (Eren, 2001: 115). Toplam kalite yönetiminde kalite çemberleri organizasyon yapısının temel birimidirler (Halis, 2000: 230). Toplam kalite yönetimi uygulamalarında görülen diğer ekip türleri ise yönetim ekipleri (kalite yönlendirme kurulu/kalite konseyi),

süreç iyileştirme ekipleri, bölümler arası kalite iyileştirme ekipleri, bölüm iyileştirme ekipleri, görev ekipleridir (Halis, 2000; Özveren, 2001; Şimşek, 2001).

I. 5. Ekip Çalışması Kavramı, Tarihsel Gelişimi, Özellikleri ve Önemi

Günümüzün dinamik ve rekabetçi koşullarında var olabilmek, başarıya ulaşabilmek için insan işletmeleri en önemli üretim faktörü durumundadır. Teknoloji, ürün, pazar, ve tüketim olgularındaki hızlı ve baş döndürücü değişimlerin yanında insan gücünün kimliğinden, kişiliğinden, taleplerinden kaynaklanan değişimler her zaman gündemdeki yerini korumaktadır. İnsanı yönetmenin zor olduğu bir çağda yaşıyoruz. Artık insan faktörü sadece maddi ihtiyaçları olmayan bunun yanında herşeyden önce canlı, duyarlı, motive edilmesi gereken psikolojik, sosyal ve biyolojik ihtiyaçları olan bir varlıktır. Çağımızın yönetim anlayışı, insanı kazanmak, işletmede çalışanları konuşur halde tutmak ve işletme ile ilgili kararlara katılımını sağlamak ve çalışanlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek gerekmektedir.

Hızlı ve rekabetçi değişim ortamına uyum sağlayabilmek için örgütler organizasyon yapılarında değişikliğe gitmekte, yönetimin kaliteye ve esnekliğe olan ihtiyacı giderek artmaktadır. Birlikte ortak bir amaca ve hedefe ortak sorumluluk duygusuyla yürüten insanların pozitif sinerjisinden en yüksek performansı elde etme isteği ve bu bağlamdaki yönetsel arayışlar çerçevesinde günümüz işletmelerinde ekip çalışması anlayışı ve fikri üretim sistemlerinde hızla yaygınlaşmaktadır. Günümüzde hemen hemen her işletmenin ekiplerden yararlandığı ve ekiplerin işletmeler için vazgeçilmez bir parçası olduğu görülmektedir.

I. 5. 1 Ekip Çalışmasının Tarihsel Gelişimi

Günümüzde bir çok işletmenin temel performans birimi haline gelen ekiplerin ve ekip çalışmasının ilk örneği 1951 yılında bir İngiliz maden (kömür ocağı) işletmesi olan

Tavistok Enstitüsü'nde görülmüştür (Lowry, 1997: 18). Bu işletmede önceden belirli maden yataklarında bir yönetici eşliğinde birbirinden bağımsız olarak çalışanlar daha sonra alınan bir kararla, ekip halinde çalışmaya ve kendi kararlarını kendileri vermeye başlamıştır. Örgütlenme ve çalışma düzeninde yapılan bu değişiklik sonucunda üretim ve verimliliğin büyük ölçüde arttığı görülmüştür. Bu uygulamadaki ekipler “sosyo-teknik ekip” olarak adlandırılmış ve kömür çıkarma işini yeni ve mekanize hale getirerek mevcut örgütün çalışma şekli değiştirilmiştir.

İngiltere'deki bu başlangıçtan sonra 1960'lı yıllardan itibaren sosyo-teknik fikirler ve tasarımlar çeşitli ülkeler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Aynı yıllarda Avrupa'dan çok uzaklarda Japonya'da Japon mucizesinin temelleri atılmaktaydı. Çok farklı bir kültüre sahip olmanın avantajıyla bu mucizenin somut bir uygulama biçimi olan yeni yönetim tekniği olarak kalite kontrol çemberleri, ekip çalışmasının tarihsel gelişiminde bir diğer önemli başlangıç noktasını oluşturmuştur (Efil, 1999: 21).

Ekip çalışmasının, özellikle 1980'li yıllardan itibaren küreselleşmenin getirdiği hızla değişen ve zorlu iş ortamında işletmelerin ayakta durabilmek, rekabet edebilmek ve başarılı olabilmek için, organizasyon yapılarını daha esnek hale getirebilmek, iş yapma yöntem ve süreçlerini değiştirmek amacıyla yeni yönetim anlayışına ihtiyaç duymalarıyla katılımcı yönetim, proje yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, şebeke yönetimi,yalın yönetim vb. yönetim sistemlerini benimsemeye başlamalarına paralel olarak iş dünyasında yaygınlaştığı görülmektedir. General Elektrik, Toyota, Ford, Volvo, AT&T, Hewlett Packard, Motorola, Apple Computer, Pfizer, Kodak, Boeing, Citibank, Ritz Carlton Oteller zinciri vb. daha birçok büyük şirketler ekiplerin sinerjisinden yararlanmaktadır. Ülkemizde de özellikle 1990'lı yıllardan itibaren Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yaygınlaşmaya başlamasıyla

ekip çalışması yapan, sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok sayıda işletme bulunmaktadır.

I.5.2 Ekip Çalışması ve Özellikleri :

İş dünyasında insanların yönetiminde yeni ve kökten farklı yollar yer almaya başlamıştır. Ekip Çalışması, yönetim ile işgücü arasındaki demode olmuş yöntemlerini ve dünyadaki birçok şirketi tehdit eden yaklaşımların yerini almaktadır. Araştırmaların ortaya koyduğu gibi, görevlerin yerine getirilmesi için çok değişik beceriler, fikirler ve deneyimler gerektiği zaman, işletmeler bireyleri bir araya getirerek ekipleri oluşturmaktadırlar (Lipnack ve Stamps, 1993: 14).

Günlük yaşamda hemen her alanda çok sık kullandığımız ekip ve ekip çalışması kavramları organizasyonları başarıya götüren bir performans birimi ve çalışma yöntemi olarak bugün farklı bir anlam taşımaktadır. Bireyler ekip çalışması için biraraya geldiklerinde birikim, yetenek, kişilik özellikleri, önyargılar gibi olumlu ve olumsuz özelliklerin yanısıra daha önceden var olan tüm iş özelliklerini ekip ortamına taşımaktadır. İnsan kaynaklarının ortak bir amaca nasıl yönlendirileceği konusundaki karşılıklı anlayış ve bilinçlenme sayesinde bir ekip hedeflere ulaşmadaki en iyi yaklaşımı geliştirmektedir. Böylesine uzun ve zaman zaman zor olan etkileşimde gerçekte, kimin hangi görevlere uygun olduğu ve bireysel rollerin nasıl bir araya geleceğinin içtenlikle açıklandığı bir eylem oluşturma süreci yer almaktadır. Bu süreç içinde amaca uygun olarak ekip çalışması gerçekleştirilmekte ve ekip amaçlarından yararlanılmaktadır (Katzenbach ve Smith, 1998: 128). Pek çok araştırmanın ortak bulguları ekip çalışmasının, bir dizi davranışsal özelliklerin bileşimi olduğunu göstermektedir. Bu bileşimi oluşturan ekip dinamikleri arasında, performans, geri besleme, karşılıklı etkileşim ve ekip içi iletişim ve bilgi birikimleri anahtar roledir

(Guzzo ve Salas, 1995: 23-40): Ekibin iletişim merkezi olarak ekip liderliği de ekip çalışmasında yaşamsal rol oynar (Weiss, 1993: 118). Ekip çalışmasına özgü temel davranışsal özellikler ve ilkeler şu şekilde sıralanabilir Guzzo ve Salas, 1995: 23-40):

- 1) Ekip çalışması, ekibi oluşturan tüm üyelerin birbirlerinin performansını takip etmesini gerektirir.
- 2) Ekip çalışması, ekip üyelerinin aralarında performans değerlemesi için geri besleme sağlamasını içerir.
- 3) Ekip çalışması, ekip üyeleri arasında etkin iletişim kurulmasını içerir.
- 4) Ekip çalışması, faaliyetler süresince ekip üyelerinin birbirlerini desteklemeye istekli, hazırlıklı ve eğilimli olmasını gerektirir.
- 5) Ekip çalışması, başarısı aralarındaki karşılıklı etkileşime bağlı olan bir grup olarak üyelerin kolektif bir bakış açısıyla grubu gözlemlemesini içine alır.
- 6) Ekip çalışması, ekip içindeki karşılıklı bağımlılığı güçlendirmek demektir.
- 7) Ekip çalışması, koşulların bir fonksiyonu olarak değişen davranışsal hünelerinin esnek bir repertuarı tarafından karakterize edilir. Başka bir deyişle ekip çalışmasını meydana getiren özel bir davranış seti yoktur. Ekipler farklı durumlara göre davranışlarını değiştirebilme, koşullara uygun davranışlar gösterebilme yeteneğine sahiptirler.
- 8) Ekipler zamanla değişirler ve gelişirler. Değişim ve gelişme deneyimi, uygulama ve eğitimle gerçekleşir.
- 9) Ekip çalışması ve görev çalışması farklı kavramlardır. Görev çalışması verilen emir doğrultusunda karşılıklı bağımlı bir şekilde değil, daha çok otonom, kendi başına davranan bir kişi tarafından ya da bir grup tarafından yapılan işlerdir. Ekip çalışması, işin sadece teknik prosedür ve faaliyetlerini değil, aynı zamanda ekip üyeleri arasındaki karşılıklı

etkileşimi sağlayan davranışlarını da içine alır. Ayrıca ekip çalışması çalışma yöntemini ve çözüm şeklini ekip üyelerinin belirlediği işlerle de ilgilidir.

10) Ekip liderliği, ekip performansı ile ilgili olarak fark yaratır. Ekip üyeleri için bir model olarak hizmet eder. Ekip liderlerinin, ekipler üzerinde kritik ve çok büyük bir etkisi vardır. Ekip lideri yetersizse ekip de yetersiz ve zayıftır.

11) Ekip liderleri, ekip içindeki kendi rolünün ağırlığını ve önemini bilmeli, özel beceri ve uzmanlığa sahip diğer ekip üyelerini dinlemeye istekli olmalıdır. Ekip liderleri rolünü başaracağına inanmalı ve hissetmelidir.

12) Ekip liderleri, ekip faaliyetlerindeki uzmanlık düzeyine ve ekibe liderlik etmeye istekli olup olmadığına göre değişebilir.

13) Ekip liderleri ekip çalışmasının modelleri olarak işlem görürler.

14) Ekibin gelişimi için geri besleme ve öneriler ekip liderinin işinin önemli bir parçasıdır.

15) Otoriter ve sert bir liderlik tarzı ekibe sağlanan geri beslemenin başarı derecesini azaltır. Böyle bir liderlik altında ekip üyeleri lidere geri besleme sağlama ya da destek olma konusunda direnç gösterebilirler. Ayrıca ekip dağılma riskiyle karşı karşıya kalabilir. Ekip dışından gelen kritik bilgiler lider tarafından gereksiz ya da kabul edilmez bulunarak ekip üyelerinden gizlenebilir.

16) Ekip üyeleri tarafından saygı duyulan liderler etkilidirler.

17) Ekip etkinliği, ekip üyelerinin bireysel olarak, ekip görevlerini yerine getirmede aralarında belirli bir rekabet düzeyine sahip olmalarını gerektirir.

18) Ekip üyelerinin bireysel olarak, önceden gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekler elde etmesini sağlayacak bir sistem olmadıkça, ekip çalışmasının gerçekleşmesi beklenmemelidir.

19) Bazı ekipler, birkaç ekip üyesinin bireysel gayretine ve üstün yeteneklerine dayanarak sonuç almaya çalışabilirler. Ekiplerde çalışan tüm organizasyonlar, ekip üyelerinin ekip görevlerine hazırlamak ve gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri elde etmek için bireysel sorumluluklardan kaçma yoluna gidebileceği olasılığına karşı hazırlıklı olmalıdırlar.

20) Ekip üyeleri, faaliyetleri süresince karşılıklı etkileşim içinde olacakları diğer ekip üyelerinin görevlerini bilmeye ihtiyaç duyarlar.

Ekip içindeki davranışları desteklemek, başkalarını dinlemek, onlara yardım etmek gibi bir dizi özellik içeren ekip çalışması, ekip performansını üst düzeyde oluşturarak katkı sağlamakta ve bireysel performansı artırarak ekip üyelerinin işten tatmin olmalarını kolaylaştırmaktadır. Sinerji kavramından kaynaklanan bir üstünlüğe sahip olan ekip çalışması, bu sayede ekibi oluşturan kişilerin toplam katkısından daha fazlasının elde edilmesini olanaklı duruma getirmektedir (Katzenbach ve Smith, 1998: 123).

Ekip Çalışması, karşılıklı dayanışmaya dayanır. Bir bireyin karşılıklı dayanışma yani biz anlayışına sahip olması bir gelişimin göstergesidir. Üyelerin karşılıklı dayanışmaya, “biz” anlayışına ulaşılabilmesi, onun sosyal durumu, içinde bulunduğu durum ile ilgili olmayıp psikolojik olgunluk derecesinden kaynaklanır. Önce sen sonra ben anlayışından geçilerek karşılıklı dayanışma bilincine ulaşılmalıdır. Bu durum, üyelerin psikolojik süreçlerinde olgunluğu ifade eder. Bu aşamaya ulaşabilmek için geçirilmesi gereken bağımlılık (sen anlayışı) ve bağımsızlık (ben anlayışı) aşamaları vardır. Önemli olan hangi aşamada olunursa olunsun, adım adım gelişme göstererek karşılıklı dayanışmaya ulaşabilmektir (Çetin ve diğerleri, 2001: 293). Karşılıklı dayanışmanın yanı sıra ekip çalışması ekip üyelerinde aşağıda belirtilen bir takım bilgi, beceri ve tutumun varlığını gerektirir (Efil, 1999: 5-6):

- 1) Ekibin misyonu (varoluş amacı), hedefi, kuralları ve kaynakları hakkında bilgiler,
- 2) Ekip üyelerinin, görevlerini ve ekibin çalışma alanı hakkında yön gösteren göstergeleri anlamaları,
- 3) Ekip üyelerinin görevlerini yaparken izlemesi gereken mantıksal sırayı anlamaları,
- 4) Ekip üyelerinin görevlerini bölerken mantıksal bir yol üzerinde uzlaşmaları,
- 5) Belirli bir görevin nasıl yerine getirileceğini anlamış olmaları,
- 6) Ekip içindeki bilgi alışverişi, görev paylaşımı gibi konulardaki rollerini bilmeleri,
- 7) Çözülecek problem hakkında doğru bilgiye ve gerçekçi değerlendirmeler yapabilmek için gerekli bilgiye sahip olmaları,
- 8) Daha etkin bir ekip çalışması için ihtiyaç duyulabilecek değişik becerilere sahip olmaları,
- 9) Ekip ve ekip üyelerinin performansını değerlendirme ve izleme becerisine sahip olmaları,
- 10) Gelişmeler karşısında esneklik ve hızla uyum sağlama becerisine sahip olmaları,
- 11) Zor durumlarda ekip üyelerinin eylemlerini düzeltme ve doğru işe güçlendirme becerisine sahip olmaları,
- 12) Bilgiyi tümüyle zamanında ve doğru şekilde ekip üyelerine verme ve alma becerisine sahip olmaları,
- 13) Ekip üyelerinin morallerini yükseltme ve onları cesaretlendirme becerisine sahip olmaları,

14) Çatışmaları her iki tarafında memnun olacağı şekilde çözme becerisine sahip olmaları,

15) Kendini diğer ekip üyelerine açık ve doğru bir şekilde ifade edebilme becerisine sahip olmaları,

16) Problemlerin çözümüne ilişkin yaklaşımlarda planlama, işbirliği yapma ve paylaşma becerisine sahip olmaları,

17) Bireysel değil, ekip yönelimli olmaları,

18) Ekibin ne olmak, neye ulaşmak istediğini gösteren vizyonunu paylaşmaları,

19) Ekip birliğine inanma, ekip üyelerine bağlılık,

20) Karşılıklı güven ve dürüstlük,

21) Ekibin kolektif etkinliğine güvenme,

22) Diğer ekip üyelerinin değerli olduğu inancı.

Bir gruba bir ekip biçimi verebilir, ama en üst düzeyde iş görebilmesi için bir ekipte belirli özelliklerin olması gerekir. Yüksek performanslı ekipler, ekip üyelerinin birbirleriyle ve ekibin bütünüyle özdeşleştiği bir karşılıklı saygı ve karşılıklı yarar ortamında çalışırlar. Böylesi ekipler, sadece iş ile ilgili hedeflere ulaşılmasında değil, aynı zamanda bunu yaparken ekip üyelerinin ihtiyaç ve çıkarlarının karşılanmasında da etkilidirler. Etkili ve verimli bir ekip çalışmasının yapılabilmesi için ekiplerin onları karakterize eden en az beş belirleyici özelliğe sahip olması gerekir (Weiss, 1993: 14-15):

1) *Kendi kendine oluşan bağlılık*: Her üye ekip hakkında bir sahiplik ve kontrol duygusu taşır. Bu duygu bireyin ekip süreçlerinde ve çalışmalarında değerli bir üye olarak yer almasından ve kendi çalışma yaşamını etkileyen kararların alınmasına katılmasından gelir.

2) *Ortak onaya dayalı anlaşma*: Çoğunluğun yönettiği yerde oylamaya başvurulması genellikle bireysel fikir, istek ve duyguları baskı altına alır. Buna karşılık ortak

onay yöntemi, çatışmaların kin gütmekten çözülebildiği bir takım kararları alma ve her üyenin çıkar, ihtiyaç, istek ve yeteneklerini yansıtan karar ve eylemler üretir.

3) *Sağlıklı bir çatışma derecesi ve yaratıcılık*: Çatışma, yaratıcılık ve yüksek nitelikli sonuçlar ürettiği zaman sağlıklıdır. Anlaşmayla sonuçlanan çatışmalar eski problemlere yeni çözümler üretebilen yeni fikir ve sonuçları teşvik eder. Böylece, doğru biçimde yönetilen anlaşmazlıklar sorulara yaratıcı yanıtlar bulunmasıyla sonuçlanır. Bir ekibin çatışmaları kavrama ve yönetme biçimi etkili bir ekibi etkisiz bir ekipten ayırt eder.

4) *İletişim*: Yüksek düzeyde bir iletişim ekip üyelerinin ekibe olan bağlılıkları, ortak onaya dayalı anlaşma süreçleri, çatışmaları çözme ve yönetme yöntemleriyle yakından ilişkilidir ve bu özellikleri birbirine bağlar. Etkili bir iletişim olmadan bu özellikler ortaya çıkamaz. Her ekip üyesinde uygun ve sorumlu bir davranış tarzını özendiren bir ortamın yokluğunda etkili bir iletişim mümkün değildir. Bu karşılıklı yardımlaşma ve etkileşimi de kapsar. Etkili bir iletişimin kurulabilmesi için, ekip üyelerinin birbirlerine karşı içten davranmaları, birbirlerinin ve ekibin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşarak işbirliği yapmaları ve birlikte çalışmaya istekli davranmaları ve birbirlerine saygı ve güven duymaları gerekir.

5) *Yetki verme*: Örgütün üst yönetiminin ekibe yetki ve destek verdiği durumlarda bütün örgütü etkileyecek bir temel yaratılmış olur. Ekip üyeleri de birbirlerine aynı yetkiyi ve desteği verir. Yetki verme karar alma ve bu kararlar doğrultusunda hareket edebilmeyi ve etkileme gücüne sahip bir kişi olarak tanınmayı gerektirir. Yetki vermede şu koşulların bulunması gerekir:

1) *Liderlik paylaşılmalı*; ekip üyeleri yeteneklerine beceri ve tercihlerine uygun bir tarzda ekibe katkıda bulunmalı ve ekibi etkilemelidir.

2) *Ekibin vizyonu paylaşılmalı*; herkes ileri görüşlü olmalı, değişikliklerin ekibi ileri götürmesini beklemek yerine sorunları çözmeye katkıda bulunmalıdır.

3) *Sorumluluk paylaşılmalı*; ekip çalışmasında ulaşılan sonuçlardan ekibin üyeleri hep birlikte sorumlu olmalıdır.

4) *Duyarlılık paylaşılmalı*; ekibin tüm üyeleri büyüme fırsatlarını yakalama ve ekip kararlarına uygun hareket etmeye istekli olmalıdır.

Ekip çalışması başkaları tarafından ifade edilen görüşlere yapıcı şekilde yanıt vermeyi ve bu görüşleri anlamayı teşvik eden, diğer üyelerin ilgi ve başarılarının tanınmasını sağlayan bir kavramdır. Bir amaca yönelmiş olan ekip üyelerinin davranışlarının koordine edilmesi ve aralarında işbirliğinin sağlanmasını içerir. Ancak koordinasyon ve işbirliğinin sağlanabilmesi için ekip üyelerinin değerli bir amaca ulaşmayı, birlikte çalışma isteğini ve grup bütünlüğünü sağlamayı ve artırmayı hedeflemiş olmaları gerekmektedir (Katzenbach ve Smith, 1998: 124).

Bir ekip bir görevin başarılmasında, yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan insan grubu olup üyeleri arasında dağıtılmış bilgi, yetenek, deneyim ve perspektif farklılıklarının bütünleştirilmesi gerekir. Ekip çalışması hem üyeleri arasında bir farklılaşmayı hem de bütün üyelerin tek bir çalışma birimi halinde birleşmesini içerir. Bu açıdan bakıldığında ekip çalışması doğası gereği bir paradoksu / çelişkiyi, karşıt elemanları içerir (Donnellon, 1998: 23).

Ekibin üyeleri arasında bilgi, beceri, deneyim ve perspektif düzeyinde farklılıklar olması doğaldır. Bu farklılıklar olmadan ekibin görevini yerine getirmesi zordur. Yine bu görev ayrıca, farklı yetenek ve anlayışların, üyelerin birlik halinde hareket etmesini sağlayacak şekilde birleştirilip bütünleştirilmesini gerektirir. Ekip çalışmasının çelişkisi farklılaştırma ile birleştirme arasında dengeleyici bir unsur olması gerekliliğinde yatmaktadır.

Ekip çalışmasının bu doğal çelişkisi nedeniyle onu anlamak zor, uygulamak ise daha zordur (Donnellon, 1998: 23).

Sonuç olarak ekip çalışması, ekip üyeleri arasındaki etkileşime dayanmakta, bu etkileşim sonucu ekip üyelerinin belli bir amaca odaklanmalarını sağlamaktadır. En önemlisi farklı özellikteki üyelerin işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmasını sağlaması nedeniyle tek tek üyelerin sağlayacağı katkılardan daha fazla performans elde edilmektedir.

1. 5. 3. Ekip Çalışmasının Önemi

Günümüzde, değişmeyen tek şeyin değişim olduğu gerçeği yaşamın her alanında tüm yalınlığıyla etkisini sürdürmektedir. Dünya, son çeyrek yüzyılda insanoğlunun yüzyıllardır gerçekleştirdiği uygarlık birikimlerinin üzerinde gelişme ve değişimlere sahne olmuştur. Artan rekabet, küreselleşme ve yüksek teknolojinin özellikle bilgi ve iletişim teknolojisinin karşılıklı etkileşim sürecinde meydana gelen gelişmeler, işletmeleri insan kaynaklarında, süreçlerinde ve teknolojilerinde mükemmelliği aramaya zorlamıştır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında insan, bilgiden pozitif sinerji yaratabilen en değerli ve tek kaynak haline gelmiştir. Rekabette temel etkinlik ve verimlilik kriteri olarak bir zorunluluk haline gelen kalite, klasik anlamında daha farklı olarak sadece ürün ve hizmet kalitesi olmaktan çıkmış, çalışma yaşamı ve organizasyon kalitesini de kapsayan yönetim kalitesi olarak daha geniş anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Değişim rüzgarına yön veren müşteriler işletme faaliyetlerinin odak noktasını oluşturmuştur. Küreselleşme, rekabet ve hızlı değişim ortamı işletmeleri insan kaynaklarının daha etkin kullanımına yönlendirmiş; bu amaçla katılımcı yönetim anlayışının yaygınlaştırılması çabaları yoğunluk kazanmıştır (Düren, 2000: 186).

Bu yeni iş çerçevesinde bireysel beceriler, artık sorunları aşmaya tek başına yetmemekte işletmenin başarısı için yeterli olmamaktadır (Baltaş, 2001: 17). Başarılı

olmak, geniş bilgi, yetenek, deneyim ve bakış açısına sahip insanların birlikte çalışmasını gerektirmektedir. Örgütler çok yönlü sorunları çözmek, doğru kararlar vermek ve müşterilere bu çözümü sunmak durumundadır. Günümüzde insanlar örgütlerin işlerinde yer almayı istemekte, yetenek ve becerilerinden etkili bir biçimde yararlanılması beklentisini taşımakta, faaliyetlere katılma konusunda gönüllülük, isteklilik sergilemektedirler. Bu nedenlerle ekiplere ve ekip çalışmasına duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Ekiplerin yaratıldığı çevrelerde katılımcılar işbirliği yeteneği kazanmakta, iş hakkında daha çok şey öğrenmekte ve değişime duyulan ihtiyacı daha iyi kavramaktadırlar (Keçecioglu, 2002: 1-28).

Rekabette üstünlük sağlamanın her ortam ve koşulda geçerli ve tek bir reçetesi bulunmamakla birlikte, insana yatırım ve katılımcılığın teşvik edilmesi, esneklik ve yalınlığın her türlü örgütün genel karakteristikleri durumuna gelerek değişime açık bir yaklaşım oluşturması, öğrenmenin sürekli bir alışkanlık durumuna gelerek değişime açık bir yaklaşım oluşturması, öğrenmenin sürekli bir alışkanlık durumuna getirilerek organizasyon boyutunda öğrenmenin teşvik edilmesi, çalışanların yönetime katılımının ve bu bağlamda ekip çalışmasının desteklenmesi genel olarak herkesin üzerinde birleştiği ve benimsediği, başarının koşulları durumuna gelen yeni yönetsel yaklaşımlar olmuştur (Düren, 2001: 323).

Şebeke sistemi, yalın organizasyon, öğrenen organizasyon, bir araya getirilmiş sistem hiyerarşik olmayan sistem vb. “geleceğin organizasyonu “ olarak adlandırılan modellerin çoğu, bireylerin üzerine çıkan ekiplerin şirketin temel performans birimi olacağı üzerine kurulmuştur (Katzenbach ve Smith, 1998: 35).1999 ve 2000 yıllarında Amerika Birleşik Devletleri’nde dünyanın 70 ülkesinden 12.000 eğitimcinin katıldığı toplantılarda ekip çalışmasının 21.yüzyılın ilk 15 yılına damgasını vuracak beş eğilimden biri olduğu ortaya çıkmıştır (Baltaş, 2001: 9). Günümüzün dinamik iş ortamında sorun çözme, karar verme, iletişim ve uygulamada geleneksel yöntemlerin yeterince hızlı olmaması ve mücadele için

yeterli esnekliği taşınamaması, örgütlerin giderek artan ölçüde ekiplere güvenmesi sonucunu doğurmaktadır (Keçecioglu, 2002: 1-2).

Ekipler gerek çalışma yaşamında gerekse kişisel yaşantıda önemli bir yer tutmaktadır. Ekipler, çalışanların karşılıklı anlayışlarını geliştiren güven ortamı oluşturarak işletmeyi hedeflerine ulaştıran değerli araçlardır. Ekip çalışması farklı becerileri ve deneyimleri olan kişilerin oluşturduğu ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almak anlamına gelmektedir. Bu yaklaşımda doğru bilgi ve becerilere sahip doğru kişileri bir araya getirmenin beklenen sonuçları yaratabileceği inancı yatmaktadır. Günümüzün ekipleri üstün bir performans düzeyi yakalamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bu ekipler varolan süreçleri geliştirmeyi, verimi artırmayı, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmeyi, belirli problemleri çözmeyi, kaliteyi ve hizmeti artırmanın yollarını keşfetmeyi, insanların iş doyumunu artırmayı ve hiyerarşik baskıları azaltmayı hedeflemektedirler. Ancak beklentiler ekiplerin bundan daha da fazlasını yapabileceği yönündedir (Çetin ve diğerleri, 2001: 299).

Ekip çalışması anlayışı iş dünyasında hemen hemen her sektördeki organizasyonlar tarafından benimsenmeye devam etmektedir. Yoğunlaşan rekabet baskısıyla baş etmeye çalışan pek çok işletme yöneticisi, ekip yaklaşımını daha yüksek verimlilik sağladığı, iş gücü maliyetlerini düşürdüğü ve çalışanların şirkete daha bağlı duruma getirdiği inancını taşımaktadır. Kargaşa içindeki bir iş ortamı ile talepkar bir işgücünün gerçeklikleri, yönetim ve organizasyon kuramcılarının ekiplerin günümüz işletmelerinde işleri daha etkin yaptırmayı amaçlayan mantıklı bir organizasyon biçimi olduğu yönündeki görüşlerini haklı çıkarmış durumdadır (Donellon, 1998: 12). Ekiplerin ilgi odağı olması ve artan popülaritesi nasıl açıklanabilir? Ekipleri ve ekip çalışmasını bu kadar önemli kılan olgular nelerdir? Günümüzde ekip performansı bireysel performansa göre neden daha fazla önem kazanmış

durumdadır? Katzenbach ve Smith (1998) bu sorulara birer yanıt olarak ekiplerin ve ekip çalışmasının önemini şu şekilde ortaya koymaktadır (Katzenbach ve Smith, 1998: 35-36):

1) Ekipler, ekipte yer alan herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri biraraya getirir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi, ekiplerin yenilenme, kalite ve müşteri hizmeti gibi çok yönlü zorluklarla başetmelerini sağlamaktadır.

2) Ekipler, kesin hedefler ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek zaman sorununun çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlarlar. Ekipler, esnekler ve değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlıdır. Bunun sonucu olarak ekipler, yeni bilgi ve zorlamalara, daha büyük organizasyonel bağlantıların ağı arasında sıkışmış bireylerden daha hızlı, daha doğru ve daha etkili olarak yaklaşabilirler.

3) Ekipler işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal bir boyut yaratırlar. Gerçek ekipler, onları oluşturan kişiler kolektif performans önündeki engelleri aşmak için mücadele etmedikçe gelişemezler. Bu tür engellere karşı el ele verildiğinde ise birbirlerinin yeteneklerine karşı duyulan inanç ve güven üzerine kurulu ekipler oluşur. Gruplar performans önündeki engellerin üstesinden gelerek ekip olurlar. Ekip performansı, kendi kendisinin ödülü oluncaya kadar hem işin anlamı hem de buna ulaşmak için gösterilen çaba artar.

4) Ekipler, diğer gruplardan daha hoşça vakit geçirirler. Onların eğlence biçimi performanslarıyla ilgilidir. Ekiplerin eğlencesini diğer gruplarından ayıran şey, performansını nasıl canlı tuttuğu ve ekip performansı tarafından nasıl canlı tutulduğudur. Performansı gelişmiş bir ekipte daha gelişmiş bir mizah anlayışı hakimdir. Bu mizah anlayışı, üstün performansın getirdiği baskı ve yoğunluğun üstesinden gelmelerine yardımcı olur. Ekip

üyeleri için en büyük tatmin edici zevk kendinden daha büyük bir şeyin parçası olma duygusudur.

5) Ekip çerçevesi içinde davranışsal değişimler de daha kolay olmaktadır. Ekipler, kendilerini bir hedefe kolektif olarak adamaları nedeniyle kendi işlerini kendi başlarına gören bireyler kadar değişimin zorluklarından etkilenmezler. Esneklikleri ve çözüm alanını genişletme konusundaki istekleri nedeniyle ekipler, bireylere daha fazla büyüme ve gelişme olanağı sağlarlar.

6) Ekipler performans üzerinde yoğunlaştıklarından, işleri yürütme biçimini değiştirmek isteyen bireyleri motive eder, zorlar, ödüllendirir ve desteklerler.

7) Ekipler tepeden tabana liderliğin yön ve kalitesinin belirli yerlerde toplanmasına yardımcı olurlar, yeni davranışlar geliştirirler ve organizasyon boyutundaki fonksiyonel faaliyetleri kolaylaştırırlar.

8) Ekipler henüz oluşmuş vizyonlarını ve değerlerini ekip çalışmaları süresince devamlı hareket modellerine dönüştürürler. Çünkü ekipler birlikte çalışan insanlara dayanırlar. Ekipler aynı zamanda, bütün organizasyonda çalışanlar arasında aynı yöne gidildiği duygusunu geliştirmekte en pratik araçtırlar.

9) Ekipler hiyerarşinin gücünü yitirmeden taleplere tepki vermesini sağlarlar;organizasyon sınırları içindeki tüm faaliyetlere enerji verirler ve zor sorunların çözümünde çok yönlü yetenekleri ortaya çıkarırlar.

Ekip çalışmasının önemi hiç yokken ortaya çıkmamıştır. Ekip üyeleri verimli çalışmalar yaparak ekibin ortak amaçlarına ulaşırlar. Ekip üyelerine de yüksek düzeyde iş doyumu ve bağlılık gelişir. Onlar işlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan enerjiye sahiptir. Ekip çalışmasında üyelerin yetenek beceri ve kaynakların tamamından yararlanılır. Yönetim gururlarından Peter Drucker “bireysel müzisyenlerin bütünleşik yeteneklerini

fazlasıyla aşan senfoni orkestrası tarafından yaratılan mükemmel bir müzik” biçiminde bir tanımlama getirmiştir. Ekipler, ortaklaşa çabayla tek tek üyelerinin toplamının ötesinde performansa ulaşırlar. Ekip çalışmasını benimseyen işletmelerde verimlilik artışları yaratılan sinerjinin doğal bir sonucudur (Keçecioglu, 2002: 314).

Bilgiyi işlemenin ve üretmenin malzemeyi işlemekten çok daha fazla önemli olduğu günümüzde (Baltaş, 2001: 17) modern organizasyonların temel öğrenme birimi bireyler değil ekiplerdir (Senge, 2002: 19). Hızla değişen dünyada örgütler, değişime ve uyum sağlamaya daha istekli, daha tepkici ve daha esnek olmak, yeni bilgileri yaratmak ve özümsemek zorundadırlar. Bunu sağlamak da örgütlerin birer öğrenen organizasyon olma yeteneğini kazanmalarıyla olanaklıdır. Öğrenme, hızla değişen rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve başarıya ulaşabilmek için örgütlerin yeteneklerinin kalbi ve fırsatları değerlendirmenin anahtarıdır ve paydaşlar için büyük bir değer yaratma anlamına gelir. Günümüzün dinamik iş ortamında işletmelerin rakiplerine kıyasla daha iyi öğrenmeleri ve bilgilerini rakiplerinden daha geniş ve hızlı bir biçimde uygulamaya koymaları gerekmektedir (Keçecioglu, 2002: 23).

Öğrenen organizasyonlar için yalnızca ayakta kalmayı sağlamak değil kendi geleceğini üretmek de önemlidir. Bu, örgütün yalnızca bir şey üretmesi değil, fark yaratan belli özelliklere sahip birşeyler üretmesidir. Ekip halinde öğrenme önemlidir çünkü hangi türden ekipler olursa olsun eylem için birbirlerine ihtiyaç duyan kişiler organizasyonlarda kilit öğrenme birimi durumuna gelmektedirler. Artık tüm önemli kararlar ekipler içinde alınmaktadır. Bu ya doğrudan olmakta ya da bireysel kararları eyleme dönüştürmek için ekiplere ihtiyaç duyulmaktadır. Bir düzeyden sonra bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için pek önemli değildir. Bireyler sürekli öğrenirler, ama bir örgütsel öğrenme ortaya çıkmaz. Eğer ekipler öğrenirse tüm organizasyon içinde öğrenme için bir küçük evren durumuna gelirler.

Kazanılan içgörüler eyleme dönüştürülür. Geliştirilen beceriler başka bireylere ve başka ekiplere aktarılabilir. Ekibin başarıları organizasyonun tümü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilir. Ekip halinde öğrenme insan gruplarının bireysel bakış açılarının ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerini geliştirir (Senge, 2002: 257).

Sonuç olarak, günümüzün dinamik iş ortamında örgütsel başarı insan sermayesinin etkin ve verimli kullanılmasını gerektirmektedir. Başarı artık örgüt çalışanlarının bireysel bilgi ve yeteneklerine bağlı olmaktan çıkmış, uyumla hareket eden ekiplerin performansına bağlanmıştır. Hızla değişen meydan okuyucu koşullarda örgütler kendilerini yenilerken çalışanlarının yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanabilmek için ekipleri kullanmaya başlamışlardır. Ekipler çalışanların tek başlarına yaptıkları çalışmalardan daha verimli olabilmekte, daha yüksek kalitede üretim yapabilmekte, maliyetlerin daha düşük gerçekleşmesini sağlayabilmekte, yarattıkları sinerji ile örgüt performansını artırmaktadırlar. Organizasyonun tümüne yöneticilere ve tek tek çalışanlara sağladığı birçok yarar da gözönünde bulundurulduğunda ekip çalışmasının benimsenmesini sağlamak günümüzde işletmeler için olmazsa olmaz bir öneme sahiptir.

I. 5. 4. Ekip Çalışmasının Yararları ve Potansiyel Maliyetleri

Belirli görevleri yerine getirmek için ekiplerin kullanılıp kullanılmayacağına karar vermede işletme yöneticilerinin ekip çalışmasını hem yararları hem de maliyetleri yönüyle düşünüp karar vermeleri gerekir. Ekipler hem üretim süreci sonunda çıktılarının verimliliği hem de üyelerinin iş doyumunu bakımından olumlu etkilere sahip olabilirler. Bununla birlikte ekipler motivasyonu ve performansını azaltan bir durum da yaratabilirler (Daft, 1994: 605).

I. 5. 4. 1. Ekip Çalışmasının Yararları

Örgütler, geniş bir amaç yelpazesini başarmak, örneğin verimliliği artırmak, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, sistem ve süreçleri yeniden tasarlamak, iş birimlerini işletmek, hizmet ve üretim hatalarını azaltmak için ekiplerden yararlanmaktadırlar. Ayrıca, kıt kaynakları daha etkin bir biçimde kullanma ve hızla değişen karmaşık hedeflere ulaşma doğrultusunda artan ihtiyaçları nedeniyle de örgütler ekip çalışmasını bir yöntem olarak benimsemektedirler (Keçecioğlu, 2002: 2). Ekip çalışmasının örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlamada birçok yararı bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

1) Çalışanların örgüte bir bütün olarak bakabilmelerini sağlar ve örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunur: Ekip çalışması, örgütteki işlevlerin yeniden yapılandırılması için olanaklar yaratabilir, iletişimi artırabilir, anlayışı ve özeni geliştirebilir, çalışanların değişiklik yaratmalarını ve sağlanan katkıların açıkça görülmesini sağlayabilir. Böylece çalışanlar arkalarını kollamak yerine önlerine bakarak ilerleyebilirler. Ekip çalışmasına dayalı bir kültür geliştiğinde, çalışanlar geleceğe korkuyla değil, umutla bakabilecek ve işletme için iyi olanın onlar içinde iyi olacağına inanmaya başlayacaklardır (Çetin ve diğerleri, 2001: 299).

2) Çalışanların iş süreçlerine katılımını motive eder ve işe anlamlı katkılar yapmak için daha çok fırsat bulmalarını sağlar (Straup, 2002: 12).

3) İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarda doğan koşullara, sorunlara, fırsatlara ve müşteri beklentilerine daha hızlı yanıt verilmesini sağlar (Straup, 2002: 13).

4) Uzlaşmayı temel alan kararların sayısının artmasını sağlar. Uzlaşmayla alınan kararlar büyük ölçüde kabul ve destek görecektir (Straup, 2002: 13).

5) İnsan kaynaklarının daha iyi kullanılmasında etkili bir yöntemdir. Ekip çalışması insanların gücünü, yaratıcılığını açığa çıkarmakta, sinerjiyi artırmakta ve sosyal ihtiyaçları gidermektedir (Straup, 2002: 13).

6) Ekip üyeleri aldıkları kararlardan kendileri sorumlu olduğu için üst yönetime yönelik suçlamalar azalır (Erengül, 1997: 138).

7) Ekiplerin geliştirdiği öneriler bireylerin yaptıklarından daha fazla ağırlığa sahiptir (Erengül, 1997: 138).

8) Kararlar, ortak alındığından, çalışanların ekibe ve organizasyona olan güveni artacaktır (Yedievli ve Ersen, 1997: 29).

9) Ortak amaç ve hedef bireylerin birbirlerine olan bağlılığını destekleyerek motivasyonu ve benimsemeyi artıracaktır (Yedievli ve Ersen, 1997: 29).

10) Tek başına çözülemeyen işlerin birlik içinde çözülebilmesini olanaklı kılar (Yedievli ve Ersen, 1997: 29).

11) Ekipler, karşılıklı anlayış ve güven, arkadaşlık ve birbirine destek olmayı sağlamada yardımcı olur. Bu çalışma sorunların çözümlenmesini sağlarken, stresli çalışma koşullarının azaltılmasına da yardımcı olur (Mullins, 1995: 174).

12) Ekip üyeliği, bireye ait olma düşüncesi verir; ekip kimliği hissi ve ekip içinde tanınma ve statü elde etme şansı sağlar (Mullins, 1995: 174).

13) Çalışanların çaba düzeyleri artar. Çalışma ekiplerinde üyeler işlerini yaparken bedenlerinin dışında düşünce üretmek için beyinlerini de kullanırlar. Bu şekilde, çalışanların enerjisi ve yaratıcılığı açığa çıkarılmış olur. Ekip çalışması yapılan şirketler, çalışanların çaba düzeyinde değişim olduğuna tanık olmuşlardır. Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda ekip üyelerinin bireysel motivasyonlarının ve performanslarının arttığı görülmüştür (Daft, 1994: 606).

14) Ekip üyelerinin iş doyumunu artar. Çalışanlar ait olmak ve yakın ilişki ihtiyacı duyarlar. Ekip çalışmaları bu ihtiyaçların karşılanmasına yardım edebilir. Çalışanların katılımını sağlayan ekipler aracılığıyla can sıkıntısı azalır ve genellikle çalışanın saygınlık ve

değer verilme duygusu artar. Tatmin edici ekip ortamına sahip olan çalışanlar stresle daha kolay baş eder ve yaptığı işten daha çok zevk alır (Daft, 1994: 606).

15) İşle ilgili bilgi ve beceri düzeyleri artar. Ekiplerin kullanılmasıyla, her bir çalışanın bilgi ve yetenekleri birleştirilerek işin yapılmasında daha büyük bir bilgi ve yetenek birikiminden yararlanmış olunur. Çok farklı yeteneklere sahip çalışanlar ekip olarak gerçekleştirdikleri işleri tüm boyutuyla öğrenmiş olur. Ekipler ayrıca karar almada, alternatif bakış açıları geliştiren ve pratik yöntemler öneren üyelerinin entelektüel yeteneklerine sahiptir (Daft, 1994: 606).

16) Organizasyonel esneklik sağlar. Geleneksel organizasyonlar, her bir çalışan yalnızca belirli bir işi yapacak şekilde yapılandırılmışlardır. Ama çalışanların katılımıyla kurulan bir ekip kullanıldığında işler birleştirilerek bütünleşik olarak yapılabilir ve ekip üyeleri arasında görev paylaşımı ve iş değişimi gerçekleştirilebilir. İşler yeniden organize edilebilir ve çalışanlara, ürün ve hizmet üretmede daha büyük esneklikle iş dağılımı yapılabilir. Bu şekilde organizasyon hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına daha çabuk yanıt verebilecektir (Daft, 1994: 606).

17) İşin gerçekleştirilmesinden sorumlu olanlar hedeflerin saptanmasına ve planlamasına katkıda bulduklarından ekip için gerçekçi ve gerçekleştirilebilir hedefler saptanabilir (Dengiz, 2000: 119).

18) Ekibi başarılı kılmak için ekip elemanları birbirlerini desteklerler (Dengiz, 2000: 119).

19) İletişim açıktır. Yeni fikirlerin, geliştirilmiş yöntemlerin, sorunların dile getirilmesi, kaygıların ortaya atılması özendirilir (Dengiz, 2000: 119).

20) Konularında uzman kişilerin bulunması sorunların çözümünü kolaylaştırır (Dengiz, 2000: 119).

21) Ekip üyeleri kendilerinden ne beklediğini iyi bildiklerinden ve performanslarını bu beklentilerle karşılaştırıp değerlendirdiklerinden performans geri besleme daha anlamlıdır (Dengiz, 2000: 120).

22) Ekip üyeleri disiplinli çalışma ve alışkanlıkların önemini kavrayarak davranışlarını ekibin standartlarına göre ayarlarlar (Dengiz, 2000: 120).

23) Farklı bakış açıları ve bilgilerin ekip ortamına taşınmasıyla çalışanların yaratıcılık ve buluşçuluk özellikleri desteklenmiş olur (Keçecioglu, 2000: 82).

Ekip çalışmasının yararları ayrıca bireyler, yöneticiler ve organizasyonlar açısından gruplandırılarak aşağıda belirtildiği şekilde incelenebilir (Weiss, 1993: 18-19).

I. 5. 4. 1. 1. Ekip Çalışmasının Bireye Sağladığı Yararlar

Ekipte çalışan bireyler, kendilerini daha az stres altında görürler. Ekip içindeki rollerinden ötürü sorumluluk üstlenseler de, başarının genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından birçok kişinin omuzlarına geçer. Paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışan bireyin çok yüksek hedefler ya da zorluklarla karşılaştığı zaman yaşadığı panik ve çaresizliği hafifletir. Birey kendisini organizasyonun bir parçası olarak daha fazla hisseder. İnsanlar kendilerini ve başkaları ile ilişkilerini yalnızca fiziksel yakınlık anlamında değil, kendi işleri ile diğer insanların yaptığı işler arasında bir bağlantı kurarak kavrarlar. Statüleri bir çizelge üzerindeki bir sütun olmaktan çıkıp gerçek haline gelir ve ekip içindeki gerçek konum ve önemlerini görürler (Weiss, 1993: 18).

Ekip içindeki bu statü bir bütün olarak organizasyon içindeki statüye dönüşür. Ekip üyeleri ekibe olan katkılarını ve etkilerini görür ve bununla tanınırlar. Ekip, bütün organizasyona olan katkı ve etkisini görür.ve bununla bilinir. Bu şekilde ekipteki bireyler eklemleme yoluyla ekibin başarısından ve edindiği saygınlıktan ek bir haz alırlar. Bu süreç,

toplulukların kendilerini profesyonel spor karşılaşmalarında temsil eden takımların atletlerine statü vermesine benzer. Ayrıca ekibe yaptığı katkı ölçüsünde tanınma ve belli bir saygınlığa ulaşma şansı bulunan birey, yaratıcılığını ekip çalışmasında daha kolay kullanabilir ve bu nedenlerle işten elde ettiği doyum düzeyi yükselir (Weiss, 1993: 18).

Tek başına ekip üyeliği en büyük kişisel doyumunu sağlasa da, organizasyonun ekibe ve üyelerine değer vermesi harika bir mutluluk kaynağıdır. Ekibin ürettiği şeylerde kendi çabalarının sonuçlarını görebildikleri için ekip üyeleri bir başarı duygusu tadar. Bu sonuçların başka birimlerin ya da ekiplerin işleyeceği bir hammadde olsa bile, ekip üyeleri kendi ekiplerinin üretimini ve bunun organizasyonun bütünsel üretimi içindeki bağlantısını görüp kavrarlar. Bu başarı duygusu olağanüstü bir ödül işlevi görür. Birçok organizasyon iyi yapılan işleri takdir etmek amacıyla ikramiyeler, hediyeler vb. maddi ödüller kullanır. Maddi ödüller çalışanı motive eder ve üretkenliğini artırır, ama insanların işlerine, ekibine ve organizasyonuna olan kişisel bağlılığını güçlendiren manevi ödüllerin onlar üzerindeki etkisi maddi ödüllerden daha fazladır. Bu manevi ödüller, bir yere ait olma duygusu, başarı duygusu, kendini gerçekleştirme duygusu sağlar ve verimliliği güçlü bir biçimde etkiler. Sonuç olarak verimli bir ekip geleneksel bir çalışma biriminden daha üretkendir (Weiss, 1993: 18).

I. 5. 4. 1. 2. Ekip Çalışmasının Yöneticilere Sağladığı Yararlar

Artan üretkenlik, iyileşen maliyet kazanç oranları (karlılık), yükselen moral, bağlılık ve tutumluluğun iyileşmesine bağlı olarak nezaretçi ve yöneticiler de yüksek performanslı ekiplerin yararını görürler. Hedeflerine ve birimlerinin amaçlarına ulaşmak daha kolay ve az stresli duruma gelir. Bu yararları bir ekibin üyesi olmaları dolayısıyla bireysel olarak elde ettikleri yararları da eklendiğinde nezaretçi ve yöneticilerin olanaklı olduğunda grupları içinde yüksek performanslı ekipler kurmakla çok şey kazanacakları görülebilir. Öte

yandan yüksek performanslı ekipler işyeri huzuru ve başarısına katkı yapacak ve yabancılaşmayı da azaltacaktır. Yönetici, başkaları aracılığıyla iş gören kişi olduğuna göre yöneticinin başarısı ekibin başarısına paralel bir artış gösterecektir (Weiss, 1993: 19).

I. 5. 4. 1. 3. Ekip Çalışmasının Organizasyona Sağladığı Yararlar

Yöneticilerin uygun ekipler oluşturarak yarattıkları verimlilik artışlarına organizasyonlar ortak olur. Ekipler, karlılığa, büyüme ve gelişmeye önemli katkılarının yanında işyerindeki huzur ve barış ortamının sağlanmasıyla organizasyonun çevrede olumlu bir izlenim oluşturmaya da katkı sağlar. Bu şekilde organizasyon, faaliyette bulunduğu iş çevresinde hem müşterileri hem de potansiyel iş gücünü kendine çekecek bir cazibe alanı yaratır. Sonuçta, iş yaptığı pazar ve sektörde lider konumuna yükselir (Weiss, 1993: 19).

I. 5. 4. 2. Ekip Çalışmasının Potansiyel Sakıncaları ve Maliyetleri

Örgüt yöneticileri, belirli bir görevin yerine getirilmesinde ekip oluşturup oluşturamayacaklarına karar verirken, ekiplerin hem sağlayacağı yararları hem de potansiyel maliyetlerini ve sakıncalarını gözönünde bulundurmalıdır. Ekipler verimlilik ve üyelerinin iş doyumunu artırıcı bir etki yapabilirler ama öte yandan motivasyon ve performanslarını azaltan bir durum da yaratabilirler. Ekip çalışması yapıp yapılmayacağına yönelik verilecek karar öncesinde yöneticilerin belirli maliyetleri ve sakıncaları değerlendirmesi gerekir. Ekip çalışmasının potansiyel maliyetleri ve sakıncaları şunlardır (Daft, 1994: 606-607):

1) *Yeniden güç düzenlemesi*: Şirketler, ekip oluşturdukları zaman, alt ve orta düzey yöneticilere gerek kalmayabilir. Bu yöneticiler güçlerini kaybetmek istemeyebilirler. Gerçekten de ekipler başarılı oldukları zaman örgütler daha az yöneticiye ihtiyaç duyacaklardır. Bu durum özellikle kendini yöneten ekipler için geçerlidir; çünkü ekipte yer

alanlar yöneticilerin sorumluluklarını üstlenirler. Bu düzenlemeler, statü ve hatta işlerini kaybetme korkusu yaşayan ve varlıklarını sürdürebilmek için yeni insan odaklı yönetim becerilerini öğrenmek zorunda olan yöneticiler için kaygı vericidir.

2) *Sosyal Kaytarma*: Bu terim, ekibin üyesi olmaktan diğer üyelerle birlikte eşit düzeyde yarar sağlayan ancak ekip çalışmasına aynı düzeyde katkı yapmayan çalışanlarla ilgili bir durumu anlatmak için kullanılır. Ekibin üye sayısı arttıkça ekip üyelerinden bazılarının daha az iş yapma eğilimi olabilir. Sosyal aylıklık üzerine yapılan bir araştırma sonucunda öğrencilerin katılımıyla oluşturulan proje gruplarında bazı öğrencilerin grup projesi için diğerlerine göre daha çok çaba gösterdiği ve genellikle hiçbir öğrencinin bireysel çalışma yoğunluklarına kıyasla grup için çok sıkı çalışmadıkları görülmüştür.

3) *Koordinasyon Maliyetleri*: Bir grubun görevini yerine getirebilmesi için koordine edilmesi gereken faaliyetlere yönelik harcanan zaman ve enerji koordinasyon maliyeti olarak adlandırılır. Gruplar görevlerini yerine getirmek amacıyla hazırlık yapmak için zaman harcarlar ve verimli zamanlarını kimin neyi ne zaman yapacağı ile ilgili toplantılarla kaybederler. Yine öğrenci proje grupları üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda böyle bir koordinasyon maliyetinin olduğu ortaya çıkmıştır. Grup üyesi öğrenciler, proje çalışmaları için ne zaman toplanabileceklerine karar vermek üzere derslerden sonra toplantı yapmak zorunda kalmışlar; çalışma programı yapılarak kontrol edilmiş; telefon görüşmeleri yapılmış ve işi kısa sürede bitirebilmek amacıyla toplantı zamanları düzenlenmiştir. Grubun idari ve koordinasyon işleri için çok zaman harcadığı görülmüştür. Öğrenciler grup çalışması süresince, aynı projeyi kendi kendilerine daha kısa sürede yapabilecekleri hissine kapılmışlardır.

Ekip çalışmasında karşılaşılabilecek yukarıda belirtilen potansiyel sakınca ve maliyetlere ek olarak, ekiplerin karar alma şeklinde de sakınca ortaya çıkabilir. Ekipler,

sorunların içinde yaşadıklarından çoğu kez bu sorunların nasıl çözülebileceğini üst yönetimden daha iyi görebilirler. Ekip çalışması süresince sorun çözme, konu hakkında daha çok bilgi toplanması, hata yapma olasılığının azaltılması, ekip üyelerinin yeteneklerinin gelişmesini sağlamaktadır. Ayrıca üyelerin motivasyonunu artırmaktadır. Ancak bu konuda sorun çözmenin uzun sürmesinin yanısıra en doğru karar yerine en uygun ve kabul edilebilir kararların ortaya çıkması gibi sakıncalar görülebilir (Başaran, 1992: 207).

Ekiplerde görülen bir diğer sakınca da grup halinde düşünmedir. Özellikle daha önceki faaliyetlerinde başarılı olmuş ekiplerde özgüven artar ve ekip içi sorgulama azalır. Kitle psikolojisi ağırlık kazanır ve risk veya önlem almada abartma meydana gelir. Örneğin bir yatırım kararı, ekibe egemen olan ruhun aşırı iyimser veya karamsar olmasına göre bireylerin kişisel eğilimlerinden daha uç noktalarda alınabilir (Erengül, 1997: 140).

II. BÖLÜM

EKİP OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME

İnsanların ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelip hareket etmelerini sağlayan bunu yaparken de davranış bitimlerinin bir takım ilkelerinden yararlanan ve kişilerin davranışlarını istenen yönde değiştiren ekipler bir anda ortaya çıkmamakta, bir süreç içinde oluşmaktadırlar. Bu bölümde ekip oluşturma koşulları, nedenleri, ekip oluşturma ve geliştirme süreçleri, ekip oluşturma ilkeleri ile ekip etkinliği ve başarısını belirleyen faktörler incelenecektir.

II. 1. Ekip Oluşturma İçin Gerekli Koşullar

Ekip oluşturma her zaman uygun çözüm değildir. Bazı işler tek başına çalışan bir kişinin teknik becerilerine ihtiyaç duyar. Örneğin, karmaşık bir bilgisayar programı üretilmesi ekip çalışmasına pek uygun düşmeyecektir. Bir kişinin tek başına çalışması sonucunda veya ürün ya da hizmet müşteriye zamanında, yeterli miktarda ve beklentilere uygun kalitede sunulabiliyorsa bu durumda ekip oluşturmak gereksizdir. Aşağıdaki koşullar da bir ekibi başarıya ulaştırmada son derece önemlidir (Weiss, 1993: 17):

- 1) Özel bir iş konusunun bir ekip yaklaşımını gerektirmesi,
- 2) Kararları tartışma ve görüşmeye zaman olması,
- 3) Bir kişinin tek başına sağlayamayacağı bilgi ya da becerilere ihtiyaç duyulması,
- 4) Ekip çalışmasının kararların benimsenmesini sağlaması, ya da morali yüksek tutması,
- 5) Ekibin veriminin organizasyon içindeki yatay ve dikey ilişkileri etkileyebilmesi,

- 6) Ekip çalışmasının alınan kararların ve yapılan işlerin niteliğini artırması,
- 7) Ekip çalışmasının başarısızlık riskini azaltması,
- 8) Grup kararları ve eylem planlarının yürütülmesi için değişik insanlara ihtiyaç duyulmasıdır.

II. 2. Ekip Oluşturma Nedenleri

Ekip oluşturmanın itici nedenleri ya da amaçları bulunmaktadır. Örgüt içinde üst yönetim ya da diğer çalışanlar kendi isteklerini yaptırmak amacıyla ekip kurabilir. Ama bu ekip oluşturmanın tek nedeni ise, değişim konusunda büyük bir dirençle karşılaşılacağına kuşku yoktur. Bu direnç genellikle değişmesi istenen insanların bir bölümünde içsel bir inatçılığın bulunmasından değil, değişimin taşıyıcılarındaki kör nokta ve tutumlarından kaynaklanır. Ekip, hem yönetimin hem de yönetim dışında kalanların isteklerini karşılayacak iki amaca hizmet etmek için kurulmalıdır (Weiss, 1993: 8):

- 1) Öncelikleri belirlemek için beraber çalışarak işin sonuçlarını iyileştirmek sorunları çözmek, kararlar almak ve grup içindeki çalışma ilişkilerini düzeltmek,
- 2) Grup üyeleri içindeki kişisel ilişkileri düzelterek, grup üyelerini gereksiz yakın gözetiminden kurtararak, yaşamlarını zenginleştirerek, yaptıkları işin efendisi olmalarına izin vererek, işleri başarıyla yapmaktan elde edilen yararları katılmalarını sağlayarak çalışma yaşamının niteliğini iyileştirmek.

Ekip oluşturmada gerçek bir başarı için yönetimin ve grup üyelerinin bu iki amaca bağlanması zorunludur (Weiss, 1993: 8). Ekip oluşturmanın başka bir çok nedeni olmakla birlikte işletmelerin bazı ortak ekip kurma gerekçeleri şu şekilde sıralanabilir (Özalp, 1998: 9):

1) *Fiziki yakınlık*: Kişiler fiziki yakınlıktan ötürü bir ekibin üyesi olabilirler.

Aynı bölümde çalışanlar veya yakın ilişkileri olan bölümlerden bir ekip oluşturulabilir.

2) *Kararlarda hız sağlamak*: Ekiplere yetki vermek suretiyle işlerde hız sağlanmış olur. Ekip üyeleri işleri fiilen yerine getirenler olduklarından, işle ilgili sorunları daha iyi ve kaynağında çözebilirler.

3) *Bilgiyi paylaşmak*: İşletmelerin çeşitli hedefleri vardır; pazarı genişletmek finansal durumun belirlenmesi, üretimde kaliteyi artırmak, sıfır hataya yaklaşmak, çalışanlara daha fazla hizmet vb. Bunların başarılması ekiplerin kurulmasıyla gerçekleştirilebilir.

4) *Birlik ruhu yaratmak*: Ekip üyeleri birbirinden bir çok şeyler bekler ve birbiriyle iletişim içindedirler. Böyle yapmakla işbirliğini ve çalışanların moralini artırır. Ekip normları çalışanların ilerlemelerinde cesaretlendirici rol oynar.

5) *Sorumluluk paylaşımı*: Ekipler yoluyla çalışmalarda esneklik sağlanırken, ekip üyelerinin sorumluluk paylaşımı ve bu bilincin yerleşmesi sağlanır.

Örgütler geniş bir amaç yelpazesini başarmak için ekipler oluşturmaktadırlar. Örneğin sistem ve süreçleri yeniden tasarlamak, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, iş birimlerini işletmek, hizmet ve üretim hatalarını azaltmak için ekiplerden yararlanmaktadırlar. Dinamik ve rekabetçi iş ortamında, görevin karmaşıklığı, yaratıcılığa ve yenilikçiliğe ihtiyaç duyulması gelecek de işlenecek yolun net olmaması, kaynaklardan daha iyi yararlanma gereksinimi, hızlı öğrenme zorunluluğu, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın arzulanması gibi daha bir çok nedende ekiplere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır (Keçecioğlu, 2002: 1-2).

II. 3. Ekip Oluşturma Süreci

Ekipler insanlardan oluşmaktadır. Her ekip üyesi kendine özgü tutum, inanç, inanç, beceri, üstünlükler ve zayıflıkları beraberinde ekip ortamına taşımaktadır. Bunların bazılarını önceden bilmek mümkün olmakla birlikte insana özgü pek çok unsur ancak bireysel ilişkiler geliştikçe ortaya çıkmaktadır. Çok farklı özelliklere sahip insanların bileşimi olarak bir ekip meydana getirildiğinde sorun çıkarabilecek bazı özellikler baskı altına alınsa ve ekip belirlenen çerçeve içinde faaliyette bulunmak zorunda bırakılsa bile çoğu kez bir başarı elde edilemeyebilir. İşletmenin en iyi elemanlarından bir ekip oluşturulduğunda da başarısızlık olasılığı daima vardır. Bazen çok yüksek performans gösteren ekiplerde de üyelerin tümü en yüksek çabayı göstermesine rağmen aniden başarısız bir grafik ortaya çıkabilmektedir. Güvenlik, saygısızlık, çaba göstermeye degecek bir hedef duygusunun olmaması, gereksiz hırs, kıskançlık, nezaketsizlik ekip çalışmasına zarar verebilmektedir. Bu nedenle bir ekip oluşturmak, işletmede ekip çalışmasını yaygınlaştırmak gerçekten bir sanat olarak kabul edilmektedir (Efil, 1999: 7).

Ekip oluşturma, örgüt geliştirme faaliyetleri içinde önemli bir yer tutmaktadır. Ekip oluşturma, örgüt üyelerine, iş yapma yöntemlerine, kişiler arası ilişkilere ve grup liderinin diğer üyelerle olan ilişkilerine yönelerek grubun etkinliğini saptama ve geliştirme sürecidir (Dinçer, 1992: 224). Ekip kurma ya da ekip oluşturma farklı beklentileri, alt yapıları ve uzmanlıkları olan bir insan topluluğunu etkin bir çalışma biriminde bütünleştirmektir. Ekip kurma bir değişim işlemi olarak da ele alınabilir. Bu bütünleşme işleminde tüm ekip üyelerinin hedefleri ve enerjileri ekibin amaçlarını desteklemek için analize edilir. Ekip kurma ve geliştirme planlı ve tasarlanmış bir çalışma sürecidir. Bu süreçte aynı zamanda ekibin faaliyetlerini engelleyebilecek faktörler azaltılmaya çalışılır (Dengiz, 2000: 119).

Literatürde ekip oluşturma sürecine ilişkin çeşitli modeller bulunmakla birlikte süreci bir bütün olarak ve aşamalı bir şekilde ele alması nedeniyle bu çalışmada Richard Hackman'ın (1987) 4 aşamalı modeli incelenecektir. Bu modele göre ekip oluşturma süreci, ön hazırlık, performans şartlarının oluşturulması, ekibi kurma ve sürdürme aşamalarından meydana gelmektedir (Greenberg ve Baron, 1997: 275-276).

II. 3. 1. Çalışma Öncesi Ön Hazırlık

Bu aşamadaki en önemli konu ekip oluşturma sürecinin gerekli olup olmadığına karar vermektir. Yönetici belirlenen amaçlara göre yapılacak görevleri tanımlar. Bu amaçlar bir grup tarafından mı ya da tek başına çalışılarak mı en iyi şekilde başarılabilir? Yaratıcılık ve iletişim gerekli midir? Eğer yanıtlar grup çalışması yönündeyse, yönetici gruba verilmesi gereken yetki düzeyine karar verir. İş gereksinimleri tanımlanarak analiz edilmelidir. Ekibin amaçları oluşturulmalıdır ve işin yapılması için gerekli beceri envanteri çıkarılmalıdır. İş yükü doğru şekilde analiz edilmeli ve buradan çıkan sonuca göre ekip üyeleri ve ekibin kaç kişiden oluşacağı belirlenmelidir (Greenberg ve Baron, 1997: 275).

II. 3. 2. Performans Şartlarının Oluşturulması

Yönetici, ekip için uygun performans koşullarını oluşturmalıdır. Örgüt personelinin ekip çalışması yapmak için uygun bir ortama sahip olduğundan emin olunmalıdır. Ekibin başarısı için gerekli olan kaynaklar sağlanmalıdır. Bu kaynaklar hem hammadde kaynaklarını (araçlar, donanım ve para) ve insan kaynaklarını (uygun becerilere sahip çalışanların karışımı) hem de örgütün desteğini içerir. Yöneticiler ekibin başarısı için uygun koşulları yaratmaya yardımcı olmadığı sürece ekibin başarılı olması mümkün değildir (Greenberg ve Baron, 1997: 275).

II. 3. 3. Ekibi Kurma

Bu aşama ekibin kurulması ile ilgili faaliyetleri içerir. Ekibin başarılı bir başlangıç yapabilmesi için örgüt içinde kurulacak ekibin sınırları belirlenmeli yani kim ekibin üyesi kim değil açıkça belirlenmiş olmalıdır. Bazı ekipler üyelik açıkça belli olmadığı için başarısız olmuştur. Bu gibi belirsizliklerin azalması, hayal kırıklığından ve karışıklıktan kaçınmaya yardımcı olur. Ayrıca üyelerin ekip misyonunu ve amacını kabul etmeleri gerekir. Ekip üyelerinden beklenen davranışlar açıklanmalı, yani yönetim görevlerle ilgili olarak ekip üyelerinin rolleri ve sorumluluklarını belirlemiş olmalıdır. Buna göre ekibin misyonunun ve sorumluluklarının açıklanması, ekipten ne yapmasının beklenildiğinin tam olarak ve açık bir şekilde belirlenmesi gerekir (nasıl yapacakları gerekli değildir). Ekip üyeleri kendi çalışmalarını planlamaktan ve değerlendirmekten sorumlu olacak mıdır? Eğer sorumlular beklentiler açıkça belirtilmelidir (Greenberg ve Baron, 1997: 276).

II. 3. 4. Sürdürme

Bu aşamada, yönetici sorunların üstesinden gelmesinde ve fonksiyonları en üst düzeyde gerçekleştirmesinde gruba yardım eder. Ekipler faaliyetlerine kendi kendilerinin rehberi olarak başlamalarına rağmen, yöneticilerin sorunları gidermede ve daha iyi çalışmaları için fırsatlar sağlamada ekibe yardımcı olması gerekir. Örneğin gruba katkısı olmayan üyeler daha uygun niteliklerdeki çalışanlarla değiştirilebilir; araç, gereç donanım ve parasal konularda sürekli kaynak sağlanabilir veya kalitesi yükseltilebilir (Greenberg ve Baron, 1997: 276).

II. 4. Ekip Oluşturma İlkeleri

Bir ekip oluşturmak kolay bir iş değildir. Bunu yapmak için yalnızca becerili insanların en uygun kombinasyonu sağlamak yeterli değildir. Ekip oluşturulunca başarı kendiliğinden elde edilmemektedir. Örgütlerde başarılı bir ekip oluşturmak için bir takım ilkelere uyulması ve bağlı kalınması gerekmektedir. Bu ilkelere bazıları şunlardır (Çetin ve diğerleri, 2001: 300-302; Greenberg ve Baron, 1997: 281-282):

1) *Ekibi doğru tanımlamak*: Ekiplerin başarılı olabilmeleri için her ekip üyesi “ben” yerine “biz” merkezci işbirliği anlayışını benimsemelidir. Bu anlayışta önemli olan benim katkım ne olabilir yerine sinerjik bir ekip olarak biz bu ekibe neler katabilir ve bu katkılarımızla neleri yaratabiliriz olmalıdır. Başarı, katılımcı ekip anlayışını benimsemeye, ekibi oluşturanların kendi rollerini anlayabilme yeteneğine ve isteğine bağlıdır.

2) *Ekip kurmadaki amacın bilincinde olmak*: Birçok kişi, kendi departmanının asıl amacının dışında bir ekibe veya iş grubuna dahil değildir. Ortaklıklar, ortak amaç ve misyonu olan kişiler arasında kurulmalıdır. Ekipte yer alan herkesin ortak değerleri olmadığında birbirleriyle çatışan beklentiler, ekibin amaçsızca sürüklenmesine neden olur.

3) *Ekibe kimlerin alınacağı konusunda bilinçli bir karar vermek*: Farklı departmanlardan kişilerin oluşturacağı bir ekipte üyelerin ortak amaca odaklanmaları, ekiple çalışabilme yetenekleri ve gerekli teknik uzmanlıkları dikkate alınmalıdır. Bu kişiler ekibin misyonuna hayat verebilirler mi yoksa zamanınızı onları ikna etmekle geçirmeniz mi gerekecek? Uygulamada onlar çözüm gerektiren kilit kişiler mi olacak yoksa zorluk mu çıkartacaklar? Bazı kurumsal veriler, pozisyonu nedeniyle yetki sahibi bir kişinin ekip için en değerli kişi olduğunu gösteriyor olsa da misyona sadakat gösteren ve güçlü kişiliği olan bir çalışanın ekip için daha uygun olacağı açıktır. Aynı şekilde, ekip üyelerini becerilerine veya yeteneklerine dayanarak seçmek de önemlidir (Çetin ve diğerleri, 2001: 301).

Araştırmalar etkili bir performans gösteren ekip üyelerinin şu farklı becerilere ve yetkinliklere sahip olduklarını ortaya koymuştur (Baltaş, 2004: 42-43):

- a) ğrenmeye açık olmak,
- b) Problemi teşhis ve analiz etmek,
- c) Ayrıntılara önem vermek,
- d) Etkileme (ikna edebilme ve etki bırakma yetkisi),
- e) İnisiyatif kullanma,
- f) Yetkilendirilmiş bir ortamda çalışmaya istekli olma,
- g) Sözel iletişim (düşünceleri olumlu ve açık bir biçimde aktarabilme),
- h) Planlama ve organizasyon,
- i) Ekip alışması ve işbirliği,
- j) Teknik ve profesyonel yeterlilik,
- k) Stresle başa çıkma,
- l) Eğitim, yönlendirme ve yol gösterme,
- m) Empati,
- n) Yüksek i motivasyon.

Ekiplerin başarılı olabilmesi için üyelerinin dikkatli bir şekilde seçilmesi gerekir. Ekibin yeleri bilgi ve becerileri ile ekibin başarısını ve başarısızlığını getirecektir. Bir ekip tamamlayıcı becerilerden, özellikle teknik ve fonksiyonel yeteneklerden yoksun ise işe başlayamaz. Gerekli bilgi ve beceri düzeyinde olmayan üyelerin oluşturduğu bir ekip örgütün isteklerine yeterli ltde yanıt veremez. Katzenbach ve Smith (1998), ekip becerilerini, teknik ve fonksiyonel yetenek, sorun çözme ve karar verme becerileri ve sosyal becerilere dayanan etkili iletişim ve yapıcı çatışmalar olmak üzere üç grupta toplanmıştır (Katzenbach ve Smith, 1998: 72). Ekip üyelerinde bulunması gereken teknik

ve fonksiyonel yetenekler kurulacak ekibin faaliyet alanlarına göre farklılık gösterir. Ekip üyelerinin seçiminde gerekli becerilerin üzerinde durmak önemli olmakla birlikte bu bilgi ve becerilerin üzerinde gereğinden fazla durmak da yanlıştır. Ekip üyelerinin teknik bilgi ve beceri açısından mükemmel olmaları şart değildir. Çünkü ekipler aynı zamanda, kişisel gelişme ve öğrenme için güçlü birer araçtır. Belirli bazı teknik ve fonksiyonel yetenekler dışında çoğu çalışmada ekiplerin ihtiyaç duyduğu öğrenme potansiyeli vardır. Ancak ekipteki öğrenme potansiyelinin kuvvetli olması, ekibin aynı zamanda güçlü iletişim becerilerine sahip bireylerden oluşturulmasını gerektirir. İletişim becerileri güçlü kişilerden oluşturulmuş bir ekibin üyeleri, kişisel amaçlar ve ekibin performans hedeflerinin zorlamasıyla kendi bireysel katkılarını göstermek için harekete geçecek ve bunun sonucu olarak da ekipte iletişim becerisi potansiyeli var olduğu sürece bir ekibin dinamiği zayıf olarak görülen becerilerin gelişmesine yol açacaktır (Katzenbach ve Smith, 1998: 73).

4) *Çalışanların yeniden motive edilmesi*: Lider, bir fikir ya da projenin başarısı için duyduğu tutkuyu, ekipteki diğer kişilere aşılmalıdır. Antrenör olarak lider de ekibin bir üyesidir ancak her maç için sahaya çıkması gerekmemektedir. Liderin görevi, insanların kazanmaları için gerekli ortamı yaratmaktır. Aslında liderin duyduğu heyecan ekipteki diğer kişiler için tek referans noktasıdır. Lider ekip üyelerini hedefe doğru yönlendirmelidir. İnsanları motive etmenin en iyi yolu onların projeyi sahiplenmelerini sağlamaktır. Lider geniş bir oyun alanı bırakmalı, onlara güvendiğini göstererek güç kazanmalarını sağlamalı ve hedefin yerini göstermelidir. Hedefe ulaşmak için gidecekleri yolu onların belirlemesi gerekir. Daha önce geçilmiş yolları keşfedebilirler (Çetin ve diğerleri, 2001: 300).

5) *Liderliğin ve ekibin yeniden yapılandırılması*: Ekip liderinin kurulacak ekibin başarısı açısından önemi çok büyüktür. Bu nedenle ekip lideri olarak seçilecek

kişilerde bazı özelliklerin bulunması gerekir. Ekip lideri herşeyden önce, insan ilişkilerinde başarılı yönlendirici ve destekleyici, koçluk ya da antrenörlük edici niteliklere sahip olmalıdır. Yapılan çeşitli araştırmalara göre işletmelerde ekip liderinin seçilmesinde kullanılan yöntemlerin farklılıklar gösterdiği ortaya konmuştur. Örneğin bazı ekiplerde ekip liderinin ekip üyeleri tarafından seçildiği görülürken bazılarında da ekip liderlerinin üst yönetim tarafından belirlendiği görülmüştür. Ekip çalışmasına geçişle birlikte alt düzey çalışanlarda çoğunlukla daha önce ustabaşı veya refakatçi olarak adlandırılan kişiler ekip lideri olurken, orta düzey çalışanlarda daha önce orta düzey yönetici olanlar bu görevi üstlenmek zorunda kalmışlardır (Achterberg ve Sey, 1997: 44).

Başarılı ekip liderleri hedeflerinin kendileri de dahil olmak üzere bireysel başarılarla rağmen ekip performansı olduğunu içgüdüsel olarak bilirler. Performansı yalnızca bireysel katkılardan en üst derecede yararlanmak olan çalışma gruplarının aksine gerçek ekip performansının, bireysel parçaların toplamının etkisinden fazla performansa ihtiyacı vardır. İnsanları ortak bir hedef etrafında birleştirmek, kişilik, şöhret, ve deneyimden öte bazı tutum ve davranışları gerektirir. “Başarısızlığa uğrayacak olan yalnızca ekiptir.” inancı liderle başlar. Ekip liderleri amaç ve hedefleri netleştirmek, bu amaç ve hedeflere bağlılık ve üyelerinin kendilerine güvenmeleri için gerekli koşulları hazırlamak, ekibin kolektif yeteneklerini ve yaklaşımlarını güçlendirmek, empoze edilen dışsal engellemeleri ortadan kaldırmak ve diğerleri için fırsatlar yaratmak için çalışırlar. En önemlisi, ekibin diğer üyeleri gibi ekip liderleri de gerçek iş yaparlar. Ama çalışmaların bütün bu yönlerinde kendi hareketlerinin ekibi nasıl engelleyebileceğini ve kendi sabrının ekibe nasıl enerji vereceğini bilir ve keşfederler. Başka bir deyişle, ekibin performansı tümüyle liderin yaptığı iş ile diğer üyelerin yaptığı iş arasında önemli bir denge kurulmasına bağlıdır. Bu dengenin kurulmasında liderin tutum ve davranışları anahtar

roldedir. Ekip liderleri faaliyetleri ile ilgili tüm sorunların çözümlerini bilemeyeceklerine derinden inanırlar ve bu nedenle tüm sorulara kendilerinin yanıt bulmaları gerektiği konusunda ısrar etmezler. Ekip liderleri, ortak bir hedef uğrunda tüm ekip üyelerinin ortak katkıları olmaksızın başarılı olamayacaklarını bildiklerinden ekiptekilerin katkılarını azaltabilecek veya ekipteki herhangi birinin cesaretini engelleyebilecek tutum ve davranışlardan kaçınırlar (Katzenbach ve Smith, 1998: 178).

Liderlik rolü, lider halen bir ekip üyesiyken temel yapıyı ve desteği sağlama görevi onda olduğundan oldukça zor bir roldür. Görevi başarmak için liderlik sorumluluklarından farklı olarak düşünölmelidir. Bu liderlik rolünü anlatmada anahtar sözcükler yol gösterme, harekete geçirme, koçluk görevinde bulunma ve koordine etmedir. Yol gösterme, tartışmayı yönetme, planlama ve harekete geçme için gereken yapıyı sağlama sürecini ifade eder. Harekete geçirme, üretken ekip çabalarını pekiştirmeyi ve tüm ekip üyelerinin aktif bir şekilde sürece dahil olduğunu belirlemek için gereken geri beslenmeyi gözden geçirmeyi ve olmayı içerir. Koçluk birebir olarak veya gruplar içinde diğler ekip üyelerine geri besleme sağlayarak bir problemleri olup olmadığını sorarak, faydalı önerilerde bulunarak ve onların olası problemlerini hafifletmek için faydalı olabilecek dış kaynakları tavsiye edilerek yapılabilir. Koçlar çatışmaları bastırmazlar ama yapıcı bir çözüm bulabilirsin diye çatışmaları yönetirler. Koordine etme ise çalışma ortamını iyileştirme, o profesyonel koşulları kontrol etme ve genel olarak bağı ve uyumlu bir çalışma ekibi oluşturmaya dolaylı olarak yardım etme yoluyla ekip üyelerinin iletişimi ve geri beslemesini iyileştirmeyi kapsar (Dengiz, 2000: 147).

Bir ekibe liderlik etmeyi garanti edecek standart yaklaşımlar ve tarifeler yoktur. Gerçekte bir ekip liderinin işinin özü, rehberlik etmek ve kontrolü bırakmak arasındaki doğru dengeyi kurmak, zor işleri kendisinin yapması ve diğlerlerinin bu işi

yapmayı öğrenmelerine çalışmak arasındaki doğru dengeyi kurmaktır. Nasıl ki çok fazla emir, ekibin kapasitesi, girişimciliğini ve yaratıcılığını köreltirse çok az rehberlik, yön verme ve disiplinde aynı sonucu doğurur. Bu hassas dengeyi kurma davranışı ekipten ekibe değişir; çünkü her ekibin kendi özellikleri vardır. Aynı ölçüde bir araya gelmiş kişi ve becerilerden, aynı amaç ve hedeflerden, en iyi yaklaşımdan ve aynı ortak sorumluluklarla oluşmuş birbirinin aynısı iki ekip yoktur. Bu liderin bir ekibi yönetmekle edindiği deneyim, bir diğeri için nadiren geçerlidir. Bir ekipte başarılı olan lider başka bir ekipte başarılı olamayabilir. Hatta aynı ekipte bir liderin rolü, nadiren başladığı yerde son bulur. Potansiyel bir ekip gerçek bir ekip haline ve sonrasında da yüksek performans ekibi durumuna geldiğinde liderin rolü de belirgin bir biçimde değişir. Liderin resmi otoritesi değişmezse de o otoriteyi ne zaman ve nasıl kullanıp kullanamayacağı konuları değişmektedir. Liderin değişen rolünün anahtarı her zaman ekibin, performansı için liderden ne istediği ve istemediğinin anlaşılmasıdır. Lider bir anlamda en son yedek oyuncudur. Kendisinden istendiği zaman golü atacak kimse olmalıdır (Katzenbach ve Smith, 1998: 179-180).

Sonuç olarak, ekip oluşturma sürecinin başarısı liderin nitelikleri ile yakından ilgilidir. Bir lider ekip üyeleriyle vizyon paylaşımı, katılımı teşvik etme destekleyici bir iklim oluşturma, iletişim kurma ve tüm üyeleri gönüllü bir biçimde düşünce ve çözüm üretmeye cesaretlendirme, geri beslemeyi destekleme, disiplin geliştirme, üyeler arasında saygı ve güven oluşturma ve denge sağlama gibi temel ilkeler ve yöntemler yoluyla yüksek performanslı bir ekip oluşumuna çok büyük katkı sağlar.

6) *Örgütün genel yapısında ekibin yerinin belirlenmesi*: Genellikle ekipler kimseye karşı sorumlu değildirler. Ekip çalışmalarından sorumlu bir üst düzey yönetici olmadığından ekipte, işlerin yürütmesini sağlayacak gerçek bir yetkisi de yoktur. Ekipler

örgüt içindeki konumlarını bilirlerse yaptıkları işin örgüt açısından önemini kavrar ve kimin ekip başarısına katkıda bulunduğunu görebilirler (Çetin ve diğerleri, 2001: 302).

7) *Ekip çalışması konusunda eğitim*: Eğitim örgütsel gelişmenin önemli bir parçasıdır. Ekibin eğitimi, ekip çalışması bilgisi, yeteneği, süreci ve performansını artırmayı amaçlayan kurumsal stratejiler ve araçlar kümesi olarak nitelendirilebilir (Keçecioğlu, 2002: 274). Örgütün genel eğitim programı kapsamında ekip çalışmasına yönelik ayrıntılı bir ekip eğitimi programı hazırlanmalıdır. Programın başında öncelikli olarak ekip üyelerine oryantasyon eğitimi verilmelidir. Ekibe yeni katılan üyelerin işi kavrayamamaları ve şaşkınlıkları kayıplara yol açtığı için işleriyle resmin bütünü arasındaki bağın kurulması gerekmektedir. Oryantasyon, ekip üyelerine olaylara daha geniş açıdan yaklaşmalarını sağlayarak iyileştirme fırsatlarını yakalamalarına yardımcı olmaktadır. Oryantasyon, örgütün geçmişinin anlatılması, vizyonunun ve misyonunun açıklanması ve çeşitli süreçlere ilişkin faaliyetlerin tanıtımını içerir. Söz konusu olan yeni kurulan bir ekip değil de mevcut ekibe yeni bir elemanın katılması ise bu bilgilere ek olarak ekibin oluşum aşamaları ve ekipteki davranış tarzları da anlatılır (Erengül, 1997: 155).

Eğitim programının teknik becerileri, ve iş yapma yöntemlerine ilişkin bilgileri kapsamaması gerekir. Ekipte yapılacak her faaliyet için iş analizleri yapılmalı ve bu faaliyeti gerçekleştirmeye yarayacak teknik ve davranışsal beceriler ekip üyelerine kazandırılmalıdır. Eğitim süreci çalışanların gelişimini planlamayı da içerir (Erengül, 1997: 156). Ekiplerin eğitim ihtiyacı öncelikleri saptanmalı ve eğitim çoğunlukta ekip üyelerinin ihtiyaçlarına yardımcı olacak alanlar etrafında odaklanmalıdır. Eğitim yoluyla ekip çalışmasını iyileştirme sürecine, seçilen bazı üyeler değil, ekibin tümünün katılması önemlidir. Ekip eğitimi şu adımları içermelidir (Keçecioğlu, 2002: 275-276):

a) Düşünce yetenek ve kavramlar bir ders formatında sunulmalıdır.

b) Sorun saptama, çözme, işi tamamlama ve izleme faaliyetlerine yönelik eğitimler sonrasında sorun çözme tekniklerini kullanma becerileri rol yapma gibi bazı davranışsal formatlarla geliştirilmelidir.

c) Ekip üyeleri düşünce, yetenek ve eğitimden öğrendiklerini uygulamaya yansıtmalıdır.

d) Ekip gelişimini ölçmede öz değerlendirme ve geri besleme için bir yöntem seçilmeli ve ihtiyaç duyulursa bu süreç daha fazla uygulamayla tekrarlanmalıdır.

Söz konusu ekip eğitimi programına, örgüt içinde tüm ekiplerin katılabileceği konferanslar ve seminerler de eklenebilir. Ekip üyelerinin yalnızca birbirlerinin işlerini öğrenmesi bile devasa bir eğitim çabasıdır ama bu yeterli olmamakta ve örgüt çalışanlarının bir ekip olarak nasıl çalışacaklarını da öğrenmeleri gerekmektedir. Ekiplerin başarısı için kestirme bir yöntem bulunmamaktadır. Etkin bir ekip oluşturmada eğitim zorunludur (Weiss, 1993: 203).

8) *Ekip performansının değerlendirilmesi ve uygun ödül sistemi*: Ekipleri uygulamada başarısız kılan bir diğer faktör de hedeflerin belirsizliğidir. Ekibin kuruluş amacı nedir? Belirli bir sorunu tanımlayıp olaya çözüm getirmek mi yoksa standart bir ürün, gelir veya gelişim sağlayabilmek için stratejik bir plan uygulamak mı? Ekiplerin başarısını değerlendirmede aşağıda belirtilen üç kuruluş amacı belirlenmelidir (Çetin ve diğerleri, 2001: 301-302).

a) *Sonuç (hedef)*: Ekibin ulaşması gereken belirgin hedef nedir? Hedefler ölçülebilir, görülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

b) *Kaynak*: Ekibin belirlenen hedefe ulaşabilmesi için ne tür kaynaklar

sağlanmalıdır? Sık sık yapılan hatalardan biri de ekibe belirli bir misyon verdikten sonra onlara gereken kaynakları ve yetkiyi sağlamamaktır. Ekip üyelerinin işe başlarken sormaları gereken ilk soru “İşletmemiz görevimizi yerine getirebilmemiz için gereken yetkilendirmeyi yapacak kadar bize güveniyor mu?” şeklinde olmalıdır.

c) *Ödül*: İstenen sonuçlara ulaşmak adına gerektiğinde teşviklerin uygulanması ekibin inisiyatifini yaratmak açısından çok önemlidir. Ekibin yapması gereken iş, kişilerin diğer önemli rollerini ve sorumluluklarını yerine getirmelerini güçlendiriyorsa onları ekibin bu işi için ödüllendirmek yararlı olacaktır.

Performans ekiplerin hem nedeni hem de sonucudur. Gerçek ekipler, aynı durumda ve aynı zorlamalara karşı bireyler olarak hareket eden gruplardan her zaman daha fazla performans gösterirler. Üstün performans ekipleri ise daha da fazlasını, kendi ekip üyelerinin bekledikleri de dahil ekipten beklenen bütün makul beklentilerin üstünde performans sergilerler. Belirli somut performans sonuçları olmadığı zamanlarda diğer beklentilerin hiçbir önemi yoktur. Belirli performans hedefleri ve kolektif çalışma ürünleri üzerinde odaklanmayan gruplar gerçek birer ekip olmayı başaramayacak ve işlevlerini yerine getiremeyeceklerdir (Katzenbach ve Smith, 1998: 146). Bu nedenle iyi şekilde planlanmış ulaşılabilir, açık ve ekipteki her birey tarafından kabul edilmiş performans hedefleri ekipler için çok büyük önem taşır.

Performans hedefleri aynı zamanda ekibin başarıya ulaşmasında önemli zorlayıcı faktörler olarak kabul edilebilir. Bir ekibin performans hedeflerinin belirlenmesiyle aşağıdaki olumlu sonuçlar elde edilecektir (Achterberg ve Sey, 1998: 51):

a) Performans hedeflerinin belirlenmiş olmasıyla, ekipte açık bir iletişim şekli oluşacak ve çatışmalar kazan – kazan yöntemine göre yapıcı bir şekilde çözümlenebilecektir.

b) Performans hedefleri, ekibin sonuca ulaşmak için belirli noktalarda yoğunlaşmasına yardım edecektir.

c) Belirli hedeflerin ekip davranışlarında düzleştirici etkisi olabilecektir.

d) Ekip üyeleri, ekibin hedeflerine en iyi şekilde katkıda bulunacağı üzerinde yoğunlaşabilecek ve davranışlarını buna göre ayarlayabilecektir.

e) Belirli hedefler, o hedefe ulaşma yolunda çalışan ekibin küçük başarılar elde etmesini de sağlayacaktır. Bu küçük başarılar ekip üyelerinin motivasyonunu arttırarak kendilerini ekibin amacına adanmalarında ve uzun vadeli anlamlı bir amaca ulaşmada kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak her türlü engelin aşılmasına yardımcı olacaktır.

Ekip performansının değerlendirilmesinde, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi kadar çalışmanın öngörülen sürede ve öngörülen bütçe ile tamamlanmış olması da önemlidir. Bunlar bir ekip çalışmasının başarısını ölçen doğrudan faktörlerdir. Ayrıca, görev ve insanlarla ilgili dolaylı performans ölçekleri de vardır. Bunlardan başlıcaları, yeni ve yaratıcı davranışlar, ekip faaliyeti ile uyumlu kişisel hedefler, üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılık, sorun çözümüleme becerileri, yapıcı çatışmaları teşvik, etkin iletişim, değişimi benimseme, başarıma arzusu, moral ve gayret düzeyidir (Dengiz, 2000: 124-125). Ekip performansının değerlendirilmesinde, geleneksel bireysel yönelimli değerlendirme ve ödül sistemlerinin ekip performansını yansıtacak şekilde değiştirilmesi gerekir. Başka bir deyişle, başarıları için ekip bir bütün olarak ödüllendirilmelidir (Weiss, 1993: 145).

Bir ekibin amacı birleştirmek, yani parçaların toplamından daha fazla bir şey yaratmaktır. Katkıları, bireysel çıkarılardan çok ekibin yararı akılda tutularak yapılmalıdır. Çünkü ekip üyeleri bu katkıların bireysel olarak ödüllendirileceğini bilirse ekibin çıkarları yerine kendi çıkarlarını gözeterek hareket etmeye eğilimli olurlar (Donnellon, 1998: 314).

Bunun yanı sıra, ekip performansı ile ödül arasında bir bağlantı olmalıdır. Ekip üyelerinin ödüllendirilme derecesi üyelerin başarılı olmak için daha fazla çaba harcamalarını sağlarsa işe olan bağlılığı da artar. Başka bir deyişle arzulanan davranışların ödüllendirilmesi gelecekte aynı davranışların tekrarlanmasını sağlamada kilit noktalardan biridir (Weiss, 1993: 146).

Ekip başarısını değerlendirmenin ve ödüllendirmenin standart bir yöntemi bulunmamaktadır. Bu kapsamda ekip çalışmasında bireysel performans değerlendirmesinin bütünüyle askıya alınmasının çok iyi performans gösteren çalışanların istikrarlığı ve en iyi çalışanların organizasyonda daha sorumlu mevkilere getirilmesi açısından sorunlar çıkarabileceğine yönelik çeşitli görüşler de bulunmaktadır (Donnellon, 1998: 314). Weiss'a (1993) göre öncelik ekip performansı ve ekip halinde ödüllendirme olmakla birlikte bireysel katkıları dışlamadan uygulanabilecek yöntemler vardır. Örgüt yöneticileri, başarılarından ötürü ekibi bir bütün olarak ödüllendirebilir ama ekip bireysel katkılarından ötürü üyelerine kendi içinde değerlendirip ödüllendirilebilir. Bu her kişiden yüksek performans elde etmenin bir yöntemi değil, bir ekip liderliği ilkesidir. Her birey, şu ya da bu şekilde diğerlerinden farklıdır ve insanlar kendilerini eşsiz birisi gibi düşünmeyi tercih ederler. Ödüller hem başarılacak amaç ya da standartlara, hem de kişisel farklılıklara dayandırılırsa grup kadar bireye de değer verilmiş olur. İnsanların öz saygısını koruyup güçlendirmenin ve onları ekip çalışmasına bağlı tutmanın bir yolu da budur (Weiss, 1993: 145-147).

9) *Ekip ruhunun oluşturulması*: Ekip ruhu verimliliğin en önemli yardımcısıdır. Ekip ruhu olağan insanlara olağanüstü şeyler yaptırabilir. Ekibe “yapabilirsin” şeklinde tutum alınması ve başarılı olacağına inanılması durumunda etkin bir çalışma için itici güç sağlanmaktadır. Bu durumda ekip üyeleri arasında ilişkiler teşvik edilirken ekip

arkadaşlarına görev desteği söz konusu olmaktadır. Kazanan bir ekibin oyuncusu olmanın sevincini ve enerjisini herkes bilir. Ekip liderinin kendilerinin coşkulu olmaları, herkese kendi başarılarının arkadaşlarının başarılarına bağlı olduğunu aşılamları gerekir. Olumlu tutum, coşku destek ve güven verimli ekip üyelerinin güçlü uyarıcısıdır (Dengiz, 2000: 167). Örgütlerde ekip ruhunu çeşitli yöntemlerle oluşturmak mümkündür. Ekip tarafından üretilen kararlarla yönetime katılım, iş akışı çerçevesinde gruplama iş rotasyonu yapma ve toplantılar düzenleme bu yöntemler arasındadır. İyi organize edilmiş bir ekip çalışmasında katılım ekip ruhunu oluşturmada en etkili yöntemdir.

10) *Üst yönetimin desteği*: Üst yönetim, örgütsel başarıya ulaşmada bir araç olan ekip oluşturmanın önemini kavramış olmalıdır. Ekip çalışmasından beklenen başarının elde edilebilmesi için örgüt üst yönetiminin desteği zorunludur. Yöneticiler eğitim ve kaynak sağlayarak ekiplerin başarıyla çalışabilmelerine olanak veren koşulları hazırlamalı her fırsatta ekiplere yardım etmelidirler (Johnson, 1999: 81). Yöneticilerin ekipleri örgüt vizyonunun bir parçası olarak görmeleri ve ekip çalışması uygulamalarını destekleyen bir örgüt kültürü geliştirmeleri gerekir (Çetin ve diğerleri, 2001: 302).

11) *İletişimin ve işbirliğinin hızlandırılması*: Etkin bir ekip oluşturmanın anahtarı açık bir iletişimdir. Doğal olarak ekip üyeleri birbirleriyle çok dikkatli olarak iletişim kurmalı ve işbirliği yapmalıdırlar. Bu nedenle üyeler ortak çabalarını ortak amaçlara ulaşma yolunda koordine etmelidirler. Faaliyet sürecinin tüm aşamalarında konuların açık ve içten bir şekilde tartışılması ekip üyeleri arasındaki endişeleri azaltacak, güven ve karşılıklı saygıyı artıracaktır. Güçlü ve kaynaşmış bir ekip oluşturulduğunda ekip üyeleri arasındaki karşılıklı güven nedeniyle yüksek nitelikli bilgi alışverişi ve karşılıklı katkılar sağlanmış olur. Yüksek nitelikli bilgi alışverişi sağlam bilgi tabanı oluşturarak daha iyi kararlar alınmasını sağlar. Ayrıca, ekipler örgüt içindeki diğer ekiplerle de iletişim

kırmalı ve işbirliği yapmalıdır. Bunun yapılması durumunda örgütün başarısı hızlandırılmış olacaktır (Dengiz, 2000: 173).

Ekip oluştururken yukarıda başlıcaları incelenen ilkeler kullanıldığında işletmelerde ekiplerin liderliği üstlenmesi etkili olduğu gibi, yarattığı ortak sahiplenme duygusuyla yakın işbirliklerinin doğmasını sağlar. Bu hem işletmenin hem de müşterilerin yararına bir gelişmedir. Ekip oluşturma zorlu ve büyük çaba gerektiren bir süreç olmakla birlikte olumlu sonuçları bu çabalara değmektedir (Çetin ve diğerleri, 2001: 302).

II. 5. Ekip Geliştirme Süreci

Ekip olarak bir araya getirilen insanların birlikte çalışma becerileri kazanması ve ortak bir değer sistemine ulaşarak olgunlaşması gerekmektedir. Ekiplerin yüksek performanslara ulaşmasını sağlayan bu olgunlaşmadır (Baltaş, 2004: 18). Biraraya gelmiş bir grup yabancıların oluşturduğu kümeden birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir ekip oluşturmak zaman alan ve grup üyeleri arasında etkileşim gerektiren bir süreçtir. Yeni kurulmuş ekiplerle olgunluğa erişmiş ekipler arasında farklılıklar vardır. İnsanlar bir ekibe katıldıklarında başlangıçta birbirlerini tanıma, ekip içindeki rolleri ve uyulması gerekli kuralları belirleme, işbölümü yapma ve ekibin görevini açıklığa kavuşturma ihtiyacını duyarlar. Böylece ekip üyeleri düzenli bir şekilde işleyen bir bütünün parçası durumuna gelirler (Daft, 1994: 594).

Bir grubun yüksek performanslı bir ekibe dönüşebilmesi için belli bir evrim geçirmesi gerekir. Bütün ekipler çeşitli dönemlerde “bir ekibin yaşam döngüsü” olarak adlandırılan deneylerden geçer. Ekibin içinde bulunduğu koşullar evrim sürecini ve bu sürecin tekrarlanma sıklığını belirler. Her ekip bu olayları değişik biçimlerde ve sıklıkta yaşar. Bazıları, özellikle (kimi zaman birkaç saat içinde) kısa süreli proje ekipleri türünden

geçici gruplar hızla üretken duruma gelebilirler. Yeni çalışma birimlerinin ise ön çalışmalarını bitirmeleri günlerce sürebilir. Daha kalıcı gruplarda bu değişiklikler her yeni üye alınışında ya da yeni bir hedef belirlendiğinde ortaya çıkabilir. Ayrıca her grubun iklimi değişik olabilir. Kişiler arasında en az çatışmayla birlikte güven ve içtenlik, bazı gruplarda daha başlangıçta egemen olabilir. Hiçbir düşmanlık olmadan düşünce alışverişi yapılır ve ekip üyeleri üretken ve olumlu bir duygu birliği içinde olur. Bazı gruplar ise sürekli çekişme içinde olur. Hedeflerine ulaşırsalar bile olumsuz duygular kolayca yok olmaz. Bir grubun ekip yaşamının bu gerçekleriyle nasıl başa çıkacağı çoğu kez grup liderine bağlıdır (Weiss, 1993: 30).

Ekiplerin oluşum ve gelişim sürecine ilişkin araştırma bulguları, ekip geliştirmenin rastgele ya da gelişigüzel bir süreç olmadığını ve yavaş yavaş gelişen ve belirgin bazı aşamalardan oluştuğunu göstermektedir (Daft, 1994: 594). Başka bir deyişle ekipler oluştuktan sonra birkaç evreden geçerek olgunlaşmakta ve gerçek birer ekip durumuna gelmektedirler. Literatürde ekip gelişim süreci ile ilgili olarak içerikleri benzer olmakla birlikte farklı adlandırmalarla bu aşamaları tanımlayan çeşitli modellerin bulunduğu görülmektedir. Weiss'in (1993) kavramlaştırmasına göre ekip gelişim süreci 6 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, başlangıç, sahnenin düzenlenmesi, sondaj ve deneme, yaratma, üretim ve sürdürme aşamalarıdır (Weiss, 1993: 30). Carlisle (1987) tarafından geliştirilen modele göre ekip gelişim süreci, oluşum, alt gruplaşma, yüzleşme, farklılaşma ve olgunluk aşamalarını içermektedir (Carlisle, 1987: 336). Keenan (1997) ise gelişim aşamalarını oryantasyon, tatminsizlik, çözülme ve verimlilik olarak başlıkları altında incelemiştir (Keenan, 1997: 38). Batlaş (2004) ise bu süreci biz kimiz, ben, norm oluşması ve biz duygusu ve son aşama olarak olgunluk şeklinde adlandırarak ele almıştır

(Baltaş, 2004: 18-19). Ekipler ayrıca aşağıda belirtilen üç özelliği içeren bir gelişme sırası izlerler (Dengiz, 2000: 34):

1) *Dönemsel*: Tüm aşamalar doğal bir şekilde ve sıra ile olur. Bir ekibin bir aşamada kalma süresi ekip dinamiklerine, ekip büyüklüğüne ve ekip liderliğine bağlıdır.

2) *Gelişimsel*: Ekibin bir sonraki aşamaya geçmeden önce bulunduğu aşamanın sorunlarını aşmış ve çözmüş olması gerekir. Bu aşamada da ne kadar kalınacağı ekip üyelerinin olgunluk düzeylerine, ekip liderinin işleri kolaylaştırma yeteneğine ve ortak hedefe varma kararlılığına bağlıdır.

3) *Tematik*: Her aşamanın bir teması ve buna bağlı davranışları vardır. Temalar ya göreve yöneliktir ya da ilişkilere (insana) yöneliktir.

Genel olarak bütün grupların gelişim aşamalarını tanımlar nitelikte ve en çok atıfta bulunulan ve ekip çalışması ile ilgili literatürde standart referans olarak kabul edilen model ise birer psikolog olan Tuckman ve Jensen'in (1965) geliştirdikleri 5 aşamalı modeldir. Tuckman ve Jensen'e (1965) göre ekipler, gelişim sürecinde oluşum (forming), çatışma veya karmaşa (storming), kurallar koyma (norming), başarıma (performing) ve dağılma (adjourning) aşamalarından geçmektedir (Straup, 1998: 30). Çalışmanın bu bölümünde ekip geliştirme süreci Tuckman ve Jensen'in (1965) modeli çerçevesinde incelenecektir.

II. 5. 1. Oluşum Aşaması (Forming)

Bu aşama, tanışma ve yeni bir ortama alışma dönemidir. Bu aşamada ekip üyeleri ilk kez buluşan sevgililer ya da aynı asansörü paylaşan yabancılar gibidirler. Birbirleriyle arkadaşlık olasılığını deneme sürecinde herkes oldukça kibar, saygılı, başka birinin ayağına basma konusunda tedbirli ve "etliye sütlüye karışmama" eğilimindedir

(Straup, 1998: 30). Ekip üyeleri hangi davranışların diğerleri için kabul edilebilir olduğunun arayışı içindedir. Bu aşamada belirsizlik çok yüksektir ve ekip üyeleri genellikle resmi ya da resmi olmayan liderlerin gücünü ve otoritesini kabullenme eğilimindedirler. Üyeler, temel kuralların ne olduğunu ve kendilerinden ne beklendiğini anlayıncaya kadar ekibe bağımlıdırlar. Bu başlangıç aşaması süresince ekip üyeleri “Benden beklenen şey nedir?” “Kabul gören davranış şekilleri nelerdir?” “Ekibe uyum sağlayabilecek miyim?” gibi soruların yanıtlarını ararlar (Daft, 1994: 594). Hedefler netleşmemiştir ve ilişkiler ve sorumluluklar da belirsizdir. Bu nedenle huzursuzluk vardır (Carlisle, 1987: 336). Üyeler, görevlerini, kuralları ve yöntemleri öğrenmeye çalışırlar, bilgi ve kaynak toplarlar. Bu aşamada olan tartışmalar, bireyler birbirlerini yeterince tanımadıkları ve çeşitli konulardaki görüşleri yeterince değerlendiremedikleri için üretken ve faydalı değildir. Üyeler birbirlerini tanımaya başladıkça tartışmalar daha hassas konulara yönelir (Örneğin örgütün belirli konulardaki farklı politikası ve yaklaşımı gibi). Bu yolla üyeler birbirlerinin tepkilerini, bilgilerini ve ne ölçüde uzman olduklarını öğrenerek birbirlerine ne kadar yakın veya farklı olduklarını hangi ölçüde birbirlerine güveneceklerini belirlerler (Mullins, 1995: 178).

Tuckman (1965), bu aşamayı küçük bir çocuğun yaşadığı deneyimlere benzetmiştir (Keçecioglu, 2000: 48). Bu aşamada görülen tutum ve davranış özellikleri, orta düzeyde istek ve ilgi, güvensizlik, huzursuzluk, orta düzeyde kaygı, çekingenlik, heyecan, resmi bir iletişim ve otoriteye bağımlılık şeklinde özetlenebilir (Baltaş, 2004: 18). Oluşum aşaması süresince ekip liderinin üyelerin birbirlerine ve ekip ortamına alışması için zaman tanınması ve resmi olmayan sosyal davranışlar ve iletişim için cesaretlendirmesi gerekir (Daft, 1994: 594). Liderler ekibin rengini ya da iklimini oluşturdukları için onların yaptıkları ve söyledikleri ekibin davranışına yön verir (Weiss, 1993: 30).

II. 5. 2. Çatışma veya Karmaşa Aşaması (Storming)

Fırtına olarak da adlandırılan bu aşama süresince ekip üyelerinin kişilikleri ön plana çıkar. Üyeler kendilerinden beklenenler ve ekip içindeki rolleri konusunda daha bilinçlidirler. Bu aşamanın en temel özelliği anlaşmazlıklar ve çatışmalardır. Üyeler ekibin misyonunu farklı şekilde algılayabilirler. Üyeler arasında ön plana çıkma yarışı olabilir ya da ortak çıkarları etrafında bazı üyeler alt gruplar oluşturabilir. Bu alt gruplar arasında ekibin tümünün genel amaçları ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda anlaşmazlıklar çıkabilir. Ekipte henüz bir uyum ve birlik yoktur. Ekipler bu aşamayı atlatamazlarsa yüksek bir başarı düzeyine ulaşamayabilirler ve dağılırlar (Daft, 1994: 594). Bazı ekipler bu aşamada takılıp kalabilirler ya da çok büyük bir krizden sonra bu aşamaya geri dönüş yapabilirler. Ekiplerin çoğu norm oluşturma aşamasına geçebilirler. Bu aşamada gözlenen davranış ve tutumlar, çatışmalar, hararetli tartışmalar, arayış, engellenme duygusu, belirsizlik, kızgınlık, olumsuz tepkiler şeklinde özetlenebilir (Baltaş, 2004: 19). Tuckman (1965), bu aşamayı genç bir okul çocuğunun gösterdiği hırçınlığa benzetmiştir (Keçecioglu, 2001: 48). Bu aşama boyunca ekip lideri her üyeyi amacı gerçekleştirmek üzere yapılan faaliyetlerde katılıma ve aktif rol oynamaya cesaretlendirmelidir. Üyeler çeşitli düşünceler öne sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, ekibin görevleri ve amaçları konusundaki çatışmaları belirsizlikleri ve anlaşmazlıkları çözmeye çalışmalıdırlar (Daft, 1994: 595).

II. 5. 3. Norm Oluşturma ve Uyum Aşaması (Norming)

Bu aşamada çatışmalar çözüme ulaştırılır ve ekipte birlik ve uyum hakim duruma gelir. Liderin kim olduğu, gücün kimin elinde olduğu ve ekip üyelerinin rolleri hakkında bir düşünce birliği sağlanır. Üyeler birbirlerini kabullenirler ve anlarlar.

Üyeler arasındaki farklılıklar ortadan kalkar ve bir ekip ruhu gelişir (Daft, 1994: 595).

Norm belirleme aşamasında çatışma ve düşmanlıklar kontrol edilmeye başladığından ekip üyeleri rehberler ve standartlar oluşturacak ve kabul edilebilir davranışlarla ilgili normlarını geliştireceklerdir. Bu aşama, ekip amaçlarının planlanması, performans standartlarının belirlenmesi ve yerine getirilmesi için gerekli olan işbirliğinin sağlanmasında önemlidir. Bu işbirliği ve bağlılık etkili örgütsel performans için gereklidir. Bu aşamada davranış normları ve rol dağılımı ile ilgili olarak çalışma kuralları oluşturulur. Bu nedenle her bir ekip üyesinin diğerleriyle ilişkide bulunabileceği bir çalışma yapısı oluşturulur ve anlaşma beklentileri ile ilgili sorunlar ve ekip üyelerinin beklentilerinin karşılanmasındaki başarısızlıklarla uğraşılır (Mullins, 1995: 179).

Bir kesme-biçme aşaması olarak da nitelendirilebilecek bu dönemde, ekip üyelerinin ölçüt olarak kullanacakları, iş yaparken kullanacakları ve çalışmalarında onları bağlayacak olan normlar ve standartlar iletişim ve güven ortamının yaratılmasında anahtar kavramlardır. Normlar ve standartlar ekip üyelerinin aralarındaki ilişkilerde çıkan sorunların çözümünde de önemli rol oynarlar (Straup, 1998: 32). Tuckman (1965) bu aşamayı çocuğun gelişmesiyle birlikte giden sosyalleşme süreciyle karşılaştırmıştır (Keçecioglu, 2001: 49). Bu aşamaya özgü belirgin özellikler, görevlerle ilgili düşüncelerin açıkça ifade edilmesi, iletişimin düzenli olması, üyelerin daha işbirlikçi olmaları, üyeler arasında uyum ve güven, rahatlanmış amaca yönelik bir ortam, iş rollerinde açıklık, ekip üyeleri arasındaki bağlılık, farklılıklara saygı gösterilmesi, yüksek düzeyde iletişim ve hedeflere ulaşma arzusu şeklinde özetlenebilir (Baltaş, 2004: 19). Norm oluşturma aşaması genellikle kısa sürer. Bu aşama süresince ekip lideri, ekip birliği ve bütünlüğünün önemini vurgulamalı ve ekip normları ve değerleri konusunda üyeleri aydınlatmalı ve bilinçlendirmelidir (Daft, 1994: 595).

II. 5. 4. Başarma Aşaması (Performing)

Başarma evresi süresince üzerinde en çok durulan konu sorunların çözülmesi ve görevlerin yerine getirilmesidir. Ekip bu aşamada iletişim, sorun çözme, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşılması konusunda beceri kazanmış durumdadır. Yüksek performans gerektiren hedeflere yönelmeye artık hazırdırlar (Baltaş, 2004: 19). Bu dönemde ekip üyeleri, ekibin misyonu etrafında bütünleşmiştir. Üyeler sıkı bir koordinasyon içinde çalışmakta ve anlaşmazlıklara olgunlukla yaklaşarak çözüm aramaktadırlar. Görevi başarmaya odaklanmışlardır. Başka bir deyişle ekip üyeleri tüm enerjilerini önceki aşamalarda görüş birliğine vardıkları görevlerini etkili bir şekilde tamamlamaya harcarlar (Daft, 1994: 595).

Tuckman (1965) bu aşamayı, yaşamın gerçek sorunları üzerinde odaklandığımız insan gelişiminin olgunluk aşaması ile özdeşleştirmektedir (Keçecioglu, 2001: 49). Bu aşamada ekipte gözlenen özellikler, bağlılık ve tatmin duygusu, çatışmaların üstesinden gelmede yetkinlik, birbirlerini destekleyen ekip üyeleri, paylaşılan liderlik, problem çözmeye yetkinlik ve yüksek performans şeklinde özetlenebilir (Baltaş, 2004: 19). Bu aşama süresince, ekip lideri yüksek görev performansını yönetme üzerine odaklanmalıdır. Bu süreçte ekibe dışarıdan hem sosyo-duygusal alanda hem de görev ile ilgili olarak danışmanlar ya da uzmanlarca katkı sağlanmalıdır (Daft, 1994: 595).

Bir ekibin görevi süreklilik arz ediyorsa gelişim süreci sürdürme aşaması ile devam eder. Ekip türlerine göre gelişim süreci başarma aşamasından sonra farklı bir seyir izler. Çalışma ya da iş ekipleri, yönetim ekipleri ve kalite çemberleri gibi faaliyetleri süreklilik gösteren ekipler çalışmalarını sürdürürler. Görev güçleri, proje ekipleri, sorun çözme ekipleri vb .geçici ekipler ise amaçlarına ulaştıkları, yerine getirmeleri gerekli

görevi başardıkları ya da kendilerine daha fazla ihtiyaç olmadığı durumlarda dağılırlar (Eren, 1998: 376; Greenberg ve Baron, 1997: 353; Straup, 1998: 32; Weiss, 1993: 34). Sürdürme aşamasında, çalışmalar anlaşmalara ve üyelerin yeteneklerine göre dağıtılır. Olgun bir ekipte, üyeler ekip misyonuna bağlıdırlar. Üyelerin faaliyetleri ve rolleri esnektir ve üyeler bunları kendiliğinden yerine getirirler. Herhangi bir yapısal zorlanma söz konusu değildir. Üyeler bağımsız olarak birbirleri ile koordineli olarak çalışırlar ve olgun bir şekilde anlaşmazlıkları ele alırlar. Öte yandan ekipler ekibin ve bireysel performansların değerlendirilmesi için yüksek standartlar belirlemeye başlarlar. Başka bir deyişle, olgun ekipler faaliyetlerini değerlendirerek başarı ve başarısızlıklarını, eksikliklerini tartışırlar. Ekibin esnekliği, kendilinden görevleri üstlenme ve Kendi kendini düzeltme ekibin uzun dönemdeki başarısı için çok önemlidir (Carlisle, 1987: 336; Mullins, 1995: 178).

Yüksek performanslı bir ekip yüksek performanslı bir makineye benzer; gerekli özen gösterildiğinde her ikisi de iyi çalışır. Ekip lideri, ekibi başarıya götüren sürekli fonksiyon ve dinamikleri, görevin sürdürülmesi (yönetimsel ayrıntılar, üretim ve dağıtım ihtiyaçları gibi) ve sürecin sürdürülmesini (grup dinamikleri ve iletişim ihtiyaçları gibi) destekleyecek önlemler almalıdır. Ekip içinde olup biteni gözleyecek ve onu düzeltip ayarlayacak birisine ihtiyaç vardır. Ekibin işleyişini ya ekip lideri ya da ekibin kendisi izleyebilir. Ama izleme sorumluluğu kimde olursa olsun asıl sorumlu olan kişi ekibin lideridir. Liderin ekip yeteneklerine duyduğu güven ekibin nasıl yönetildiğini gün ışığına çıkarır: Lider ekibin başına geçip amaçları doğrultusunda ileri götürüyor mu? Yoksa ekip ilerleme çabasıyla arkadan mı itiliyor? İşle ilgili amaçları gerçekleştirmeye doğru yönlendirildiğinde, ekip kendi çözümlerini yaratmak yerine liderin isteklerini yerine getirmeye yönelik bir “görev yönelimi” edinecektir. Ama ekibin kendi oluşum sürecini

geliştirmesine izin verilirse, bu kez ekip yaratılma nedeni olan iş isteklerini karşılamaktan kendisini alıkoyabilecek “süreç yönelimi” edinecektir. Ekibin izleyeceği yönü, onun işle ilgili bütün grup dinamiklerinin iki itici gücü olan grup dinamiklerine ve süreç dinamiklerine nasıl yaklaştığı belirler (Weiss, 1993: 35).

II. 5. 5. Dağılma Aşaması (Adjourning)

Bu aşama, komiteler, görev güçleri, proje ekipleri ve sorun çözme ekipleri gibi geçici ekiplerin hedeflerine ulaşması ya da görevlerine tamamlamasından sonra gerçekleşir (Straup, 1998: 32). Bu dönemde, çalışmalar gelişim evresindeki hızını kaybeder ve gittikçe yavaşlayarak durur. Artık en önemli şey başlanmış görevlerin bitirilmesidir. Üyeler arasında ayrılığa ilişkin yoğun duygular yaşanır, aralarında güçlü bir bağ oluşmuştur ve ekip dağılacağı için kaygı ve üzüntü duyarlar. Ekip üyeleri, misyonlarını tamamladıkları için mutludurlar ancak arkadaşlarından ayrılacakları ve ekip ortamını kaybedecekleri için üzülmedirler. Bu aşama sonunda lider, bir ayrılış töreni ya da toplantısıyla görevin başarıyla tamamlandığını belirterek ve dilerse başarılarından ötürü ödül veya plaket dağıtarak ekibin çalışmalarını sonlandırır (Daft, 1994: 596).

Ekipler bazen, ilk ya da ikinci aşamanın ötesine geçemezler ve görev tamamlanmadan dağılmak zorunda kalabilirler. Bu durumda ekiplerin belli aşamaları atlattıkça daha etkin bir yapıya ulaştıkları varsayılabilir. Bu varsayım genel olarak doğru kabul edilebilir ama ekibin ne ölçüde etkin olduğunu hangi faktörlerin belirlediğine karar vermek zordur. Bazı durumlarda ekip içindeki çatışmaların büyüklüğü ekibin daha başarılı olmasını sağlayabilir (Eren, 1998: 377).

Ekip gelişim sürecindeki aşamaların süresi bir ekipten diğerine farklılık gösterebilir. Başarma aşamasına ulaşmak bir ekibin aylarını alırken, bir diğer ekip birkaç

haftada bu aşamaya ulaşabilir. Ayrıca araştırmalar gelişim aşamaları arasındaki sınırların kesin çizgilerle ayrılamayacağını ve çeşitli aşamaların birleşebileceğini göstermektedir. Bu aşamalardan geçileceğini bilmek, ekibin süreci anlamasına ve buna göre harekete geçip daha üretken bir iş ilişkisi oluşturmaya yardımcı olacaktır. Ekip geliştirme sürecindeki ilerleme, genelde tırmanış, duraklama ve düşüş şeklindedir. Duygular, projenin başında heyecanlı olmaktan ekip üyeleri projenin zorluklarıyla yüzleştikçe sıkılmış ya da sabırsız olmaya, faydalı bilgiler toplandıkça cesaretlenmeye doğru yol alırlar. İyi iletişim, ekibin, ekip hedefinin başarıyla tamamlanmasına doğru ilerlemesine yardımcı edebilecek öğelerden biridir (Straup, 1998: 33).

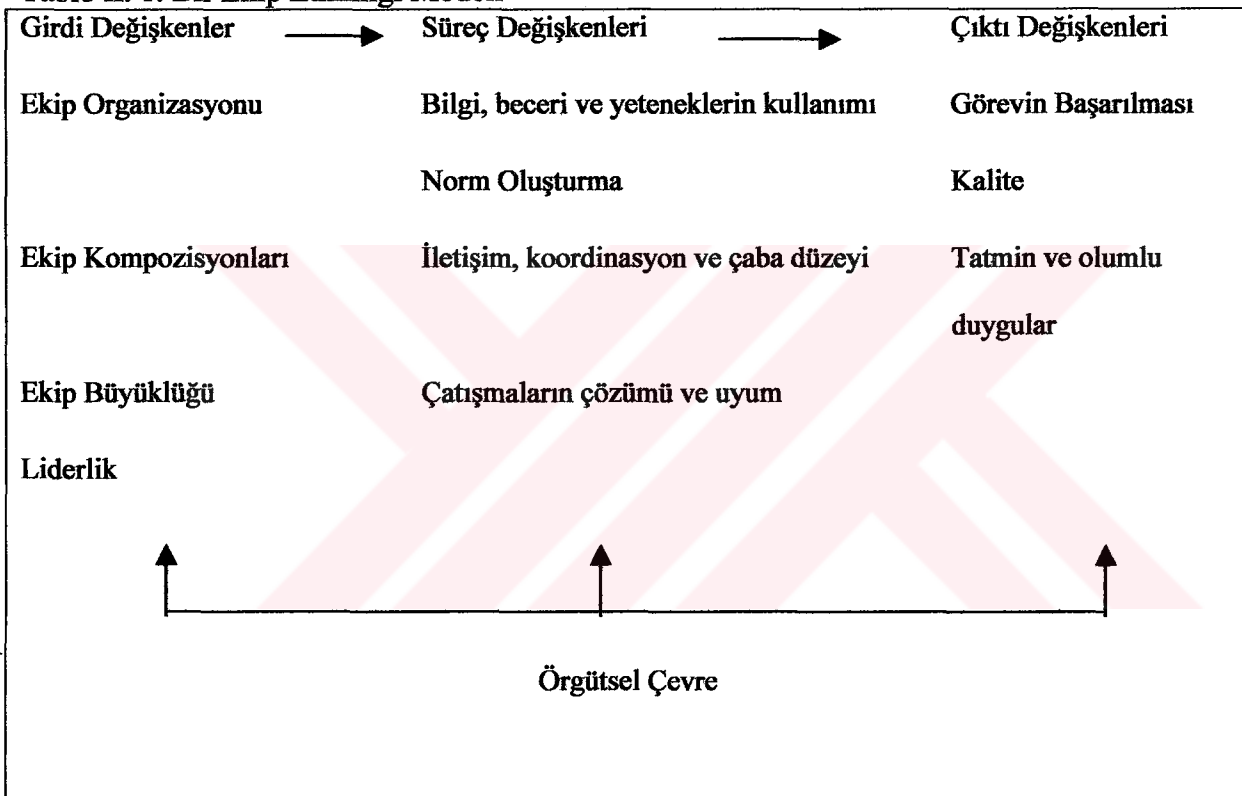
Ekiplerin gelişim sürecini açıklayan tüm modeller ekiplerin oluşum yapısı hakkında genel bir düşünce olarak ele alınmalıdır. Modeller bir araçtır ve gerçek dünyanın resmiyle birebir örtüşmeyebilir. Aşamaların çoğu birbirini izlemesine rağmen bazı ekip dinamikleri nedeniyle ekip gelişimi, öngörülen düzende çeşitli aşamalar şeklinde ilerlemeye olanak tanıyabilir (Keçecioglu, 2000: 49).

II. 6. Ekip Etkinliğini ve Başarısını Belirleyen Faktörler

Ekip etkinliği, bir ekibin misyonunu nasıl başaracağı veya hedefine nasıl ulaşacağı ile ilgilidir. Etkinlik her ekip için farklı bir biçimde işlemektedir ve sunulan ürünler veya hizmetlerin miktarı ve kalitesini içeren ekip performansını gerçekleştirme düzeyini açıklamaktadır (Keçecioglu, 2002: 262). Etkin bir ekip oluşturulabilmesi ya da ekibin etkinliğinin artırılabilmesi için ekip etkinliğini belirleyen kritik faktörlerin belirlenmesi gerekir. Ekip etkinliğini belirleyen faktörler ile ilgili olarak literatürde değişik modeller bulunmaktadır. Bununla birlikte söz konusu modellerden bazılarının diğerlerine temel oluşturduğu, birçok modelin ise temel nitelikteki ekip etkinliği modellerinin

uyarlanmış ya da geliştirilmiş biçimleri olduğu, bu modellerde ekip etkinliğini belirleyen birçok ortak faktörün bulunduğu görülmüştür. Bunlar arasında en çok kullanılan ve uyarlanan ekip etkinliği modeli ise Hackman'ın (1987) "Çalışma Ekiplerinin Tasarımı" adlı çalışmasında yer alan modeldir (Guzzo ve Salas, 1996: 302). Çalışmanın bu bölümünde ekip etkinliğini belirleyen faktörler, Tablo II.1'de belirtilen Hackman'dan (1987), uyarlanmış model çerçevesinde incelenecektir.

Tablo II. 1. Bir Ekip Etkinliği Modeli



Kaynak: Guzzo, R. ve Salas, E. (1996). Team Effectiveness and Decision Making in Organizations San Fransisco. Jossey Bass Publishers. 303.

II. 6. 1. Örgütsel Çevre Özellikleri

Örgütsel çevre ya da içerik özellikleri kapsamında ekip etkinliği ve başarısını belirleyen bir dizi faktör yer almaktadır. Ekip dinamikleri ve performansına etki eden fiziksel ortam, örgütün organizasyon yapısı, örgüt kültürü, eğitim sistemi, örgütün vizyonu, misyonu ve stratejisi, ödül ve tanınma sistemleri vb. faktörler çevre faktörlerini

oluşturmaktadır. Fiziksel faktörler, çalışma yakınlığı, fabrika ve ofis düzeni ve işyeri ile ilgili tüm fiziksel koşulları içerir ve ekip kimliği ve bağlılığına etki eder. Ekibin faaliyetlerini yerine getirdiği bir yer olarak belirli bir fiziksel ortam, bina, oda gibi tamamlayıcı maddi koşulları içerdiği gibi ekip üyelerinin birbirlerine uzaklıkları veya yakınlıkları, diğer ekiplerle olan ilişkileri kısaca ekibin sosyal çevresi ile iletişim ağını da içermektedir. Ekip üyelerinin çalışma birimleri arasındaki mesafenin uzaması ekip kimliği ve bağlılığı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmakla birlikte ekibin içinde bulunduğu fiziksel koşulların ekip üyeleri üzerindeki etkisinde asıl belirleyici faktör ekip üyelerinin tutumlarıdır (Gatewood, 1995: 428).

Ekip etkinliğini ve başarısını belirleyen örgütsel çevre faktörlerinden biri de örgütün vizyonu, misyonu ve stratejisidir. Ekipler örgüt vizyonunun bir parçası olmalı (Çetin ve diğerleri, 2001: 302) ve ekiplerin faaliyetleri örgütün genel politikası, stratejisi ve hedefleri ile uyumlu olmalıdır (Erengül, 1997: 147). Ekip çalışmasından başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için örgüt üst yönetiminin bir strateji oluşturması gerekmektedir. “Ekiplerin işinin doğası ne olmalıdır?”, “Ekipler katılımcı olmakla yetinmeli mi yoksa kendi kendini yöneten ekipler mi olmalıdır?”, “Yetkilendirmede sınırlar ne olmalıdır?”, “Ekiplerin başarısı için örgütün organizasyon yapısı değişmeli midir?”, “Yeni oluşumda, şef, orta kademe yönetici, sendika ve ekip üyelerinin rolleri ne olmalıdır?”, “Önce hangi ekipler oluşturulmalı ve eğitilmelidir?” gibi konular ele alınarak etkin ekipler oluşturulmasına yönelik planlar geliştirilmelidir (Erengül, 1997: 148). Ekipler rastlantısal olarak oluşmaz. İnsanlar ekip oyuncusu olarak da doğmazlar. Hatta bazı ülkelerin eğitimleri ve kültürleri işbirliğinden çok rekabetçi oluşumları da içerir. Bütün bu gerçekler göz önünde bulundurularak ekip çalışmalarının başarısı için örgüt üst yönetiminin uygun stratejileri geliştirmesi gerekir (Keçecioğlu, 2000: 52).

Ekip başarısından çok bireysel başarının ön plana çıkarıldığı ve ödüllendirildiği örgütlerde ekipler başarıya ulaşamaz. Ödüllendirme sistemi, yönetim tarafından değer verilen davranışların neler olduğunu ortaya koymaktadır. Geleneksel yönetimin bireysel başarıyı ödüllendiren yaklaşımı yerine bütüne yönelik ve işbirliğini destekleyici unsurlardan oluşan bir ödüllendirme sisteminin daha az soruna yol açacağı konusunda yaygın bir görüş vardır. Bireysel başarıyı ödüllendiren bir yönetim, ekipler açısından tercih edilen bir ortam oluşturmamaktadır. Bu tür ödüllendirme sistemi üyeler arasında gereksiz bir rekabetin doğmasına ve ekip çalışmasının yüksek düzeyde bir işbirliğini oluşturmasına engel oluşturabilir (Baltaş, 2004: 31).

Çalışmaların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi ekipleri güçlendirir, çalışma istek ve kararlılıklarını artırır. Takdir görmek en önemli motivasyon araçlarından biridir. Ödüllendirmenin amacı performansı artırmak üzere güçlendirici ve teşvik edici bir ortam yaratmaktadır: Her ödüllendirme sisteminin güçlü ve zayıf yönleri vardır. Örgüt yönetiminin ekiplerin etkinliği ve başarısı için uygun ödüllendirme sistemini belirlemesi gerekir (Dengiz, 2000: 238).

Ekip çalışması ile ilgili literatürde ekip etkinliğini belirleyen örgütsel çevre özellikleri arasında araştırmacıların üzerinde en çok durdukları faktörlerin örgütün organizasyon yapısı, örgütün yönetim şekli, örgüt kültürü ve örgütün eğitim sistemi olduğu görülmektedir. Çevre faktörleri çalışmanın bu bölümünde ayrı ayrı incelenecektir.

II. 6. 1. 1. Örgüt Yapısı

Örgütsel yapı biçimsel olarak belirlenmiş örgütsel tasarımlar ve ilişkiler ağıdır. İş dağılımının ne şekilde yapılacağı, ast-üst ilişkileri, koordinasyon mekanizmaları ve örgüt içi iletişimin ne şekilde sağlanacağı örgüt yapısı içinde incelenir. Kısaca örgütü oluşturan

tüm sistemlerin birbirleriyle olan kalıcı ilişkileri örgütsel yapının unsurlarını oluşturur. Örgütün yapısını belirleyen üç boyut bulunmaktadır. Bunlar, formal yapı, merkeziyetçilik ve karmaşıklılıktır. Formal yapı ya da başka bir deyişle örgütün biçimsellik düzeyi, örgüt çalışanlarının davranışlarının kurallar ya da yönetmeliklerle hangi derecede yönlendirildiğini açıklar. Örgüt içindeki işlerin standartlaşma derecesi ile belirlenir. Kesin kural ve normlarla belirlenmiş yazılı iş tanımları, işteki standartlaşma ve iş yönetmeliklerinin oranı ve bu kuralların uygulanmasındaki serbestlik ya da zorunluluk durumları örgütün biçimsellik düzeyini belirler. Merkeziyetçilik, örgütsel kararları alma yetkisinin nerede odaklandığı ile bağlantılıdır ve çalışanların işle ilgili kararlara katılımları, hiyerarşik düzeyler arası bilgi paylaşma derecesi, resmi otoritenin gücü ve karar verme süreçlerini kapsar. Sorun çözümleri hep üst yönetimin sorumluluğundaysa ve kararlar üst yönetim tarafından alınıyorsa o örgütte merkeziyetçilik derecesi yüksek düzeydedir. Eğer karar alma mekanizması, örgütte alt düzey çalışanları da kapsayacak şekilde gelişirse merkezi olmayan bir yapı oluşur. Örgüt yapısının karmaşıklık boyutu, örgütteki uzmanlaşma ve iş bölümünün derecesini, varolan örgütsel kademelerin sayısını, örgüt birimlerinin coğrafi dağılımının düzeyini kapsar (Özçer, 1988: 14-15).

Örgütsel yapının niteliğini belirleyen bu üç faktörün yüksel düzeyde egemen olduğu örgütlerde iş tasarımı olarak düzenlenecek bir ekip çalışmasının daha ilk adımda başarısızlığa uğrayacağı çok açıktır (Özçer, 1988: 15). Ekipleri bürokratik sistemin katı hiyerarşik yetki ve sorumluluk zinciri, fonksiyonel iş bölümü denetim ve bireysel sorumluluk gibi ilkeleriyle uyum içinde tasarlanan organizasyona basitçe eklemek, ekipleri bu ilkelerle kısıtlamak ve başarısızlığa mahkum etmek anlamına gelmektedir (Donnellon, 1998: 318). Katı hiyerarşinin egemen olduğu örgütlerde sürekli onay alma

zorunluluğu, iletişim zorlukları, yetki kullanamama sıkı denetim vb. koşullar ekip çalışmasını baltalamaktadır (Efil, 1999: 9).

Günümüzde, birçok farklı yapıdaki örgütte ekip çalışmaları yapılabilmektedir. Ancak biçimsel yapısı katı olan bürokratik örgütlerin aksine esnek, informal iş ilişkileri, geniş çaplı iş tanımları, yatay iletişim, pozisyondan kaynaklanan otorite yerine uzmanlık ve bilginin etkili olduğu, emir ve direktif vermek yerine bilgiyi karşılıklı paylaşmak gibi özelliklere sahip organik yapıya sahip örgütlerde ekipler daha az örgütsel engellerle karşılaşacaktır. Geleneksel bürokratik bir örgütte ise yapısal engeller ortadan kaldırılarak başarılı ekipler kurulabilir. Yönetim yatay ve dikey iletişimi teşvik ederek alt düzey çalışanlara daha fazla karar alma ve yürütme yetkisi verilebilir. Yetki göçerimiyle planlama ve kontrol mekanizmasının önemli bir bölümü ekiplere bırakılabilir (Weiss, 1993: 23). Profesyonel alışanlara ekiplerdeki görevleri konusunda daha fazla özerklik tanınabilir. Ekiplerin kendi hedeflerini, ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını saptama koşulları hazırlanabilir (Donnellon, 1998: 297; Weiss, 1993: 24). Bunların da ötesinde organizasyona yatay bir nitelik vermek geleneksel yapısal engelleri fiilen ortadan kaldıracaktır. Ekiplerin en iyi çalıştığı yer, işlevlerin uzmanlaşmış bölümlere dağıldığı değil, işe ilişkin hedef ve amaçlar etrafında toplandığı düz organizasyonlardır (Weiss, 1993: 23).

II. 6. 1. 2. Yönetim Sistemleri

Etkili bir ekip çalışmasının yapılabilmesi için örgütün yönetim tarzının bu konuya uygun bir yapıda olması gerekir. Örgüt üst yönetiminin katı bürokratik hiyerarşik modele dayalı mekanik sistemler ya da organik-esnek sistemlerden hangisini daha çok benimsediğine bağlı olarak ekip çalışmasına verdiği önem, duyduğu gereksinim

değişmekte ve şekillenmektedir. Mekanik yönetim sisteminde birey kendi işi üzerinde çalışır ve işini teknik olarak en iyi şekilde yapması beklenir. Başkalarının ne yaptığı onu ilgilendirmez. Organik sistemde ise birey ne yapacağını ve nasıl yapacağını güçlü iletişim bağıyla sürekli geliştirir. Organik yönetim sisteminin uygulandığı örgütler, demokratik ve esnek yapıyı içermeleri, iş genişlemesine izin vermesi, bireylerin yetenek ve kapasitelerine göre görevlendirilmesi, yatay iletişime önem verilmesi, çatışmaları olumlu yönde çözme yaklaşımı, güç ve yetki dağılımı ve katılımcı ilişkilere yönelik yönetim yaklaşımını kapsaması nedeniyle etkili ekip çalışması için uygun ortam sağlarlar (Özçer, 1988: 16).

Etkin bir ekip çalışmasının başlatılmasında üst yönetiminin karar verici rolünde olması ve ekip çalışmalarının yürütülmesi sürecindeki yönetsel tutum ve davranışların (kaynak kullandırma, bilgi verme, ekip toplantıları için ayrılacak zaman, ödeme ve ödüllendirme sistemleri vb.) ekip çalışmasını engelleyici ve destekleyici nitelik taşıması nedeniyle örgüt üst yönetiminin ekip çalışmasının etkinliği ve başarısı üzerinde etkisi büyüktür. Ekipler oluşturulurken yalnızca ekip üyelerinin birlikte çalışmayı geliştirme şeklindeki davranış değişikliğine gitmesi yeterli olmayacaktır. Yönetimin yeni yöneticilik tarzının yetki ve sorumlulukları devreden, iletişimin açık ve çift taraflı olduğu bireylerin kendi kendilerini kontrol ettiği ve ödüllendirmenin destekleyici ve bütüne yönelik bir özellik gösterdiği bir yapıyı içermelidir (Arkış, 1994: 75).

Genellikle üst yönetimin yaptığı bir hata, ekiplere inanmadığı halde bir takım moda akımların etkisiyle ekip oluşturma yoluna gitmesidir. Bu tür bir yaklaşım ekip çalışmasının çalışanlara kişisel gelişim ve mutluluk getirmesi, örgütün verimlilik, maliyet düşürme, daha yüksek kalite amaçlarına ulaşmasını engellemektedir. Ekip çalışmasının etkinliği ve başarısı için uygun örgütsel ortam sağlamada her şeyden önce üst yönetimin ekiplere inanması ve yönetim tarzlarında değişime gitmesi gerekmektedir. Üst yönetimin

ekiplerle beklenen amaçlara ulaşabilmesi için kısa bir sürenin yeteceğini düşünmeleri durumunda çeşitli sorunlarla karşılaşılması kaçınılmazdır. Kişilerin uzun zamandır sahip oldukları alışkanlıkları, değerleri değiştirerek yerine yeni değer ve inanışları getirmek zordur. Kendi geleneksel davranış kalıplarını değiştirmeyen üst yönetim bunun sonucunda ekibin dağılması ya da hedefine ulaşamaması durumunda ekip üyelerini sorumlu tutmaktadır. Oysa değişimin üst yönetimden başlaması gerekir (Johnson, 1999: 48).

Yöneticilerin çalışanlara bakış açısının klasik yaklaşımlar çerçevesinde şekillenmesi ekip çalışmasından beklenen başarıyı getirmeyecektir. Pek çok örgüt yönetimi insan kaynağını tam anlamadan değerlendirmektedir. Oysa insan kaynağı diğer kaynaklardan (makine, malzeme vb.) farklı olarak kendi iç dinamiğine sahiptir. Bir makine normal şartlar altında her zaman aynı biçimde çalışmayı sürdürürken insandan bu beklenemez. Sürekli bir değişkenlik içinde olan insanın kendi iç dinamiğine sahip olması ve iç ve dış dünyasıyla olan ilişkilerinden etkilenmesi, onları etkilemeye çalışması her zaman rasyonel davranmasını etkilemektedir. Bunların farkında olmayan bir yönetim, aynı olaylar karşısında farklı tepkilerde bulunan insanların etkileşiminden üst düzeyde yararlanabilen ekiplerin etkin bir şekilde çalışmasının önünü tıkamaktadır. En önemlisi yönetim diğer kaynakları iyi kullanma özelliğine sahip insanı daha iyi kullanmak için ekiplerden yararlanabileceğini fark edememektedir. Böylece daha başında ekip çalışmasının önünü tıkamaktadır (Arkış, 1994: 73).

Örgüt yönetimi uzun dönemde verimliliğe ulaşmak için, yapıcı tartışmalara giren, yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açıları sağlayan ortamlar hazırlamak ve bunun sonucunda da çalışanların işlerinden daha çok tatmin olmasını sağlamak amacıyla ekipler oluşturabilir. Ancak ekip oluşturmaya olumlu bakmak tek başına yeterli değildir. Bu konuda yönetimlerin yaptığı en büyük yanlış ekip çalışmasının başında üyelere verilecek

eğitim ve ekip çalışması surecinde yapılacak tüm harcamalar ve ekiplerin ihtiyaçları için kaynak ayırmamaktır. Gerekli kaynakları sağlayamadıkları zaman yöneticiler bir başarisızlık virts aşılarak ekip oluşturmaya yönelik kendi planlarını sabote etmiş olurlar (Weiss, 1993: 22). Örneğin, ekibin ihtiyaç duyduğu teknik gereçleri sağlayamayan ve teknolojik gelişmeleri yakından izlemeyerek rutin işleri yerine getirebilecek makineleri edinemeyen bir organizasyonda ekip yeleri rutin işlerle uğraşmaktan gerekli gelişimi gösteremeyerek yeni fikirleri üretemez duruma gelebilir. Özetle en iyi işleyen bir ekip bile görevlerini yerine getirmede zorunlu kaynaklardan yoksun kalırsa başarisız olacaktır. st yönetimin ekiplerin kaynak ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir (Keçecioğlu, 2002: 262).

Örgüt yönetiminin etkin ekipler oluşturabilmesi ve başarılı ekip çalışmalarının yapılabilmesi için karar alma ve gereken işleri yapma konusunda ekiplere yetki ve sorumluluk vermesi gerekir. Yetki ve sorumluluk verilmeyen gerekli g ve destekten yoksun, planladıkları faaliyetlerde biraz ileri giderlerse engelleneceklerini bilen bir ekip, etkin çalışma gerçekleştiremez (Weiss, 1993: 22). G ve kontrolden vazgeçmek birçok yönetici için kolay olmamaktadır. Çünkü ekiplere yetki ve sorumluluk devretmenin güç kaybına neden olacağı düşünülmektedir. Yetkilendirilmiş ekiplerin, yönetim felsefeleri üzerinde yeniden düşünen yöneticilere gereksinimi vardır. Yetkilendirilmiş ekiplerin daha üretken ve daha etkin çalıştıkları daha yüksek kalitede ürün ve hizmet sağladıkları, yetkilendirilmiş ekip üyelerinin iş tatmini, örgüt ve ekiplerine bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Keçecioğlu, 2002: 316). Yöneticiler ekiplere daha fazla yetki ve sorumluluk dağıttıkları zaman kendi günlük işleri giderek azalacaktır (Johnson, 1999: 78).

Ekip çalışmasının gerektirdiği yeni yönetim yaklaşımları çerçevesinde yöneticilerin rolü, ekiplerin etkin ve başarılı bir şekilde çalışabilmelerine olanak veren koşulları hazırlamak ve gerektiği zaman ekiplere yardım etmek ve kendi görevlerine daha stratejik bir açıdan bakmak olmalıdır. Yöneticiler, ekiplerin başarılı olmalarını sağlayacak yolları gösteren bir kolaylaştırıcı, destekleyici durumuna gelmelidir. Ekipler, ihtiyaçları belirleme, hedeflere ulaşmada yönetimin desteğini alma, yönetimle açık iletişim kurma gibi olanaklar söz konusu ise bir çalışan için daha çekici duruma gelmektedir. Eğer üst yönetim örgüt çalışanlarının yönetme gücüne inanmıyorsa, ekip çalışmasına herhangi bir katkı sağlamayacaktır (Johnson, 1999: 79-86). Özetle, etkin ve başarılı bir ekip çalışması geleneksel yönetim kurallarına inanan yöneticilerle değil demokratik ve katılımcı bir örgüt ortamı sağlayan yöneticilerle gerçekleşebilir.

II. 6. 1. 3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, işletmenin çalışma biçiminden, ücret ve maaş ödeme biçimine, çalışanlarına yönelik tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Örgüt kültürü, bir organizasyonun temel değer ve inançlarını çalışanlarına ileten simge, seremoni ve mitolojilerin toplamı olarak algılanmalıdır. Örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada varolmasına yardım eden bu yönde oluşmuş olan sistem ile yakın ilişki içindedir. Örgüt kültürünü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu sektörün belirgin özelliklerinden olan, ürün, müşteriler, işletme ölçeği, yerleşim yeri, rekabet koşulları, finansal yapılanma, insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim sistemleri, bilgi ortamları, karar verme biçimleri, iletişim türleri, fonksiyonel politikalar vb. unsurlar kültürün oluşması için gerekli olan inanç, değer ve varsayımların bütünüdür.

(Johnson, 1999: 70). Uygun örgütsel kültür olmadan hiçbir iş stratejisi ya da programı başarıya ulaşamaz. En pahalı ve şık tasarımlı bir bina bile kirişler ve ızgaralardan oluşan sağlam bir altyapı olmaksızın ayakta duramaz. Örgütsel kültür, örgütün sosyal mimarisinin temelidir (Kovancı, 2001: 186).

Örgüt kültürü, ekip çalışmasına yatkın değilse ve ekip çalışmasını desteklemiyorsa, ekibin etkin çalışması olanaklı değildir (Baltaş, 2004: 30). Ekip çalışmasına dayalı bir örgüt yapısına geçmeye karar vermek başlı başına çok büyük bir değişim anlamına gelmektedir. Diğer büyük değişimlerde olduğu gibi önceden gerekli tedbirleri almayı ve planlama yapmayı gerektirir. Kendilerini işletmenin bütününden soyutlayan ekipler başarılı olamazlar. Ekipler işletme vizyonunun bir parçası olmalıdır. Ekip çalışması uygulamalarına geçmeden önce bu görüşü destekleyen bir örgüt kültürü geliştirmek gerekir. Doğru ortam yaratılamazsa grubu destekleyen ve koruyanların niyetleri ne kadar iyi olursa olsun, ekipler varlıklarını sürdürmeyeceklerdir. Bir örgütü ekipler halinde çalışmaya hazırlamak, genellikle uzun bir zaman alır. Bu durum bir çiftçinin yeni bir ekin ekmeden önce toprağı hazırlamasına benzer. Ekip çalışmasına dayalı bir örgüt kültürüne geçmeden önce yanıtlanması gereken sorular vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Çetin ve diğerleri, 2001: 303):

1) Örgüt yöneticileri, tanımlanan işin, o işi en iyi yapan kişi tarafından yapılmakta olduğuna yürekten inanıyorlar mı?

2) Yöneticiler, kendi yönetim sorumluluklarını çalışanlarına devretmeye ve eğitim, destekleme, örnek olma vb. rolleri üstlenmeye hazırlar mı? Bunun bir kazanç olacağının farkındalar mı?

3) Örgüt, üstlendikleri sorumlulukları başkalarına devretmekten yana olmayan yöneticilerle nasıl başa çıkacak? Beklentilere, seçeneklere, sonuçlara ve uygulamaya geçiş sürelerine açıklık getirilmiş mi?

4) Örgüt çalışanları, ekip çalışmasına geçişi nasıl karşılarlar? Çalışanların düşünceleri soruldu mu? Yönetici pozisyonunda olmayan çoğu çalışan bağımsız çalışan kişiler mi? Daha fazla sorumluluk istiyorlar mı yoksa bu işi belirlenmiş bir yapı içinde belli bir hedefe doğru çalışmayı tercih ettikleri için mi seçmişlerdir?

5) Ekip çalışmasının örgüt çalışanlarına katkısı ne olacak? Ekip çalışmasına katılım zorunlu olacak mı? Ekiplere katılmak istemeyen ve işletmenin yapısının olduğu gibi kalmasını isteyen kişilere karşı ne yanıt verilecek?

6) Ekip çalışmasının örgüte neler katması bekleniyor? Örgütte yeni bir yapılanmaya gitmek için yönetimin öne sürdüğü nedenler nelerdir? Olumlu sonuçları almak için ne kadar bir süre gerekecek? Örgütün uzun dönemli bir planı var mı? Beklentilere ulaşmak için ekipler halinde çalışma yapısını benimsemek gerekli mi?

7) Örgüt kültürü çalışanlara yetki vermeye uygun mu? Şu andaki güven ortamı ne durumda? Geçmişte yönetim çalışanlarını bilgilendirmiş mi? Örgüt üst yönetimi yapacağını söylediği şeyleri daima yapmış mı? Değişimi benimseyecek bir çalışma ortamı yaratıldı mı?

8) Örgütün ekip çalışmasını başarıya götürecektir eğitim için yeterli mali kaynağı ve zamanı var mı? Birlikte çalışma becerileri, iletişim kurma, anlaşmazlıkların çözümü, sorun çözme ve karşılıklı görüşme, istatistiksel kalite kontrol, teşhis, analiz, ölçüm ve yönetim becerileri, planlama, personel alımı, bütçe yapma konularında eğitim veriliyor mu? Bugüne kadar ne ölçüde yeterli olundu?

9) Yönetim, ekibin başarısı için kişisel becerileri önceden geliştirme niyetinde mi? Yönetici grubu, onların ekip çalışmasına yönelik becerilerini geliştirene kadar, örgütte ekip çalışmasını askıya almaya niyetli mi? Ortaklık kurma kavramı doğru olarak anlaşılakta mı?

10) Yönetim, ekip çalışmasına destek olmak üzere çalışma yöntemlerini ve insan kaynakları sistemini, personel çalıştırma, ücret ödeme, performans değerlendirme, tazminatlar, finansal raporlama, satın alma sistemleri vb. yeniden düzenlemeye niyetli mi?

Eğer, bir örgüt bu sorulara evet yanıtını veriyorsa zaman ekip çalışmasına dayalı bir yapıya geçiş zamanıdır. Eğer yanıtlardan bazıları hayır ise varolan yapıyı bu değişime hazırlamak, yani toprağı yeni ürüne hazırlamak için biraz zaman ve çaba harcanması gerekir. Böylece daha sonraki ekip çalışmalarının kök salması, sağlam temeller üstüne yapılanma olasılığı artar (Çetin ve diğerleri, 2001: 303).

Uygun bir örgüt kültürü oluşturulana, yeni liderlik modelleri oturtulup çalışanlar etkili birer ekip üyeleri olabilecek ölçüde eğitilip destek birimleri kurulana kadar, ekip çalışması ortamının eski amir-memur sistemine oranla daha stresli ortamlar olması kaçınılmazdır. Ekip çalışmasını yürüten insanlar arasında sorun çıkma olasılığı varsa da bu sorunlarla başa çıkılmaz diye bir şey söz konusu değildir. Eğer şirketler bu ekiplere katılım için gerekli olan becerileri çalışanlarına kazandırabilirlerse o zaman çalışanların aile dinamiğinde da bir canlanma görülecektir. Bu canlanma sonuçta çalışanların etkili bir ekip çalışması yapmak üzere iş yerlerine daha hazırlıklı gelmelerini sağlayacaktır. Böylece kişinin ve örgütün etkinliğinin bir helezonun hareketindeki gibi sonsuza kadar gelişme göstermesi söz konusu olur. Eğer örgütler bu yatırımı yapmaya istekliyseler, herkesin işine yarayacak yeni bir iş ortamı yaratmak amacıyla çalışma ekipleri oluşturmak temel bir strateji olarak tercih edilebilir (Çetin ve diğerleri, 2001: 303).

II. 6. 1. 4. Eğitim

Örgütsel içerik ve kaynaklar kapsamında ekip etkinliğini ve performansını belirleyen ve üzerinde en çok araştırma yapılan faktörlerden biri de eğitimidir (Campion ve diğerleri, 1993: 829). Ekip üyelerinin genel eğitim düzeyi, işleri konusundaki teknik bilgi ve becerileri ekibin başarısını etkileyen faktörlerden biridir. Ancak ekip üyelerinin ekip felsefesi, sorun çözme, insan ilişkileri, iletişim, işbirliği ve koordinasyon, grup kararları alma gibi konularda da eğitilmesi gerekir (Campion ve diğerleri, 1993: 829; Keçecioglu, 2002: 275-278). Örgütsel gelişimin bir parçası olarak bir eğitim politikası çerçevesinde üst yönetimin ekip eğitim faaliyetlerine kaynak ayırması ve örgüt içinden ya da dışından bir eğitim birimini, eğitim uzmanı ya da danışmanını görevlendirmesi bu nedenle önemlidir.

Grup üyelerinin eğitim yoluyla yaptıkları işe yönelik bilgi ve becerilerini artırmaları ve örgüt çevresini tanımaları ile üretkenlik arasında ilişki olduğu bilinmektedir. Ancak, ekip eğitiminin ekip performansı üzerinde olumlu etkisi olduğuna yönelik genelleme yapılamamıştır. Konu ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunluğunun metodolojik açıdan zayıf ve yetersiz oluşu, pek çok çalışmada araştırmacıların etkinlik yerine süreç çıktıları üzerine odaklanmış olmaları ve araştırmaların farklı sonuçlar vermesi nedeniyle ekip eğitiminin performansı geliştirdiği görüşü genel kabul görmüş durumda değildir (Campion ve diğerleri, 1993: 829; Guzzo ve Salas, 1996: 272).

Ekip eğitim faktörleri, ekibin teknik becerilerini ve karar alma yeteneklerini geliştirerek doğrudan, yada ekip üyeleri arasındaki etkileşim süreçlerini değiştirerek dolaylı yollardan performansı etkileyebilir. Genellikle beklentiler bu etkinin olumlu olacağı yönündedir. Ancak Helmreich ve Wilhelm (1989) adlı araştırmacıların yaptıkları çalışmada kokpit kaynak yönetim programının etkinliği ile ilgili olarak kabin personelinin

davranış ve tutumlarını geliştirmeye yönelik tasarlanmış eğitim programının “bumerang etkisi” olarak tanımladıkları paradoksal bir etki yarattığı saptanmış, eğitim sonrası ekip üyelerinin tutum ve davranışlarının iyileşmediği aksine daha kötü olduğu ortaya konmuştur. Bu negatif etkinin kabin personelinin performansını nasıl etkilediği bilinmemektedir (Guzzo ve Salas, 1996: 271).

Ekip eğitiminin, ekip süreçleri ve ekiplerin verimliliği üzerindeki etkisini saptamaya yönelik çalışmaların bir kısmı da “ekip eğitim yükü”nün etkisi ile ilgilidir. Ekibin eğitilmiş bir üyesinin ekipten çıkarılarak yerine, eğitilmiş ya da eğitimsiz bir başka kişinin ekibe alınmasının performansı nasıl etkilediği araştırılmıştır. Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmaların bir kısmında bu türden bir manipülasyonun çok az bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Daha sonraki çalışmalarda ise, ekip üyelerinden birinin çıkarılarak yerine yeni bir üyenin katılmasının ekip performansı üzerindeki etkisinin alınan yeni üyenin yeteneklerine bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmalarda ayrıca, daha az yetenekli kişilerin ekibe katılmasının negatif etkisinin, çok yetenekli kişilerin katılımının yarattığı pozitif etkilerden daha büyük olduğu sonucu elde edilmiştir. Başka bir araştırmada ise eğitilmiş bir ekibe, herhangi bir üyesini çıkarmadan eğitimsiz yeni üyeleri alarak sistematik yerleştirmenin performansı nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırmada beş kişilik bir ekip oluşturularak yapay bir işi başarmaları istenmiştir. Birkaç haftalık bir gözlem süresince bir ekibe her hafta eğitimsiz üye sayısı %10 artacak şekilde katılım sağlanarak gözlem yapılmıştır. Araştırma sonucunda, performans azalmalarının ekip eğitim yükünün derecesi ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Başka bir deyişle eğitimsiz ekip üyelerinin yüzdesi arttıkça performansın giderek azaldığı görülmüştür. Bu araştırmadan elde edilen diğer önemli bir sonuç da performansın hem bireysel hem de ekip düzeyinde etkilendiğinin ortaya konmasıdır (Guzzo ve Salas, 1996: 271).

II. 6. 2. Ekibin Yapısı

Bütün ekipler ortak amaçlarını gerçekleştirmek için üyeleri arasında verimli bir iletişim sistemi kurmak ve bunu sürdürmek zorundadır. Ekibin yapısı da üyeler arasındaki bu kalıplaşmış iletişim ve ilişki içinde belirlenir. Gerçekte herhangi bir ekibin yapısından söz edildiğinde ekibin birçok alt boyutu ile birlikte düşünülmesi gerekir. Ekip çalışması ile ilgili literatürde araştırmacıların birçoğunun ekip yapısı ile ilgili olarak, ekip organizasyonu, ekibin büyüklüğü, kompozisyonu, statü sistemi, ekip üyelerinin rolleri ve sorumlulukları ekibin amaçları ve görevleri üzerinde durdukları görülmüştür (Campion ve diğerleri, 1993: 825; Daft, 1994: 584; Guzzo ve Salas, 1996: 279; Keçecioglu, 2002: 265). Bu faktörler ayrı ayrı ele alınacaktır.

Ekibin etkinliği ile ilgili olarak kavramsal çerçeve oluşturması amacıyla çalışmanın bu bölümünde incelenen Tablo II.1'deki modelde yer alan ekip organizasyonu, ekip üyeleri arasındaki iş bölümü yetki ve sorumluluk dağılımıyla ilgili bir kavram (Guzzo ve Salas, 1996: 303) olması nedeniyle ekip yapısı kavramı içinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Ekip yapısı ile ilgili değişkenler hem ekip dinamiklerinin oluşturduğu gelişim sürecine hem de performans (görevin başarılmaması) ve iş ve kişisel tatmin düzeyinin oluşturduğu çıktıları etkileyebilir. Bu nedenle, örneğin görev ihtiyaçlarına göre organizasyon yapılarını değiştirebilen kendini yöneten ekipler iş dünyasında çok popüler duruma gelmişlerdir (Guzzo ve Salas, 1996: 278).

II.6.2.1. Ekibin Büyüklüğü

Ekip etkinliği ile ilgili olarak araştırmacıların üzerinde en çok durdukları faktörlerden biri de ekip büyüklüğüdür. Ekibin büyüklüğü, ekipte yer alan üye sayısı ile ilgilidir (Guzzo ve Salas, 1996: 304). Ekip etkinliği açısından iş ya da görevin gerektirdiği

mümkün olan en az sayıda üyeden oluşmalıdır. Ekip gereğinden fazla büyükse artan koordinasyon ihtiyaçlarına bağlı olarak işlevselliği azabilir (Campion ve diğerleri, 1993: 828). Ekiplerin iyi bir performans gösterebilmesi için genellikle 5 ile 12 kişi arasında değişen büyüklüğe sahip olması gerektiği ancak çoğu zaman ideal büyüklüğünün 7 kişi olması gerektiği düşünülmektedir (Daft, 1994: 591). Genellikle ekibin büyüklüğü arttıkça her üyenin birbirleriyle olan etkileşimi zorlaşmaktadır. Grup büyüklüğü ile ilgili bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre küçük ve büyük grupların özellikleri şu şekilde ortaya konmuştur (Daft, 1994: 592).

1) *Küçük Ekipler (2 – 4 kişi)*: Üyelerin daha çok anlaştıkları, daha çok soru sordukları ve daha çok düşünce alışverişine girdikleri görülmüştür. Üyeler daha çok birlikte hareket etmek ve birbirleriyle iyi geçinmek istemektedirler. Küçük ekiplerde daha çok tatmin duygusu yaşanmakta, kişisel ilişkiler daha güçlü olmakta, daha az resmi olma çabası görülmekte ve ekip liderlerinden beklentiler daha az olmaktadır (Daft, 1994: 592). Küçük ekipler lojistik destek, koordinasyon ve iletişim kolaylıklarından ötürü daha çok kaynaşmış durumdadırlar.. Başka bir deyişle ekip bütünlüğü fazladır. Etkileşim daha sık ve düzenlidir. Bilgiler daha çok ve sık paylaşılır (Dengiz, 2000: 85).

2) *Büyük Ekipler (12 ve daha fazla kişi)*: Anlaşmazlıklar ve düşünce farklılıkları daha çok görülmektedir. Büyük ekiplerde çoğu zaman alt gruplar ortaya çıkar ve aralarında çatışma ve sürtüşmeler yaşanır. Büyük ekiplerde daha çok merkezi kararlar alma ve daha az katılım olduğundan liderlere daha çok iş düşer. Büyük ekiplerin yönetiminde rolleri koordine etmek ve sonuçları çözmek daha çok çaba ve zaman gerektirir. Büyük ekiplerde yakın arkadaşlık ilişkileri daha az görülmektedir. Büyük ekiplerde çalışmalara katılmama, işten kaytarma ya da ekipten ayrılmalar daha çoktur. Bu durum özellikle işçiler düzeyindeki çalışma ekiplerinde yaşanmaktadır. Sınırlandırılmış görevler ve zayıf iletişim

nedeniyle daha az tatmin duygusu yaşanır ve ekip üyeleri bu nedenlerle grup faaliyetlerine daha az katılma ve kendilerini grubun bir parçası hissetmeleri için daha az fırsatlara sahiptirler (Daft, 1994: 592).

Ekip iletişimi ekibin etkinliği ve başarısı için anahtar roldedir. Ekibe ne kadar çok personel eklenirse iletişim ağı da o ölçüde karmaşıklaşacak ve iletişim koordinasyon hızı düşecektir. Ekip üye sayısı aritmetik olarak arttırıldığında iletişim kanallarının sayısı geometrik olarak artmaktadır. Ekip üye sayısı ile iletişim kanallarının miktarı arasındaki ilişki " $n(n-1)/2$ " formülü ile hesaplanmaktadır. Burada " n " ekip üye sayısını " $n(n-1)/2$ " ise iletişim kanallarının adedini göstermektedir. Buna göre örneğin 5 kişilik bir ekipte 10 iletişim kanalı, 10 kişilik bir ekipte 45, 15 kişilik bir ekipte ise 105 iletişim kanalı bulunmaktadır. Sonuç olarak ekibe ne kadar çok kişi eklenirse ilişki adedi de geometrik oranda katlanarak artacak, ekip içi iletişim ve koordinasyon zorlaşacaktır. Ayrıca, ekip ne kadar büyürse, ekip liderlerinin ekip dinamiklerini anlaması ve yönetmesi de o kadar zor olacaktır (Dengiz, 2000: 204; Erengül, 1997: 170).

II. 6. 2. 2. Ekip Üyelerinin Roller

Ekiplerin uzun süre başarılı olmaları için üyelerin sosyal açıdan kendilerini iyi hissedecek ve başarılarını sürdüreceği şekilde yapılandırılmaları gerekmektedir. Bunun için ekip üyeleri kendilerine uygun roller üstlenmelidirler. Roller, belirli bir bireyin nasıl davranması gerektiğini belirleyen, ekip üyelerince ortaklaşa paylaşılan beklentilerdir. Ekipte her pozisyon bu pozisyonda bulunan bireye ilişkin belirli davranış beklentileri oluşturur. Bu rollerin tanımlanması, ekip üyelerinin birbirlerine karşı kullanacakları davranış biçimleri ve ekiple olan ilişkilerini açıkça ortaya koyacaktır (Straup, 1999: 15). Ekip dinamiğini ve performansını etkileyebilen bu rollerin açıkça tanımlanmamış ve

belirlenmemiş olması günümüzde ekiplerin başarısızlığa yol açan önemli sorunlardan biridir (Keçecioglu, 2002: 75).

Açıkça tanımlanmış rollerin önemi her iş koşulunda günlük olarak hissedilmektedir. Ekiplerin amaçlarına ulaşmada başarılı olması, başka bir deyişle görev performansı ve sosyal tatmin ihtiyaçlarının karşılanması için bireyler iki türlü rol üstlenebilirler. Bunlar görev ile ilgili roller ve sosyo-duygusal ya da başka bir deyişle ilişkiler ile ilgili rollerdir. Görev yönelimli rol oynayanlar zamanlarını ve enerjilerini ekibin amaçlarına ulaşması yönünde harcarlar. Görev ile ilgili roller çoğu zaman ekip problemlerine yeni çözümler önerme, görevin başarılmasına yönelik düşünce üretme ve diğer üyelerin alternatif önerilerine yönelik düşüncelerini açıklama, görev ile ilgili bilgileri araştırma problemin çözümüne yönelik çeşitli önerileri bir araya getirerek çözüm için ortak bir bakış açısı geliştirme, problemin çözümüne yönelik ilgi, çaba düzeyinde azalma olduğunu ekibi harekete geçirmek için cesaretlendirme ve motive etme gibi davranışlar şeklinde kendini gösterir (Daft, 1994: 592; Dengiz, 2000: 76-77). Ekipte sosyo-duygusal rol benimseyenler ise diğer üyelerin duygusal ihtiyaçlarını destekler ve sosyal kimliklerini güçlendirmeye yardım ederler. İlişki yönelimli bu tür rol davranışları, diğerlerinin düşünce ve önerilerine açık olma ve onları överek ekibe katkılarını arttırmaya yönelik cesaretlendirme, grup çatışmalarını uzlaştırma, düşünce birliği sağlamaya yönelik arabuluculuk yaparak anlaşmazlık noktalarının çözümüne yardımcı olma, grup içi uyumu sağlama, grup iklimi soğuk olduğunda buzları kırmak için şakalar v.b. yöntemlerle tansiyonu düşürme, ekiple birlikte hareket etme, diğerlerinin düşünce ve görüşlerini paylaşma, ekip uyumunu sağlamak ve sürdürmek için kendi düşüncelerini ekibin genel görüşü doğrultusunda uyumlaştırma v.b. davranışlar şeklinde kendini gösterir. Görev

yönelmeli ve sosyo-duygusal roller Tablo II. 2’de gösterilmiştir (Daft, 1994: 592-593).

Tablo II. 2: Ekip Üyelerinin Rollerini

	Göreve Yönelik Rol	İkili Rol
Yüksek	Bireyin ihtiyaçlarından çok görevin başarılmasına odaklanır. Önemli bir roldür,ama herkes bu rolü benimserse ekibin sosyal ihtiyaçları karşılanmayacaktır.	Hem görev hem de ilişkiler üzerinde odaklanır. Bir ekip lideri olabilir. Önemli bir roldür ama üyelerin hem görev hem de ilişkiler yönelimli rolü birlikte benimsemeleri zorunlu değildir.
Üye		
Görev		
Davranışı	Katılımcı Olmayan Rol	Sosyo-Duygusal Rol
	Ekibin görevine yada insan ilişkileri ne katkısı azdır. Önemli bir rol değildir.Çok sayıda üye tarafından benimsenirse ekip dağılır.	Görevden çok ekibin insan ilişkilerine odaklanır. Önemli bir roldür,ama herkes bu rolü benimserse,ekip görevini başaramayacaktır.
Düşük		

Düşük Üye Sosyal Davranışı Yüksek

Kaynak: Daft, R. (1994). Management. New York. Dryden Press. 593.

Ekipteki üyelerin çoğu sosyal rollerini benimserlerse, ekip sosyal yönelimli olacaktır. Bu durumda üyeler arasında eleştiri, anlaşmazlık olmayacak, düşünceler ve görüşler güçlü bir şekilde savunulmayacak ve görevin başarılması için çok çaba harcanmayacaktır. Çünkü böyle bir ekipte öncelikli amaç ekibin mutluluğunu sürdürmektir. Çoğunlukla sosyal rollerini benimsediği ekipler üyeleri için çok tatmin edici olabilir ama aynı zamanda verimsiz de olabilirler. Diğer yandan görev yönelimli ekiplerin öncelikli ilgi alanları görevin başarılmasına yönelik faaliyetler olacaktır. Bu ekip kısa dönemde etkili ve verimli olacaktır, ama uzun dönemde üyelerin tatminini sağlayamayacaktır. Çünkü ekip üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını önemsemez;

üyelerinin birbirlerine destekleyici bir ortam yoktur. Görev yönelimli ekip duyarsız ve tatmin edici olmaktan uzaktır (Daft, 1994: 593).

Bu iki rolün dışında bazı ekip üyeleri ikili bir ol oynayabilirler. İkili rolleri bulunan üyeler hem görevin başarılmasına, hem de üyelerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunurlar. Böyle kişiler ekip lideri olabilirler. Ekip üyelerinin benimseyebileceği son bir rol daha vardır ki bunlar katılımcı olmayan rolde, ne göreve ne de sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına katkısı yok denecek kadar az olan üyelerdir. Bu rolü benimseyen üyeler, ekip içinde saygınlıkları düşük ve pasif bir kanunda kalırlar (Daft, 1994: 593). Ekip dinamiklerini oluşturan görev ve süreç davranışları içinde üyelerin benimsedikleri roller bunlarla da sınırlı değildir. Ekip çalışmasını olumsuz yönde etkileyen roller de vardır. Ekip içinde bazı üyeler kendi kendine yönelimli rol davranışları gösterebilirler. Bunlar her şeyi kendileri için yaparlar. Bu tipteki roller arasında, inat eden gruba karşı direnen engel koyucular, kendi başarılarını öne çıkarmaya çalışan, ilgi çekmeye ve tartışmaları tekelinde tutmaya çalışan öne çıkmak isteyenler, üstün durumlarını öne sürerek ekibi yönetmeye kalkın ve başkalarının katkılarına engel olmaya çalışan başkalarının görüşlerini dikkate alma konusunda sorunları bulunan sesleri çok çıkan ve saldırgan kişilikteki baskı yapıcı rol oynayanlar, farklılıkları sürdürüp yakın grup arkadaşlıklarını bozan ayrımcılar, diğerlerinden uzak durup yeniliklere karşı çıkan çekimserler, alternatif görüşler ortaya atarak, aşırıya kaçarak olumsuzluklara neden olan şeytanın avukatları, konudan konuya atlayarak sürekli konu değiştiren sıçrayıcılar vb. davranışlar yer almaktadır. Bu türden rolleri oynayan bireyler ekibe zarar verirler (Dengiz, 2000: 77; Greenberg ve Baron, 1997: 256).

Ekip içinde hiçbir üyenin tek başına bütün işleri yapması gerekmez. Herhangi bir kişi farklı zamanlarda birkaç rol üstlenebilir. Ekibin etkinliği ve başarısı için hem görev

yönelimli hem de sosyal rolleri oynayabilen üyelere sahip olması gerekir. Ekip etkinliği açısından sosyal ilişkiler ekip işleri ve görevleri ile eşit değer ve önem taşır. Diğer yandan ekipte bazı üyeler belirli bir rolde daha başarılı olabilir. Bazılarının sosyal yönü güçlüdür. Bazıları ise görevle ilgili konulara yönelim gösterirler. Rol dengesi sağlanmış bir ekip uzun dönemde en iyi performansı gösterecektir. Çünkü ekip üyelerinin hem kişisel tatmini sağlanmış hem de ekibin görevlerinin başarılmasına olanak verilmiş olacaktır (Daft, 1994: 593). Hem rol dengesini sağlamak hem de ekip uyumunu bozan ve başarısını engelleyen olumsuz rollerin etkisini kırmak için örgüt yönetiminin ve ekip liderinin çaba göstermesi gereklidir (Dengiz, 2000: 77).

II. 6. 2. 3. Statü ve Pozisyon

Statü ve pozisyon kavramları birbiriyle ilişkili zaman zaman da birbirlerinin yerine kullanılan iki kavramdır. Ancak gerçekte bu iki kavram ekip yapısının değişik boyutlarıyla ilgilidir. Bir üyenin ekip içindeki pozisyonu, üyenin ekipte işgal ettiği yer, diğerlerinden farklı olarak sahip olduğu genel özelliklerin toplamı anlamını taşır. Bir kişinin ekipteki pozisyonu tanımladığında genel olarak bu kişinin güç, liderlik ve çekicilik açısından ekipteki konumu anlaşılır. Statü ise bu pozisyonun değerlendirilmesi anlamına gelir. Bir anlamda bireyin ekipteki pozisyonunun prestijini gösterir. Ekip üyelerinin pozisyona ilişkin değerlendirmesi, pozisyonun derecelenmesi olarak anlaşılır. Ekip üyelerinin diğerleri tarafından algılanan statüleri onların davranışları üzerinde etkilidir. Statü algılaması bireyin sosyal durumunun tanımlanması için zorunludur. Çünkü bu süreç ekip üyesini diğer üyelere bağlar. Statü algılaması sosyal uyumsuzluk ve bozukluklarda olduğu kadar, sosyal uyum ve sosyal organizasyonlarda da önemli bir rol oynar. Çünkü statü algılaması sosyal etkileşim için önemlidir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda

algılanan statünün gerçekte objektif olarak var olan statü ile benzer özellikler gösterdiği görülmüştür (Greenberg ve Baron, 1997: 254-255).

Statü sembolleri ekibe birçok şekilde yardım eder. Ekibin değerlerine göre üyelerin tanımlanmasını sağlar. Bu nedenle statü sembollerinin kullanılmasıyla normal statünün güçlenmesi örgütler için sürpriz bir durum değildir. Ayrıca ekip dinamikleri çalışmalarından elde edilen bulgulardan biri de yüksek statü üyelerin daha düşük statüde olanlar üzerinde daha çok etkiye sahip olmalarıdır. Örneğin ekipteki yüksek statülü üyeler genellikle kültürel olarak en çok değer verilen yerlerde otururlar. Buna ek olarak yüksek statülü bireylerin ekip normlarına diğer üyelere göre daha fazla uygun davranmasının da duruma göre değişiklik gösterdiği görülmektedir (Greenberg ve Baron, 1997: 256-258).

Bunlara ek olarak vurgulanması gereken diğer bir konu da geleneksel organizasyon yapısı ve yönetim anlayışının egemen olduğu örgütlerde statü farklılıklarının iletişime önemli bir engel oluşturduğudur. Bu durum örgütteki ekip çalışmalarına olumsuz bir şekilde yansır. Hiyerarşik yapıda yukarıdan aşağıya bilgiyi tekeline bulundurma otoritenin kaynağı olarak düşünülüyorsa veya aşağıdan yukarıya korku unsuru ağır basıyorsa gerçek anlamda bir iletişimden söz edilemez ve ekip dinamiklerini olumsuz etkiler (Erengül, 1997: 216).

II. 6. 2. 4. Ekibin Amaçları ve Görevleri

Ekipleri oluşturanların ortaklaşa benimsedikleri amaçları olmadıkça ekiplerin başarılı olamayacakları açıktır. Ekiplerin neyi neden başarmak istedikleri konusunda net bir düşünceye sahip olmaları gerekir. Her ekip belirli bir amaç için kurulur ve faaliyetlerini bu amacı gerçekleştirecek şekilde düzenler. Ekibin amacı kavram olarak ekip üyelerinin çoğunluğunun ulaşmayı arzu ettikleri nihai sonuç biçiminde tanımlanabilir. Ekibin temel

bir amacı olabileceği gibi birden fazla amacı da olabilir. Ekibin görevi ise ekibin amaçlarını gerçekleştirmek için yapmak zorunda olduğu işlerdir. Ekibin en önemli görevi amacın gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1993: 356).

Ekibin amacına ve temel özelliğine göre (sorun çözücü, çapraz işlevsel,vb.) görev tanımları ayrıntılı ve formal olarak tanımlanabilir. Çalışma ekiplerinin genel olarak iki amacı vardır ve yine genellikle örgüt yönetimi tarafından belirlenir. Bunlardan birincisi ekibin oluşturulma nedenini yansıtan yönetici odaklı amaçlar, diğeri ise ekibin amaçlarıdır. Ekip içinde başarılı olma (iş tamamlama) amacı vardır. Bu, ekibin yönetimi ve hedeflenen sonuçlara ulaşmasında yardımcı olur. Ekibin süreklilik amacı ise ekibin varlığını sürdürebilmesini sağlamayı amaçlar. Ekibin tüm üyeleri başarılı olma ve süreklilik amaçları üzerinde aynı düşüncede olmayabilirler. Çok az görülmekle birlikte ekibin amaçları ile çatışma durumunda üyelerin ayrılması, yeni bir ekibin kurulması veya başka ekiplerle katılmalar söz konusu olabilir. Ekibin gelişme sürecinde amaçlar üyeler için daha açık ve anlamlı duruma gelir. Araştırmalar ekibin başarılı olmasında ve ekibin amaçlarına bağlılığının artırılmasında bazı faktörlerin etkili olduğunu göstermiştir. Bu faktörlerden bazıları, ekibin faaliyetlerine katılma, amaçları gerçekleştirmek için motive etme, amaçların anlaşılması için geri bildirim sağlama ve amaç belirleme sürecinde ekiplerin eğitimidir (Donnelly ve diğerleri, 1993: 356).

Yüksek performanslı ekipleri diğer gruplardan ayıran en önemli şey, ekibin tüm enerjisinin amaçların başarılması etrafında yoğunlaşmasıdır. Geniş biçimde tanımlanmış ama gerçekçi, ulaşılabilir ve ölçülebilir iş amaçları organizasyonun itici gücünü oluşturur. Ekibin daha özel ve taktik hedefleri (yakın amaçları) ise örgütün misyonunun yerine getirilmesine ve stratejik amaçlarının başarılmasına katkıda bulunur. Amaçların

tanımlanmasından sonra, bunları kimlerin, ne zaman, nerede ve nasıl yerine getireceği belirlenebilir (Weiss, 1993: 48).

Yüksek performanslı ekipler amaçlar üzerinde yoğunlaşır ve ekip çalışması yoluyla sonuçlara varılması için işbirliği içine girerler. Bu ekipler sinerjiktirler. Başarılı ekip çalışması amaçla ilgili ortak bağlar bulmak ve üst yönetimden en alt düzeydeki çalışanlara kadar bütün oyuncular arasında örgütsel sınırları kesen ilişkiler kurmakla gerçekleşir. Bu ortak bağın bulunmasından sonra gelen adım ise amaca ulaşmaya yönelik bir planı uygulamaya koymaktır. Ekibin amaç tanımlamasının bir hedef, süre ve hedefe ulaşmanın şartlarını içermesi, hedefin kesin bir rakam, yüzde veya oran olarak ölçülebilir bir şey ya da gözlenebilir bir davranış veya olay olması gerekir (Weiss, 1993: 49). Belirli hedefler örneğin belirli bir ürünü normal zamanın yarısından daha az bir süre içinde pazara sürmek, bütün müşterilerin isteklerine 24 saat içinde yanıt verebilmek veya maliyetleri %40 azaltırken hatalı ürün oranını sıfıra indirmek, çeşitli nedenlerden ötürü bir ekip için açık ve elle tutulur dayanma noktaları sağlar (Katzenbach ve Smith, 1998: 79).

Ekibin ortak ve anlamlı bir amacı nitelik ve arzuların ne olduğunu belirler. Ekipler anlamlı bir amacın şekillenmesi uğrunda çalışırken ortak bir yön, moment ve bağlılık geliştirirler. Bununla birlikte ekibin amacına sahip çıkması ve ekip üyelerinin kendilerini o amaca adanması, ilk yönün ekip dışından alınmasıyla çelişki oluşturmaz. Başka bir deyişle örgüt üst yönetiminin genel amaçlarından bağımsız bir şekilde ekip amaçlarının belirlenmesi çok seyrek rastlanan bir durumdur. Örgüt yönetiminin yönlendirmeleri, ekiplerin işe örgütün performans ihtiyaçlarının geniş bir çerçevesini çizerek başlamasına yardımcı olur. Bu şekilde gidilecek yön gösterilirken otoritenin sınırları ve alanı da açıkça belirtilir, ama bu sınır ve alan amaca adanmanın

geliştirilmesinde gerekli değişiklik ve düzeltmelerin yapılması için esnek bırakılır (Katzenbach ve Smith, 1998: 75).

İyi ekipler kolektif ve bireysel olarak kendilerine ait bir amacın keşfedilmesi, şekillendirilmesi ve bu amaç üzerinde düşünce birliğine varılması için büyük çaba gösterirler ve zaman ayırırlar. Gerçek ekipler, çalışmalarında odaklanmalarını sağlaması ve sorunların üyelerinin gözünde netleşmesinden ötürü bu amaç etkinliğine hiç son vermezler. Yeterli zaman ayrılması ve ilgi gösterilmesi durumunda, ekipleri motive eden ve ekstra çabaları için neden oluşturan anlamlı istekler kaçınılmaz olarak ortaya çıkacaktır. Burada ekibin etkinliği ve başarısında amaçlar böylesine güçlü bir unsur durumuna getiren nedenlerin neler olduğu sonucu akla gelmektedir. Öncelikle bir ekibin amacı, ekibi oluşturanların birlikte çalışmaları sonucunda yaratılır ve ekibin birlikte çalışması sayesinde ayakta durur. Böyle olduğu için bu amaç hem bir gurur hem de sorumluluk kaynağıdır. İyi ekipler çoğu zaman amaçlarını sürekli beslenmesi ve bakılması gereken bir bebek gibi ele alırlar. Başlangıçta amaçlarını şekillendirmek için biraz zaman harcarlar ama ekibin işler duruma gelmesinden sonra ekip üyeleri, periyodik olarak amaca dönerek bu amacın faaliyetlerle olan bağlantısını gözden geçirirler. Bu amaçlama faaliyetini sürekli olarak yürütürler (Katzenbach ve Smith, 1998: 75-79).

Amaçları güçlü yapan ikinci neden ise, bir ekibin amacının kalıplaşmasına yol açan derin tartışmalardan ötürü, ekibin özellikle hedeflerine ulaşmasında nelere ihtiyaç duyulduğu konusunda rehberlik etmesidir. En önemli neden ise amaçların ekibe üyelerin toplamının da üzerinde bir kimlik vermesidir. Bu tür bir ekip kimliği, ekipler için hem gerekli hem de tehlikeli olan anlaşmazlık ve çatışmalara, bu anlaşmazlık ve çatışmaları bireylerin ve ekibin çıkarları arasında uzlaştırmak yolunda anlamlı yapıcı standartlar ortaya koyar. Ekibin amacını benimseyen kişilerde herhangi bir üye çizgi dışına çıktığında, o

üyenin ekip çıkarlarını ön plana alması gerektiğini, aksi durumda ekibin parçalanmasına neden olacağını belirtir (Katzenbach ve Smith, 1998: 75-79).

Ekibin amaçlarına ulaşarak başarılı olabilmesi için görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmesi gerekir. Ekibin görevleri örgütün hiyerarşik yapısında yer alan problemlere göre değişiklik gösterir. Ekipler, müşteriler, bölge sorunları, fonksiyonlar, süreçler, ürün ve proje geliştirme gibi çeşitli faaliyet alanları için kurulabilirler (Dinçer, 1992: 224). Ekip görevinin, üyelerin gösterecekleri çabayı etkileyerek ekibin başarısını etkileyeceği varsayılır. Ekip üyelerinin güçlü bir şekilde motive edilmesi ve böylece yüksek çalışma düzeyi tutturmalarını sağlamak için ekip görevleri şu özellikleri taşımalıdır (Champion ve diğerleri, 1993: 826; Feldman ve Arnold, 1983: 272):

1) *Görev çeşitliliği*: Ekip görevi başarılı sonuç için pek çok becerinin kullanımını gerektirir. Görev çeşitliliği her üyeye ekip görevlerinin bir kısmının verilmesiyle, üyelerin farklı becerilerini kullanmalarını ve üyeler arasında hem ilginç hem de sıkıcı görevlerin paylaşılmasına olanak vererek onları motive eder.

2) *Görev kimliği*: Ekip görevi işin bütünsel ve anlamlı bir parçasıdır. Görev kimliği, işin anlamlı bir parçası için sorumluluk duygusunu arttırarak üyeleri motive edebilir. Ayrıca, grup içinde işbirliğini artırabilir ve huzursuzluk kaynaklarını kontrol altına almayı kolaylaştırabilir.

3) *Görevin önemi*: Ekip üyelerinin, görevle ilgili olarak yaptıkları işin örgüt içindeki yada dışındaki diğer insanlar için önemli olduğuna inanmaları gerekir.

4) Ekibin görevi üyelerin işi beraberce nasıl başaracaklarına karar verme konusunda değerli bir serbestlik sağlar.

5) Ekip bir bütün olarak, grubun performansının yeterliliği konusunda işin kendisinden daha çok güvenilir bilgiye ihtiyaç duyar.

Yukarıda belirtilen özelliklerin yanısıra ekibin etkinliğini ve başarısında belirleyici olabilecek görevle ilgili başka özellikler de bulunmaktadır. Görevin güçlüğü, karmaşıklığı görev ilişkin çözüm yollarının çokluğu, görevin aciliyeti, ekip görevlerinin ilginçlik düzeyi, ekip görevlerinin ekip üyelerinin işbirliğine ve desteğine olan ihtiyacı, ekip içindeki bazı görevlerin zihinsel yeteneğe olan ihtiyacı ve ekip üyelerinin benzer görev deneyimleri de araştırmaların üzerinde durdukları ekip görev boyutlarının başlıcalarını oluşturmaktadır (Guzzo ve Salas, 1996: 272; Keçecioglu, 2002: 266).

Ekip üyelerinin en başta gelen görevi, ekibin amaçlarını belirlemek ve belirlenen performans hedeflerine ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmektir. Ekip üyelerinin görevleri aynı zamanda ekip liderinin de görevlerinin bir kısmını oluşturmaktadır. Liderin görev ve sorumlulukları ayrıca ele alınacaktır. Ekibin başarısı için üyelerin yerine getirmesi gereken diğer görev ve sorumluluklar şunlardır (Park ve Harris, 1997: 29):

- 1) Emniyetli bir çalışma çevresi oluşturulması ve gelişiminin sağlanması,
- 2) Karşılıklı sevgi ve saygı çerçevesinde yapılan işlerde üyelerin birbirlerine yardımcı olması ve destek sağlaması,
- 3) İletişimi etkin duruma getirmek için faaliyette bulunulması,
- 4) Müşteri ihtiyaçlarının belirlenerek bu ihtiyaçların karşılamaya çalışılması,
- 5) Kalite güvence standartlarının sağlanması,
- 6) Ekip faaliyetlerinin planlanması ve düzenlenmesi,
- 7) Sürekli gelişim için faaliyette bulunulması,
- 8) Rutin üretim ya da hizmet görevinin yerine getirilmesi,
- 9) Eğitici faaliyetlerde bulunulması.

Ekibin üyeleri ekibin amacına ulaşmak için belirlenen görevleri yerine getirmeleri gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar. Burada önemli olan nokta ekibin amaç ile görevleri arasında bir bağlantı ve etkileşim olduğunun göz önünde bulundurulmasıdır. Bu çerçevede ekibin etkinliği ve başarısı için bu görevlerin ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Çünkü ekip faaliyetleri ile ilgili zamanlama hataları ekibin başarısızlığına neden olabilmektedir (Aktaş, 1997: 38).

Literatürde ekiplerin amaçları ve görevleri ile ilgili olarak araştırmacıların üzerinde en çok durdukları konular arasında, amaçlar yönüyle karşılıklı bağımlılık ve görevler yönüyle karşılıklı bağımlılığın ekibin etkinliğini nasıl belirlediği yer almaktadır. Grup düzeyinde çok az araştırma bulunmakla birlikte, aynı ya da farklı işlerle ilgili faaliyetlerde grup üyelerinin üstlendikleri görevler arasındaki karşılıklı bağımlılığın motivasyonu artırdığı ve sorumluluk duygusunu güçlendirdiği için grup etkinliğine de artırdığı çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Ayrıca, iyi tanımlanmış açık ve net olarak belirlenmiş amaç ya da hedeflerin grup etkinliğinde belirleyici rolü olduğu grup düzeyinde yapılan ampirik çalışmalarla gösterilmiştir. Maksimum etkinlik için grup üyelerinin bireysel amaçlarının grubun amaçları ile bağlantılı ve uyumlu olması gerekmektedir (Campion ve diğerleri, 1993: 827).

Sonuç olarak ekibin amacı, ekibe ilham vermesi, organizasyonun genel amacıyla birey amacını birleştirmesi ve üyelerin yaptıkları işi anlamlı bulmaları açısından önemlidir. Ekibin amaçlarının üyelerin akıllarında en küçük bir soru işareti bırakmayacak şekilde belirlenmesi gerekir. Ekibin amaçları yalın ve açık ve hedefleri de ulaşılabilir olmalıdır. İyi tanımlanmış amaçlar, görev ve sorumluluklar dikkatin odaklanmasını, üyelerin birbirine bağlanmasını ve ortak çabaya yönelik motivasyonun artmasını

sağlamaktadır. Herkesin amaç hedef ve görevlerini paylaşması ve kendisini bunlardan sorumlu tutması ekibin etkinliğini artıracak ve başarıyı beraberinde getirecektir.

II. 6. 3. Ekip Kompozisyonu

Ekibin kompozisyonu bütün ekip etkinliği modellerinde yer alan ve ekip dinamikleri ve performansı üzerinde etkisi bulunan faktörlerden biridir (Campion ve diğerleri, 1993: 827; Guzzo ve Salas, 1996: 277). Ekip kompozisyonu tüm etkinlik modellerinde bir girdi değişkeni olarak belirtilmekle birlikte, önde gelen araştırmacıların modellerinde farklı kategorik gruplandırmalar altında gösterilmektedir. Örneğin Gladstein (1984), Guzzo ve Shea (1992) ekip kompozisyonunu tek başına etkinliği belirleyici bir girdi değişkeni olarak ele alırken, Hackman (1987), grup tasarımı kapsamındaki faktörlerden biri olarak, Tannenbaum (1992) ise ekibin özellikleri kapsamında yer alan bir faktör olarak ele almıştır (Campion ve diğerleri, 1993: 828).

Ekip kompozisyonu, grup üyelerinin homojen veya heterojen oluşu ile ilgili olarak tanımlanmaktadır. Ekibin homojenliği, ekip üyelerinin yaş, cinsiyet, deneyim, eğitim, teknik beceri, kişilik, tutumlar, kültürel yapı vb. yönleriyle benzer özelliklere sahip olduğunu gösterir. Heterojen ekiplerde ise üyeler birbirlerinden farklı özelliklere sahiptir. Homojen ekipler örgütlerde emir gruplarında yer alan ve benzer teknik yetenek ve becerilere sahip ekiplerdir. Ancak yine de bu ekiplerin yaş ve deneyim gibi birbirlerinden farklı özellikleri olabilir. Homojen olmalarının özelliği benzer teknik yeteneklerden kaynaklanmaktadır (Aktaş, 1997: 11). Ekibin heterojen veya homojen olduğunu söylemek yeterli değildir. Heterojenliğin ekip kompozisyonun birçok farklı yönünün bulunduğu gözardı edilmemesi ve heterojenliğin içeriğinin belirlenmesi gerekmektedir. Jackson, May ve Whitney (1995) adlı araştırmacıların ekiplerde farklılıkların dinamikleri üzerine

yaptıkları çalışmada, heterojenliğin yapısal çerçevesini oluşturan farklılıkları iki boyut altında sınıflandırmış (Tablo II. 3) ve bu farklılıkların ekip dinamikleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ekip heterojenliğinin analiz sonuçları bu çalışmadan uyarlanmış şekliyle Tablo II. 4’de ve Tablo II. 5’de gösterilmiştir (Guzzo ve Salas, 1996: 205-249; Keçecioglu, 2002: 356).

Tablo II. 3: Çalışma Ekiplerinde Farklılıkların Boyutları

Davranış Türleri	Görev ile İlgili	İlişkiler ile İlgili
Kolaylıkla Tespit Edilebilir Davranışlar	Örgütteki çalışma Süresi Ekipteki çalışma Süresi Bölüm / Birim Üyeliği Görevle ilgili dışsal bağlantılar Biçimsel kimlik ve ünvan Eğitim Düzeyi	Cinsiyet Kültür (İrk, etnik köken, ulusal köken) Yaş Resmi kuruluşlarda üyelik Fiziksel özellikler
Destekleyici Davranışlar	Bilgi birikimi Beceriler Soyut ve somut yetenekler Deneyim	Sosyal Statü Tutumlar Değerler Kişilik Davranış Stili Ekip dışı sosyal bağlantılar

Kaynak: Guzzo, R. A. ve Salas, E. (1996). Team Effectiveness and Decision Making in Organizations San Fransisco. Jossey Bass Publishers. 212.

Jackson, May ve Whitney’in geliştirdikleri bu modelin birkaç özelliği bulunmaktadır. İlk olarak bu model, çalışma ekiplerinin geniş bir organizasyonel ve sosyal çevre içinde faaliyette bulduklarını göstermektedir. Bunu yanısıra hem görevler hem de sosyal ilişkilerin etkisi altındaki çalışma ekiplerinde görülen temel psikolojik ve davranışsal olguları yansıtmaktadır. Ayrıca bu model hem ekip hem de organizasyon için

bir bütün olarak bir dizi uzun dönem sonuçlar üreten farklılık dinamiklerini ortaya koymaktadır. Son olarak model genel olarak pek çok ekip türleri için uygulanabilir niteliktedir (Guzzo ve Salas, 1996: 246). Farklılık dinamiklerinin kısa dönem etkileri ve uzun dönem sonuçları Tablo II. 4 ve Tablo II. 5’de gösterilmiştir.

Tablo II. 4: Çalışma Ekiplerinde Farklılık Dinamiklerinin Etkileri ve Sonuçları (*Birey*)

Ekip Dinamikleri Süreçleri	Kısa Dönem Davranışsal Etkiler	Uzun Dönem Sonuçlar
<i>Analiz Düzeyi : Bireysel</i>		
Görev İle İlgili	Görev İle İlgili	Görev İle İlgili
Bilgiyi işleme süreci Öğrenme (Buluş, Yaratıcılık), Görev bazlı bilgi, Maddi kaynakları kontrol gücü, İnsan kaynaklarını kontrol gücü,	İşle ilgili bilgi;maddi kaynaklar ve insan kaynaklarını araştırma,önerme kabul etme, Çabaları başlatma ve tepki verme,	Kişisel performans (hız,yaratıcılık,doğruluk), Kendisi ve ekibin performansı ile elde edilen tatmin, Bilgi ve yeteneklerin edinilmesi, İş ilişkileri ağı içinde pozisyonun belirlenmesi,
İlişkiler İle İlgili	İlişkiler İle İlgili	İlişkiler İle İlgili
Sosyal bilişsel süreçler, Davranışsal Yanıtlar, * Çekicilik * Korku * Kaygı * Suçluluk * Engelleme * Rahatsızlık	Sosyal destek ve bilgileri araştırma, önerme ve kabul etme	Kişiler arası bilgi ve becerilerin edinilmesi, Sosyal iletişim ağı içinde pozisyonun belirlenmesi, Sosyal ilişkilerden elde edilen tatmin,

Kaynak: Guzzo, R. A. ve Salas, E. (1996). Team Effectiveness and Decision Making in Organizations. San Fransisco. Jossey Bass Publishers. 212.

Tablo II. 5: .Çalışma Ekiplerinde Farklılık Dinamiklerinin Etkileri ve Sonuçları (*Ekip*)

Ekip Dinamikleri Süreçleri	Kısa Dönem Davranışsal Etkiler	Uzun Dönem Sonuçlar
Analiz Düzeyi : Ekip		
Görev İle İlgili	Görev İle İlgili	Görev İle İlgili
Bilgi-uzmanlık bazlı statü hiyerarşisinin biçimi Görev bazlı düşünsel süreçler Kaynakların kontrolünde güç dağılımının şekli İlişkiler İle İlgili	Görev bazlı iletişim ağları Kaynakların dağıtımı ve kullanılması Etkileşim ağı	Ekip performansı (hız, doğruluk, yaratıcılık) Performansla ekibin tatmin olması Görev ve yönetim ile ilgili ekip halinde öğrenme
	İlişkiler İle İlgili	İlişkiler İle İlgili
Ekibin sosyalleşme aşaması Sosyal statü hiyerarşisinin kaybolması Ekip üyeleri arasında duygusal tepkilerin şekli Sosyal davranışların şekli	Arkadaşlık temelli iletişim ağları	Üyeliğin istikrarlılığı Sosyal yapının benimsenmesi (kurallar, normlar, etkileşim ağları, dostluk bağları)

Kaynak: Guzzo, R. A. ve Salas, E. (1996). Team Effectiveness and Decision Making in Organizations. San Fransisco. Jossey Bass Publishers. 212.

Ekip kompozisyonu o ekibi oluşturan bireylerin kendilerini o ekibe ait hissetmelerini sağlayan ekibin kendine özgü kaynaklarını, özelliklerini yansıtan bir referans penceresidir. Literatürde ekibin kompozisyonuna ilişkin tartışmaların ve araştırmaların büyük bir bölümünde ekip kompozisyonu ekip yaşamının birçok yönünü

etkileyen nedensel bir faktör olarak ele alınmış ve ekibin büyüklüğü, ekibin demografik özellikleri, yetenekleri, inançları, gibi ekibi oluşturan üyelerin kişilikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bazı araştırmalarda da ekip kompozisyonu diğer psikolojik olguların geliştirdiği sosyal içerikle ilgili bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Bazı araştırmacılar ekip kompozisyonunun ölçümü üzerinde durmuş ve değişik ölçme araçları geliştirmişlerdir. Bu kapsamda bazı araştırmacıların genel eğilimleri ölçme arzusunda oldukları, bazılarının da ekipteki değişkenlikleri ve ekip üyelerinin farklılıklarını ölçmeye yöneldikleri görülmüştür. Araştırmacıların bir bölümü ise ekip sürecindeki diğer faktörlerin oluşturduğu bir sonuç olarak ele almaktadır (Aktaş, 1997: 11).

Ekibin kompozisyonu çeşitli yönleriyle ekip etkinliği üzerinde belirleyici bir faktör olabilmektedir. Örneğin, üyelerin yetenekleri ve deneyimleri bakımından heterojen özelliklere sahip olmasının ekip performansını olumlu etkilediği araştırmalarla ortaya konmuştur. Bunun özellikle gruba verilen görevlerin farklı olduğu ve çok geniş beceri ve yetenek çeşitliliğine ihtiyaç duyulduğu ve görevlerin birbiriyle bağlantısız olduğu durumlarda geçerli olduğu pek çok araştırma ile ortaya konmuştur. Yetenek ve deneyimlerin farklılığı açısından heterojenlik ayrıca üyelerin birbirlerinden çok şey öğrenebilecekleri gözönünde bulundurulduğunda etkinliği artırıcı bir faktör olabilmektedir. Diğer yandan ekibin homojen özelliklere sahip olması, üyelerin iş tatmini, iş birliği çatışmaların ve anlaşmazlıkların üstesinden gelebilme ve iletişim açılarını düşünüldüğünde daha iyi sonuçlar alınmasını sağlamaktadır. Etkili grupların diğer bir ekip kompozisyonu özelliği ise işe yönelik görevlendirmelerde üyelerin esnekliğe sahip olup olmadığı ile ilgilidir. Eğer ekipteki her bir üye birbirlerinin işlerini yapabiliyorsa ihtiyaç duyulduğunda bir boşluğu giderdikleri ve birbirlerini yedekledikleri için ekibin etkinliği artmaktadır (Campion ve diğerleri, 1993: 828; Guzzo ve Salas, 1996: 277). Görüldüğü

gibi heterojenliğin ekip performansına etkisi karmaşıktır. Farklı etkilerin başarılı görevin doğasına ve görevle ilişkili veya ilişkilere yönelik tutumlara bağlı olduğu bulunmuştur. Ekip heterojenliği daha kaliteli ekip kararları almayla ilişkilendirilmiştir (Keçecioglu, 2002: 361).

Sonuç olarak ekip kompozisyonunun ekip dinamikleri ve performansı üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir. Homojen ekipler daha çok görevin basit olduğu, katılımın gerekli olduğu ve grup görevlerinin devamlılık gösterdiği ve hemen müdahale gerektiren durumlarda başarılı olabilmektedir. Öte yandan heterojen ekipler ise görevin zor ve karmaşık olduğu, yaratıcılık gerektiren, hızdan daha çok detaylı düşünüp tartışmayı gerektiren işlerde başarılı olmaktadır (Aktaş, 1997: 11).

II. 6. 4. Liderlik

Bir ekibin performans düzeyi ve niteliği o ekibin lideriyle yakından ilişkilidir. Ekip çalışmasının etkinliğinden söz edildiğinde aslında liderin ekip içindeki etkinliğinden de söz edilmiş olur. Çünkü liderlik ekip performansını organize edici, yönlendirici ve motive edici bir fonksiyona sahiptir. Ayrıca, ekip lideri ekibin ve ekip üyeliğinin devamında etkili bir konuma sahip olduğu için ekibin ve ekip üyelerinin arasındaki etkileşimin ve iletişimin etkililiğini sağlamada da daha fazla sorumluluğa sahiptir. Ekip lideri, ekip içi çatışmaları azaltma ve yatıştırma özelliğine sahiptir. Ekip içindeki liderlik fonksiyonunun diğer üyelerin de sürece eşit katılımının sağlanmasıyla gerçekleşebileceğini söylemek mümkündür (Aktaş, 1997: 152).

Liderlik kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamını ifade etmektedir (Eren, 1948: 342). Ekip liderlerinin ekibin yüksek performanslı bir ekip

durumuna gelmesindeki önemi çok büyüktür. Etkili bir lider ekibine ve ekipte yer alanlara inanır, onlara rehberlik eder, ortak hedeflerin belirlenmesinde herkesin katılımını sağlar ve performans durumunu sürekli olarak gözlemler. Başarılı ekip liderleri hedefin bireysel başarılar olmadığını, ekip performansının sonuçları olduğunu bilirler. Hemen hemen tüm örgütlerde, ekip performansının değerlendirilmesi işinin bütününe veya bir parçasını da ekip liderleri gerçekleştirir (Katzenbach ve Smith, 1998: 196-198).

Ekip liderleri zengin ve çok yönlü düşünce yapısına sahip dürüst insanlar olmalıdır. Zengin düşünce yapısına sahip olmak onları sürekli kıyaslamalar yapma durumunda kısıtlı kalmaktan korur, politik oyun oynama gereği duymazlar, güvenlikte olmaları kendi iç yapılarından kaynaklanır. İlkeler öncelik tanımaya devam ettikçe daha fazla bilgelik, güç, güvenlik ve liderlik özelliği kazanırlar. İlkeler öncelik tanıyan ekip liderleri, vizyon, misyon, strateji, örgütsel yapı, sistem ve yöntemleri en fazla katkıyı elde edecek şekilde sıraya koyduklarında iyi birer model ve öğretici olurlar. Hem ilkeler çerçevesinde çalışacak hem de eski varsayımlar ve paradigmalara mücadele edecek cesarete sahiptirler (Dew, 1995: 32). Öte yandan liderin yeni bir yetki ve etki modeli yaratması gerekir. Bu modellerin temelleri örnek alma (diğerleri görür), akıllı ve güvenilir olma (diğerleri hisseder ve görür), öğretme (diğerleri duyar, hisseder ve görür) ve yetki vermeye dayanır (diğerleri görür, hisseder, duyar ve yapar). Başkaları, iyi bir örnek olan lideri gördüklerinde lidere güvenebileceklerini hissederler, akıllı ve güvenilir davranışlarını hissettiklerinde lidere güvenirler, iyi bir öğretmen olduğunu düşündüklerinde dinler ve öğrenirler, onlara yetki verildiğinde daha iyi çalışabilir ve daha fazla katkıda bulunabilirler. Güven olmadığında işini yapan ekipler kurulamaz, güvenilirlik olmadan da güven oluşmaz. Güven, örgütsel yapının sistemlerin ve çalışma biçimlerinin ilkelerine uyum içinde yeniden düzenlenmesini sağlar (Owen, 1996: 34-37).

Ekip liderlerinin işlerinin öztünde rehberlik etme delege etme, güçlü kararlar verme ve diğerlerinin güçlü kararlar vermesine yardımcı olma, zor işlerin yapılması ve diğerlerinin bu işleri yapmayı öğrenmesini sağlama arasındaki doğru dengeyi kurmaya yönelik konular vardır. Örneğin çok fazla emir, ekibin girişimcilik ve yaratıcılık kapasitesini olumsuz olarak etkileyebilecekken çok az rehberlikte yeterince yol gösterilmediğinden disiplin kaybolmasıyla sonuçlanabilecektir. Ekip liderinin bu dengeyi doğru bir şekilde kurabilmesi için ekip süreçlerini gözlemleyerek ekip dinamiğini anlamaya çalışması gereklidir. Ekip liderleri bu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ekip üyelerine koçluk edici veya diğer bir deyişle onlara yol gösterici durumdaki davranış kalıplarını sergilemeye çalışmalıdır. Bu davranış özellikleri şu şekildedir (Katzenbach ve Smith, 1998: 188-196):

1) Ekip liderinin amaçları, hedefleri ve yaklaşımları uygun ve anlamlı olmalıdır. Ekip kendi ortak amaçlarını ve performans hedeflerini yaklaşımlarını kendisi belirlemelidir. Ekip liderleri bu noktada çalışanlara yardımcı olmalı, ancak lider seçildiği ekipten ayrı durmalıdır. Eğer ekip liderleri sürekli olarak hedefler ve yaklaşımlar üzerinde dururlarsa, liderlerin öne sürdükleri öneriler, çalışanlar tarafından emir olarak algılanabilir. Bu durum çalışanlarla ekip lideri arasında hiyerarşik bir mesafe ortaya çıkarabilir ve sonuç olarak da ekip amacına olan bağlılığını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalır.

2) Ekip liderleri ekipteki her bir bireye bağlılık ve güven aşılmalıdır. Ekip liderinin bir bütün olarak ekibe bağlılık ve güven aşılması kadar ekipteki her bireyle de bunu gerçekleştirebilmesi gereklidir. Bireysel bağlılık ve sorumlulukla karşılıklı bağlılık ve sorumluluk arasında önemli bir fark vardır. Ancak ekip çalışmasının başarıyla uygulanabilmesi için her ikisine de ihtiyaç vardır.

3) Lider ekip üyelerinin yetenek düzeylerini geliştirmeye ve bunların ekipteki bireylerle kaynaşma derecesini arttırmaya çalışmalıdır. En üst derecede performans sergileyen ekipler, gerekli bütün teknik, fonksiyonel sorun çözücü kişiler arası ve ekip çalışması becerileriyle donanmış insanlardan oluşur. Bunun başarılması için ekip liderleri, yetenekli olanların gelişmesini teşvik etmelidir. Ekip liderleri, ekip içerisinde rotasyon uygulayarak tüm çalışanların gerekli bilgi ve becerileri kazanmaları da sağlanmalıdır.

4) Ekip liderleri ekip dışındaki çalışanlarla da ilişkiler kurmalıdırlar. Ekip liderinin sorumluluklarından biri de, ekibin örgütünün diğer kısımlarıyla olan ilişki ve bağlantıları da yönetmeleridir. Ekip liderleri, dışarıdan gelebilecek olumsuz eleştiriler karşısında ekibi için savunmaları yapabilmelidirler.

5) Ekip liderleri, işlerin bir kısmını yetki göçerimi (delege) yoluyla devretmelidir. Bir ekibin yüksek performanslı bir ekip durumuna dönüşebilmesi için liderin elindeki otorite ve kontrolün bir kısmını delege etmesi gerekir. Ancak ekip lideri delege yoluyla devredeceği işlerin ekip üyeleri tarafından kabulleneceğinden ve gereklerinin yerine getirileceğinden emin olmalıdır. Belirli işlerin ekip üyelerine delege edilmesi, ekip liderinin daha önemli işlere yoğunlaşabilmesini sağlayabilir. Bununla birlikte ekip üyeleri , üstlendikleri bu görev ve sorumlulukları bir ödüllendirme şekli olarak algılayabilir. Bu nedenle delegasyon motive edici bir faktör olarak düşünülebilir.

6) Ekip liderleri gerçek iş yapmalıdır. Lider dahil, ekipteki herkes hemen hemen eşit miktarda iş yapmalıdır. Mevkilerinden ötürü ekip liderleri ile diğer çalışanlar arasında bir mesafe vardır. Ancak bu mesafe sadece oturup karar vermek için kullanılmamalıdır. Bununla birlikte ekip liderleri , başarı veya başarısızlığın bir ekip olayı olduğuna içtenlikle inanmalı ve başarısızlığın nedenini hiçbir bireye yüklememelidirler.

Liderlik rolü, lideri halen ekip üyesiyken, temel yapıyı ve desteği sağlama görevi onda olduğundan oldukça zor bir roldür. Görevi başarmak için liderin sorumlulukları, geleneksel bir yöneticinin sorumluluklarından farklı olarak düşünülmektedir. Bu liderlik rolleri, yol gösterme, harekete geçirme koçluk görevinde bulunma ve koordine etmedir. Yol gösterme, tartışmayı yönetme, planlama ve harekete geçme için gereken yapıyı sağlama sürecini ifade etmedir. Harekete geçirme, üretken ekip çabalarını pekiştirmeyi ve tüm ekip üyelerinin aktif bir şekilde sürece dahil olduğunu belirlemek için gereken geri beslemeyi gözden geçirme ve almayı kapsamaktadır. Koçluk rolü, birebir olarak veya gruplar içinde diğer ekip üyelerine geri besleme sağlayarak bir sorunları olup olmadığını sorarak, faydalı önerilerde bulunarak ve onların olası sorunlarını hafifletmek için faydalı olabilecek dış kaynakları önererek oynanabilir. Koçlar çatışmaları bastırmazlar ama yapıcı bir çözüm bulunabilsin diye çatışmaları yönetirler. Koordine etme rolü ise , çalışma ortamını iyileştirme, faaliyet koşullarını kontrol etme ve genel olarak, bağlı ve uyumlu bir çalışma ekibi oluşturmaya dolaylı olarak yardım etme yoluyla ekip üyelerinin iletişimini ve geri beslemesini iyileştirmeyi kapsar (Dengiz, 2000: 80).

Lider ekibin görev ve süreç dinamiklerini doğrudan etkiler. Ekip lideri, ekiplerin görev dinamikleriyle yakından ilgilidir. Lider toplantılara başkanlık eder, kaynakların koordinasyonunu yapar, yeni eylemler başlatır, yeni fikirler öne sürer, bilgi ve düşünce alışverişinde bulunur ya da olgu ve düşünceleri inceleyip yorumlar, amaçlar doğrultusundaki ilerlemeyi saptayarak, konumları tamamlayıp faaliyetleri örgütleyerek grubu değerlendirir, biçimlendirir ve yönlendirir. Bunlara ek olarak lider sık sık ekibin mutabakatını arar ve bu temelde grubun ihtiyaçlarını, ilerlemesini, kararlarını ya da faaliyetlerini dış dünyaya iletir. Lider, ayrıca ekiple dış çevre arasında bir bağlantı köprüsü işlevi görür. Lider, ekibin iletişim merkezi olarak, ekibin günlük süreç dinamiklerinin

yaratılıp sürdürülmesinde yaşamsal rol oynar. İlişki oluşturucu temel faktörlere (kapı açma, özendirme, gözlemlenme, esneklik gösterme ve kabul etme) ek olarak , ekip üyeleri lidere özenip de iş koşullarını organizasyonun rekabet yeteneğini etkilediği, zor dönemde insanları yüreklendiren ve uyumu koruyan bir kişi olarak bakacaktır (Weiss, 1993: 118).

Sonuç olarak bir ekibin başarısında lider belirleyici bir rol oynamaktadır. Lider ekibin rengini ya da atmosferini oluşturan kişidir (Weiss, 1993: 339). Bir lider ekip üyeleriyle vizyon paylaşımı, katılımı özendirme, iletişim kurma, tüm üyeleri gönüllü bir biçimde fikir ve çözüm üretmeye cesaretlendirme, geri beslemeyi desteklendirme, disiplin geliştirme, üyeler arasında saygı ve güven oluşturma ve dengeyi kurma gibi temel ilkeler yoluyla etkili ve verimli bir ekip oluşumuna katkıda bulunur. Lider ve ekip ayrılmaz bir bütündür. Liderler ekipleriyle, ekipler liderleriyle güçlüdür. Başarılı ekiplerin başarılı liderleri, başarılı liderlerin başarılı ekipleri vardır.

II. 6. 5 Ekip Süreci

Ekip süreci başlığı altında ekiplerin gelişim süreci, ekip uyumu, ekip normları ve ekip içinde ve ekipler arasında görülen çatışma konuları incelenecektir.

II. 6. 5. 1 Ekip Gelişim Aşamaları

Ekibin gelişim süreci kurulduğu andan itibaren başlar. Bir ekibin hiçbir zaman statik bir görünüme sahip olamayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Ekibin yapılaşma ve organizasyon süreci etkileşiminin başlayacağı ilk dakikalardan itibaren başlar ve devam eder. Ekibin ilk gelişim sürecinde statü ve rol ilişkileri, değerler, güç ve otorite ilişkilerini içeren sosyal yapının oluşturulmasına çalışılır. Ekip gelişim süreci birbirini tamamlayan belirli aşamalardan geçerek gerçekleşir. Başlangıçta ekip üyeleri

birbirini tanımaya çalışır, ekip içindeki rollerini ve çalışma kurallarını belirler, iş bölümü yapar ve ekibin görevini açıklığa kavuşturur. Bu şekilde ekip üyeleri düzgün ve sorunsuz işleyen bir ekibin parçası olurlar. Ekip gelişim süreci genel olarak beş aşamadan oluşur. Bunlar sırasıyla, oluşum (forming), fırtına (storming), uyum ve kural koyma (norming) başarıma (performing) ve dağılma (adjourning) aşamalarıdır. Herbir aşama, ekip liderleri ve üyelerinin görevi başarıma yönünde çeşitli sorunların üstesinden gelme ve meydan okuma çabalarını anlatmaktadır (Daft, 1994: 594). Ekip gelişim süreci çalışmanın önceki bölümünde ayrıntılı olarak incelendiği için burada üzerinde durulmayacaktır.

II. 6. 5. 2 Ekip Uyum

Ekibin etkinliği ve performansı, ekip üyelerinin birbirleriyle uyum sağlama ve kaynaşma düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Ekip uyumu üyelerin ekipte kalma isteği ve arzusu ile sonuçlanan karşılıklı çekim ve bağlılık anlamına gelmektedir (Daft, 1994: 596; Guzzo ve Salas, 1996: 279). Uyum, üyelerin ekibi ne kadar benimsediğine ve ekipte kalma motivasyonuna göre değerlendirilir (Dengiz, 2000: 82). Yüksek uyum düzeyindeki ekip üyeleri ekip faaliyetlerine katılım konusunda anlayış ve çaba birliği içinde olurlar, tüm çalışmalara katılırlar ve ekip olarak başarıya ulaştıklarında mutlu olurlar. Daha az uyumlu ekiplerde ise ekip çalışmalarına ve ekip amaçlarına ulaşma çabalarına yönelik daha az ilginin olduğu görülür. Konu ile ilgili araştırma literatüründe ekip uyumu ile performans arasında güçlü bir korelasyon olduğu belirtilmektedir. (Guzzo ve Salas, 1996: 280). Ekip uyumu, ekibin tutkalı olarak nitelendirilebilir. Uyum, ekibi bir arada tuttuğu gibi onların hem birey hem de ekip olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlar (Dengiz, 2000: 82). Ekibin yapısal ve içerik özellikleri ekip uyumunu belirleyici faktörler içermektedir. Bunlardan ilki ekip etkileşimidir. Ekip üyeleri arasındaki

iletişim ne kadar çok olur ve birlikte ne kadar çok zaman geçirilirse ekip uyumu o ölçüde yüksek olur. Sık iletişim aracılığıyla ekip üyeleri birbirlerini daha iyi tanırlar ve kendilerini ekibe daha çok adarlar. İkinci faktör paylaşılan amaçlardır. Eğer ekip üyeleri amaçlar üzerinde düşünce birliğine sahip olurlarsa daha uyumlu bir ekip durumuna geleceklerdir. Hedef ve yön birliği ekip üyelerini birbirlerine bağlar. Üçüncü faktör, diğerleriyle uyumlu kişisel özellikler taşıyan üyelerin ekip için kişisel çekim taşıyan nitelikleridir. Bunun anlamı üyelerin benzer davranış, tutum ve değerlere sahip olması ve birlikte olmaktan mutlu olmasıdır. Bunların dışında ekibin içerik özellikleri arasında yer alan iki faktör ekip uyumunu etkilemektedir. Faktörlerden biri rekabetin varlığıdır. Bir ekip örgüt içindeki diğer ekiplerle ılımlı bir rekabet içindeyse rekabetten üstün ayrılma çabası ekibin uyumunu artıracaktır. Diğer faktör olarak ekip başarısı ve ekibin örgütün diğer çalışanlarınca takdir edilmesi de uyumun artmasına katkı sağlayacaktır. Ekip görevini başardığı ve organizasyondaki diğerleri tarafından bu başarı tanındığı ve takdir edildiği zaman ekip üyeleri kendilerini iyi hissedecek ve ekibe bağlılıkları artacaktır (Daft, 1994: 596). Başarılı ekipler insanlarda ilerleme ve terfi etme olanakları yarattığı inancını doğurur (Dengiz, 2000: 84).

II. 6. 5. 3 Ekip Normları

Ekip Normları, ekip tarafından geliştirilen ve ekip üyelerinin davranışlarını düzenleyen, ekip üyeleri tarafından paylaşılan resmi ve yazılı olmayan uygulama standartları ve kurallarıdır (Daft, 1994: 598; Guzzo ve Salas, 1996: 303). Normlar önemlidir, çünkü ekip içinde kabul edilebilir davranış sınırlarını tanımlarlar. Normlar ekip üyeleri için neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren bir referans çerçevesi sağlayarak ekip içindeki yaşamı kolaylaştırır (Daft, 1994: 598 ; Greenberg ve Baron, 1997: 256).

Normlar yeni bir ekibin üyelerinin ilk kez bir araya gelmeleriyle birlikte gelişmeye başlar. Ekip içinde hem günlük davranışlara hem de üyelerin çalışma sonuçlarına ve performanslarına uygulanan normlar yavaş yavaş pekişerek gelişir. Normlar üyelere hangi davranışların kabul edilebilir olduğu konusunda rehberlik eder ve üyelerin faaliyetlerini kabul edilebilir ve beklenen üretkenlik performansına doğru yönlendirir (Daft, 1994: 598). Normlar ekip içinde aşağıda belirtilen beş amaca hizmet eder (Robbins, 1997: 94):

- 1) Ekibin devamlılığını ve hayatta kalmasını kolaylaştırır.
- 2) Çalışanların güvenliğini sağlayarak ekibe ve örgüte olan bağlılıklarını arttırarak ekibin davranışlarını düzenler.
- 3) Ekibin davranışlarını basitleştirir.
- 4) Ekip üyelerinin kendilerini utandıracak durumlardan kaçınmalarına yardımcı olur.
- 5) Ekibin temel değerlerini ifade etmelerine ve başka gruplardan ayrılan yönlerini bilmelerine yardımcı olur.

Ekip üyelerinin davranışlarını kontrol eden ve yönlendiren normları geliştirmenin dört temel yöntemi bulunmaktadır. Bunlar, kritik olaylar, örnek davranışlar, dışarıdan getirilen zorlayıcı davranışlar ve açıkça ifade edilen düşüncelerdir. (Daft, 1994: 598-599; Dengiz, 2000: 80; Grenberg ve Baron, 1997: 257-258). Bir ekibin tarihindeki kritik olaylar normların oluşumuna yol açabilir. Örneğin düzensiz kullanılan bir iş alanında ciddi bir yaralanma, ekibin o bölgeyi temiz ve düzenli tutmak için bir norm geliştirmeye zorlar. Ya da değerli bir alet çalındığında ekip tüm malzemelerini kilit altında tutma şeklinde bir norm geliştirebilir. Ekip içindeki ilk örnek davranışlar bir süre sonra ekipte benzer davranışlar için beklenti oluşturan bir kural niteliğini kazanabilir. Örneğin

ekibi başarıya götüren çeşitli davranışlar, ekibe verilen ya da ekip tarafından üstlenilen başka görevlerde de benimsenen kurallar durumuna gelebilir. Ekip üyelerinin çalışma toplantılarında masaya oturma düzeni de ilk davranış kurallarına bir başka örnek olarak gösterilebilir. Ekibe dışarıdan getirilen zorlayıcı davranışlara verilebilecek örnek, örgüt içindeki diğer ekiplerde ya da diğer örgütlerde uygulanan çalışma ortamında ya da toplantılarda sigara içme yasağıdır. Ekip normlarının oluşmasını ve gelişmesini sağlayan bir diğer yöntem de ekibin başarısına ve yaşamına katkı yapacak olumlu açıklamalardır. Bu açıklamalar ekip lideri, üyeleri ya da dışarıdan birileri tarafından yapılır. Örneğin ekip liderinin, müşterilerle iyi ilişkilerin önemini sık sık açıklayıp vurgulaması, ekip üyelerini müşteriye memnun etmek için her şeyi yapmaya yöneltir. Bu türden açıklamalar norm geliştirmenin olasılıkla en etkili yöntemidir (Daft, 1994: 599; Dengiz, 2000: 80; Greenberg ve Baron, 1997: 258). Ekip üyelerinin inanç ve değerleri de ekip normlarının gelişmesinde önemli rol oynar. Örneğin ekip üyeleri zaman yönetimine ve dakikliğe (tam zamanında yerine getirmeye) inanıyor ve önem veriyorsa toplantıların tam zamanında başlayıp planlanan sürede tamamlanması normu getirilir (Dengiz, 2000: 80).

II. 6. 5. 4. Çatışmaların Yönetimi

Ekip sürecinde ekip etkinliği açısından önemli bir diğer konu da çatışmadır. Etkili ekip yönetimi için hiçbir şey ekip üyeleri arasında meydana gelmesi kaçınılmaz çatışmaları ele alma biçimi kadar önemli değildir ve tüm yetenek ve becerilerin kullanımını gerektirir. Üyeleri bütünüyle, aynı tutum, davranış, beklenti ve düşünceleri paylaşan bir ekip yoktur. Ekip içinde insanlar ne zaman bir araya gelseler bazı çatışmaların olması kaçınılmazdır. Çatışmalar ekip içinde olabileceği gibi ekipler arasında da meydana

gelebilir. Çatışma iki veya daha fazla birey ya da ekip arasındaki farklılıklar sonucunda çıkan anlaşmazlık, sürtüşme ya da düşmanca tavır ve davranışlardır. Ekip üyeleri ya da ekipler arasında niyet ya da amaçları engelleyen tutum ve davranışlar, aşırı rekabetçi duygu davranışlar çatışmalara neden olabilir. Rekabet, insanları yüksek performansı elde etmeye dönük çabaları elde etmeye artıracağından olumlu bir etki yaratır. Ancak, çok fazla çatışma yıkıcı olabilir, ilişkileri bozabilir ve bilgi ve düşünce paylaşımını engelleyebilir (Daft, 1994: 600).

Ekip içinde ve ekipler arasında çatışmalara neden olabilen birkaç faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden ilki kıt kaynaklardır. Kaynaklar, bilgi, araç, gereç ve malzemeleri içerir. Amaçlarını gerçekleştirme arzusu içindeki bireyler ve ekipler kıt ya da azalan kaynaklar için yarışır ve kendi kaynaklarını artırma amacını güderler. Bu durumda, çatışma hemen hemen kaçınılmaz olur. Yapılacak işin sınırlarının ve sorumluluklarının belirsizliği çatışmalara yol açan diğer bir faktördür. Görev sınırları çok iyi tanımlandığı ve tahmin edildiği zaman, insanlar nerede duracaklarını bilirler. Ancak görev ve sorumluluklar açık olmadığı zaman, insanlar belirli bir görev için kimin hangi sorumluluğa sahip olduğu ve kaynaklar üzerindeki haklarının ne olduğu konularında anlaşmazlık yaşayabilirler. İletişim bozukluğu da çatışmalara yol açar. Zayıf, yetersiz iletişim diğer insanlar ve ekipler arasında yanlış algılamalara, anlamalara yol açılabilir ve çatışmalara neden olabilir. Bir diğer çatışma faktörü de kişisel uyumsuzluktur. Bu tür çatışmalar birbirleriyle iyi geçinemeyen ve herhangi bir konuda yüz yüze gelemeyen kişiler arasında olur. Temel kişilik özellikleri tutumlar ve değerlerdeki farklılıklar bu tür çatışmaları meydana getirir. Güç ve statü farklılıkları da çatışmalara neden olabilir. Ekip içindeki üyelerin bir bölümünün diğerleri üzerindeki etkisi tartışmalı olduğunda güç ve statü farklılıkları ortaya çıkar. Düşük konumdaki bireyler ya da birimler düşük statülerini

kabullenmede direnç gösterebilir. İnsanlar, ekip ya da örgüt içindeki güçlerini, etkilerini ve statülerini artırmak istedikleri için diğerleriyle çatışma ortaya çıkabilir. Son olarak amaç farklılıkları çatışmalara yol açan önemli bir faktördür. Bireyler ve ekipler birbirleriyle çatışan amaçlar peşinde koştuklarında çatışmalar meydana gelebilir. Amaçlar arasındaki çatışma ekip içinde ve ekipler arasında iletişim ve işbirliğini bozabilir (Daft, 1994: 601-602).

Ekipler çatışmaların çözümünde çeşitli yöntemleri kullanabilirler. Her yöntem belirli durumlar için uygundur. Çatışmaların çözüm yöntemleri şu şekilde özetlenebilir (Daft, 1994: 603-604):

1) *Üst amaçlar*: Tek bir bölümün ulaşamayacağı daha büyük misyon ve amaçları ifade etmektedir. Üst amaçlar, çatışan tarafların başarı için işbirliği yapmasını gerektirir ve insanları bir araya getirir. Çalışanlar ekibe ya da örgüt amaçlarına odaklanır. Bireyler ya da ekipler daha büyük bir resme bakacakları ve başarı için birlikte çalışmalarını gerektiği için çatışmalar azalacaktır.

2) *Pazarlık/Müzakere*: Sistematik olarak çözüme ulaşma çabaları içinde tarafların birbirine bağlanması anlamına gelir. Bu yöntemde taraflar çatışma konularını tanıma ve düzeltme doğrultusunda sorunları mantıklı bir şekilde çözmeye çalışırlar. Bu yaklaşım, bireyler kişisel düşmanlıklarını bir kenara koyduklarında ve çatışmaları ciddi ve sistemli bir şekilde ele aldıklarında sonuç alıcıdır.

3) *Arabuluculuk*: Sorunları ele almak için üçüncü bir tarafı araya sokmaktır. Arabulucu, bir şef, müdür, daha üst düzey yönetici ya da insan kaynakları bölümünden bir kişi olabilir. Arabulucu çatışma konularını her iki tarafla konuşup tartışabilir ve bir çözüm üretmeye çalışır. Eğer her iki taraf için tatmin edici bir çözüme ulaşılamazsa, taraflar

çatışmalarını yeniden arabulucuya götürerek onun getirdiği çözümü kabullenme ve katlanma yoluna gidebilirler.

4) *İyi tanımlanmış görevler sağlama:* Çatışma görevlerle ilgili bir belirsizliğin sonucunda ortaya çıkmışsa yöneticiler, görev ve sorumlulukları açıklığa kavuşturarak bu sorunu çözebilirler. Bu şekilde tüm taraflar sorumlu oldukları görevleri ve yetki ve sorumluluk sınırlarını bilecek ve çatışma ortadan kalkacaktır.

5) *İletişimi kolaylaştırma:* Yöneticiler, çatışan tarafların sorunu doğru algılamalarını sağlamak için iletişimi kolaylaştırabilirler. Tarafların bir araya gelmeleri ve düşüncelerini paylaşmaları için olanak sağlamak çatışmaları azaltır. Birbirleri hakkında daha çok şey öğrenecekleri için şüpheler azalır ve ekip çalışmasının gelişmesi olanaklı duruma gelir.

Çalışmanın bu bölümünde incelenen ekip etkinliği modelinde yer alan girdi ve süreç değişkenlerinin ekip performansı, üretkenliği ve ekip üyelerinin tatmin düzeyleri üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğu görülmektedir. Ekip oluşturma ve geliştirme süreci, örgütlerin başarısında büyük ölçüde pay sahibi olan, uyum içinde çalışabilen ekiplere sahip olabilmek için kilit süreçlerden biri durumundadır. Ekibin başarısı için bu süreci etkileyen tüm faktörlerin iyi bilinmesi ve gözönüne alınması gerekmektedir.

III. BÖLÜM

EKİP İKLİMİ

İklim kavramı, ilk olarak, 1950’li yıllarda örgüt psikologları tarafından ortaya atılmış ve son 40 yılda örgütsel iklim ya da örgüt iklimi adı altında birçok araştırmaya konu olmuş ve literatürde yerini almıştır (Anderson ve West, 1998: 235; Ekvall, 1996:105; Scheidner ve Reichers, 1983: 19). Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak örgüt iklimi kavramı ele alınacak; daha sonra araştırmanın amacı doğrultusunda ekip iklimi kavramı tüm boyutlarıyla ayrıntılı olarak incelenecektir.

III. 1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi (atmosfer, hava), bir örgüt açısından o örgütteki mevcut koşulların çalışan insanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini göstermektedir. İklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini açıklayan bir kavramdır. Örgüt iklimi konusunda literatürde çeşitli yaklaşımlar belirtilmekle birlikte bir çok araştırmacı iklimi, örgütsel içerik ile bireysel tepkiler arasındaki ilişkiyi yansıtan kavram olarak ele alan kuramsal çerçeveyi benimsemiştir. Bu yaklaşımda teknoloji, örgütsel yapı, süreç değişkenleri vb. örgütsel içerik unsurları, örgüt çalışanları için göze çarpan durumsal uyarıcılardır. Bu uyarıcılar, örgüt çalışanlarının psikolojik iş çevresini tanımlamada kullanabilecekleri bilgiyi sağlar ve sınırları belirler. Örgüt çalışanları bu çevresel özellikleri yorumlamaya ve hissetmeye çalışırlar. İklim, örgüt çalışanlarının örgütsel içerikle ilgili yorumlarını kapsayan algısal temelli tanımlarının bileşimidir. Bu iklim algılamaları performans, tatmin düzeyi veya örgütsel bağlılık gibi sonuçlar için temel oluşturur (Kozlowski ve Hults, 1987: 541).

İklim örgüt içindeki yaşamı niteleyen davranışlar, tutumlar ve duygular kümesidir (Ekvall, 1996: 105). Daha somut bir yaklaşıma göre iklim, resmi ya da resmi olmayan örgütsel politikalar, uygulamalar ve faaliyetlere ilişkin örgüt çalışanlarının paylaşılan algılamalarını içermektedir (Schneider ve Reichers, 1983: 25). Örgütsel iklim, örgütün psikolojik ortamının nasıl olduğunu gösterir. Örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgütün bir dizi özelliklerini gösteren, örgütsel kültürün değerleriyle betimlenebilen örgütün iç çevresinin göreceli, durağan niteliğidir. Örgütsel iklim, çalışanları ruhsal yönden etkiler ve insan ilişkilerine yön verir. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün bir türevi olduğundan örgüt kültürünü etkileyen her faktör örgüt iklimini de etkiler (Başaran, 2000: 297). Kısaca örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava, atmosfer olarak tanımlanabilir.

Örgüt iklimi açık ya da olumlu iklim ve kapalı ya da olumsuz iklim olmak üzere genel olarak iki şekilde sınıflandırılabilir. Açık ya da başka bir deyişle olumlu bir iklimin egemen olduğu örgütlerde, katılımcı ve destekleyici bir yönetim, iletişimde açıklık, çalışanlara güven duyma, yetki göçerimi, yardımlaşma ve işbirliği, paylaşılan amaçlar, içtenlik, vb. özellikler görülür. Olumlu örgüt iklimiyle, başarılı işgören ilişkileri ve etkili iletişim, doyumlu ve moral düzeyleri yüksek çalışanlar, yüksek verimlilik düzeyi, müşteri, yatırımcı, yerel toplum vb. genel olarak halk ile iyi ve en azından iyileştirilmesi kolay ilişkiler ve tüm bunların sonucunda da örgütsel başarı elde edilmektedir. Öte yandan kapalı ya da başka bir deyişle olumsuz iklimin egemen olduğu örgütte, otoriter liderlerin katı tutum ve davranışları sonucunda emir-komuta zincirine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim, sıkı sorumluluk politikası şeklindeki çabalar ve uygulamalar, esnek olmayan örgütsel yapı, çok fazla sınırlanmış iletişim katılım, katılım yokluğu, sıkıcı bunaltıcı

çalışma koşulları yüksek verimlilik amaçlanmasına rağmen buna engel bir ortam oluşturur ve çalışanların iş doyumlarının azalmasına yol açar (Aytaç, 2003: 2).

Örgütsel iklim, son 40 yıllık süreç içinde araştırmacıların ilgi odağı konular arasında yer almış olmakla birlikte, kavramsal ve işlevsel tanımlar, ölçme teknikleri ve elde edilen sonuçların oldukça farklı ve hatta çelişkili olduğu belirtilmektedir. (Anderson ve West, 1998: 236; Ekvall, 1996: 105 ; Kozlowski ve Hults, 1987: 539; Lawrance ve Allan, 1974: 1096; Schneider ve Reichers, 1983: 20). Campell ve diğerleri (1970), iklimi, organizasyonu tanımlayan bir algısal ölçü olarak ele almış; kendilerinden önceki bazı araştırmacıların çalışmalarını sentezleyerek örgütsel iklimi dört boyut altında ve her bir boyut çeşitli faktörleri ya da değişkenleri içerecek şekilde incelemiştir. Bu çalışmada örgütsel iklim, bireysel otonomi (bireysel sorumluluk, bağımsızlık, kurallara uyum ve bireysel inisiyatif kullanma fırsatları bu boyutun değişkenleridir), yapı (örgüt yapısı, yönetim yapısı ve gözetimin sıklığı), ödül yönetimi (ödül faktörleri, genel tatmin, terfi-başarı değerlendirmesi, karlılık ve satış değerlendirmesi) ve anlayış, ılımlılık ve destek (yönetimsel destek, astların eğitimi ve yetiştirilmesi, ılımlılık ve destek) boyutları ile ele alınmıştır (Lawrance ve Allan, 1974: 1100). Kozlowski ve Hull (1987) geliştirdikleri toplam 62 maddeli iklim algılamaları ölçeğinde örgüt iklimini yedi boyut altında incelemiştir. Bu ölçekte sırasıyla organizasyonun özelliklerini temsil eden ve yenilikçilik, yaratıcılık ve organizasyonun yeterliliği ile ilgili iklimi iyileştirme (updating climate) boyutu, en üst yöneticisinden en alt düzey çalışanına kadar tüm personel arasında bilginin paylaşılması (information exchange) boyutu, yenilikçilik (innovation policies) politikası boyutu, örgütsel destek (updating support) boyutu, yöneticilerin sağladığı destek (supervisor support) boyutu, görevlendirme (job assignment) boyutu, ve aşırı çalışma süresi ve kısa dinlenme zamanları gibi durumların yaygın olup olmadığını belirleyen en

düşük baskı düzeyi (minimal pressure) boyutu yer almıştır. Mühendislerden seçilen örneklem üzerinde birer yıl ara ile tekrarlanan araştırmada iklim algılamaları ile performans sonuçları arasındaki ilişkinin iki uygulamada da aynı olduğu ve değişmediği ortaya konmuştur (Kozlowski ve Hull, 1987: 547-560).

Araştırmacıların artan ilgisine rağmen, örgütsel iklim üzerine yapılan araştırmalarda kolayca üstesinden gelinemeyen iki türlü zorlukla karşılaşmıştır. Bu zorluklardan ilki daha önce de belirtildiği gibi iklim kavramının tanımlanması, ikincisi ise farklı analiz düzeylerinde iklimin doğru bir şekilde ölçülmesidir. İklim kavramına yönelik pek çok tanımlama getirilmiş, fakat iki yaklaşım araştırmacılar tarafından genel kabul görmüştür. Bunlar “bilişsel şema yaklaşımı (cognitive schema approach)” ve “paylaşılan algılamalar yaklaşımıdır (shared perceptions approach)”. Bilişsel şema yaklaşımı, iklimi, bireylerin iş çevrelerinin yapısal göstergeleri ya da bilişsel şeması olarak kavramsallaştırmış ve çoğunlukla bireylerin yakın iş çevresine yönelik duygularını açığa çıkarma çabalarında kullanmıştır. Örneğin James ve Sells (1981) adlı araştırmacılar, iklimi, bireylerin kendileri için psikolojik anlam ve önem ifade eden terimlerle açıkladıkları yakın iş çevresi hakkındaki bilişsel göstergeleri olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşım birey düzeyindeki saptamalara odaklanmışken öte yandan birçok araştırmacı da iklim kavramına temel oluşturan paylaşılan algılamalara vurgu yapmıştır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacıların karşılaştıkları zorluk, örgüt çalışanları ya da örgütün alt birim çalışanları arasında gerçekten paylaşılan algılamaları gösteren kriterler üzerinde uzlaşmaya varmaktır. Genel olarak değerlendirildiğinde bu iki yaklaşımın birbirleriyle uyumlu olduğu ve birinin diğerini dışlamadığı görülmektedir. Anderson ve West (1998), iklim kavramına yönelik yukarıda belirtilen yaklaşımlardan ikincisini yani paylaşılan algılamalar yaklaşımını benimsemiş ve çalışma grubu iklimini ölçme aracı geliştirerek paylaşılan algılamalar

yaklaşımını grup düzeyinde analiz etmiştir (Anderson ve West, 1998: 236).

III. 2. Ekip İklimi

Anderson ve West (1998), yakın çalışma grubunu, işle ilgili görevleri yerine getirmek amacıyla birbirlerini iyi tanıyan ve özdeşleşen ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunan bireylerden oluşan sürekli ya da geçici ekip olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımda gruptaki bireylerin birbirlerini yakından tanımaları ve süregelen mevcut sosyal yapıya bağlı olmaları olasıdır. Bu tanımda görev yönüyle karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Anderson ve West'in (1998) kavramsallaştırması, işyerinde üyeler arasında sosyal ayrımcılığı ve hizipleşmeyi tamamen dışlamaktadır. İşyerinde bireyler genellikle birden fazla grubun üyeleri olabilir ama araştırmanın odaklandığı grup işle ilgili günlük görevleri ve faaliyetleri yerine getiren gruptur. Anderson ve West (1998) , yakın çalışma grubunun, örgüte yerleşmiş olan ve aktif sosyal yapı içinde yavaş yavaş gelişen paylaşılan iklimi ölçmenin temel birimi olduğunu öne sürmüştür (Anderson ve West, 1998: 237).

Anderson ve West (1998), grup içinde paylaşılan iklimin olanaklı olabilmesi için üç ölçütün gerekliliğini irdelemiştir. Bu koşullardan ilki seyrek de olsa bireyler arasında karşılıklı iletişim ve etkileşimin bulunmasıdır. İkincisi, bireyleri grup halinde faaliyete yönlendiren ulaşılabilir hedefler ya da bazı belirli amaçların bulunması gerekliliğidir. Son ölçüt ise bireylerin paylaşılan anlayışlarını ve beklenen davranış biçimlerini geliştirebilmeleri için görev yönüyle yeterli düzeyde karşılıklı bağımlılığın olması gerekliliğidir (Anderson ve West, 1998: 237). Bu üç ölçüt önemli ve gerekli olmakla birlikte paylaşılan iklimin gelişmesi için yeterli koşulları tam olarak sağlamamaktadır (Schneider ve Reichers, 1983: 20). Yakın çalışma grubuyla özdeşleşen ve iş arkadaşlarıyla karşılıklı iletişim ve etkileşimde bulunan bireylerin paylaşılan

davranış normları ve anlayışlarını geliştirmesi güçlü bir olasılıktır. Böyle bir durumda paylaşılan iklimin gelişmesi için gerekli fırsatlar ve olanaklar söz konusudur (Campion ve diğerleri, 1993: 841).

Paylaşılan iklim diğer faktörler aracılığıyla da gelişebilir. Bireyler onları paylaşılan algılamalara götüren benzer sosyalleşme süreçleri ve ortak deneyimleri aracılığıyla gelişme gösterebilirler. Buna benzer bir şekilde, hiyerarşinin farklı düzeylerindeki bireyler, kendilerini paylaşılan iklim algılamalarına götüren ortak deneyimlerinden etkilenebilirler. Örgüt üst yönetimi, tüm çalışanlarıyla iletişim kanallarını açık tutarak ve örgütün vizyonu, kültürü ve stratejisi ile ilgili mesajlarını güçlü bir şekilde en alt düzey çalışanlara kadar ileterek çalışanları arasında paylaşılan iklimin gelişmesini sağlayabilir. Böylece, tüm örgüt çapında paylaşım gelişebilir ve bir dizi faktörle olumlu bir iklim yaratılabilir. Anderson ve West (1998), paylaşılan iklimin, bireylerin karşılıklı etkileşimini sağlamak ve ortak algılamaları oluşturmak için olanak ve fırsatlara sahip olduğu en yakın iş çevresinde yani yakın çalışma grubu içinde gelişeceğini ve grup düzeyinde paylaşılan iklimi ölçmenin yeterli olduğunu öne sürmüştür (Anderson ve West, 1998: 237).

İklim araştırmalarında tartışmalı bir başka konu da iklimi oluşturan yapının kendisi ve uygulamalı araştırmalardaki kullanımı ile ilgilidir. Schneider ve Reichers (1983), iklim kavramını belirli bir konuyla ilişkilendirmeksizin (örneğin değişim iklimi, yenilik iklimi, emniyet ve kazaların önlenmesi iklimi vb.) yapılan araştırmaların anlamsız olacağını ileri sürmüştür (Schneider ve Reichers, 1983: 21). Öte yandan, iklimin bazı boyutlarının grup faaliyetlerinin belirli bir sonuca ya da sonuçlara ulaşmasında ne ölçüde belirleyici olduğu açıklığa kavuşturulamamış durumdadır. Örneğin grup içinde üyeler arasındaki yüksek uyum düzeyi daha büyük yenilikçilik ve daha az iş kazaları, değişim için

daha büyük direnç vb. sonuçlara yol açabilir. Birçok yönü bulunan iklim kavramının üzerindeki karmaşayı ortadan kaldırmak ve kavramı açıklığa kavuşturmak için iklimi birçok boyutu kucaklayan adsız markasız olmaktan kurtarmak ve yukarıda belirtildiği gibi belirli bir yönüyle ilişkilendirerek ele almak değerli bir yöntem olarak kabul görmüştür (Anderson ve West, 1998: 238).

Anderson ve West (1998), çalışma grubu iklimini yenilikçilik (innovation) kavramıyla ilişkilendirerek ele almıştır (Anderson ve West, 1998: 239). West ve Farr (1989), yenilikçiliği “bireye, gruba ya da daha geniş bir topluluğa fayda sağlamayı amaçlayan, grup, organizasyon ya da daha geniş bir topluluk içinde yeni ürünlerin, süreçlerin ve yöntemlerin tanıtımı ve uygulanması” olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama, yenilikçiliğin, değişimden beklenen faydayı sağlamak için bilinçli çabalarla sınırlandırıldığı düşüncesini kapsamaktadır. Bu yaklaşım, beklenen faydalar üzerinde daha geniş bir bakış açısını (ekonomik fayda vb. tek bir unsurdan öte çok yönlü fayda beklentileri) benimsemiştir. Böylece, yönetsel etkinlik, uzmanlık, kişisel gelişim, artan doyum, grup uyumunda iyileşme, daha iyi kişiler arası iletişim ve bunların sonucunda da üretkenlik artışı ve ekonomik gelişme gibi olası tüm faydalar bu tanımda yer almaktadır. Yenilikçilik yaklaşımı ayrıca, yalnızca bireye, gruba ve organizasyona değil daha da geniş topluluklara fayda sağlayacak yeni fikirlerin ortaya çıkmasına da izin vermektedir. Bunların yanı sıra yenilikçilik tanımı teknolojik değişimle sınırlı değildir. Yönetim ve insan kaynakları yönetimindeki yeni düşünceler ve uygulamaları da içine almaktadır. Öte yandan bu tanımlama yenilikçiliğin düşünce boyutunun yanı sıra bir de uygulama boyutunun bulunmasını gerektirmektedir. Son olarak bu tanımlama mutlaka bir düşünce yeniliği gerektirmemektedir. Bir ekibin örgütüne bir başka örgütten yeni fikirler

getirmesi de bu tanımlama içinde yenilikçilik olarak kabul edilmektedir (Anderson ve West, 1998: 239).

Bir ekip örgütteki rutin uygulamalara yönelik olarak birçok yenilik getirebilir. Örneğin bir yönetim ekibi örgüt faaliyetleri ve yönetiminde değişime gidebilir. Bir pazarlama ekibi ürün tanıtım yaklaşımlarını değiştirebilir. Bir montaj ekibi ürün imalatında yeni ve geliştirilmiş yöntemler oluşturabilir. Grup iklimi ile bağlantılı bir sonuç olarak çalışma grubu yenilikçiliği iklim araştırmalarında büyük önem taşımaktadır (Anderson ve West, 1998: 239).

Daha önceki yenilikçi davranışlar, örgüt çalışanlarının iş tanımlamalarının ötesinde ekstra bir rol olarak düşünülmekteyken son yıllarda hızla değişen iş dünyasında işletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için yaşamsal bir rol niteliği kazanmış ve sosyal bilimcilerin ilgi odağı olmuştur. Yeni iş koşullarında işletme yöneticileri, çalışanlarını yeni fikirler, yöntemler, uygulamalar ve bunların sonucunda yeni ürünler yaratmaya yönlendirme ve bu amaçla uygun çalışma koşullarını oluşturma gibi bir zorunlulukla karşı karşıya kalmışlardır. Örgüt çalışanlarının dikkatini ve faaliyetlerini yenilikçiliğe doğru yönlendirmede iklim bir baskı unsuru olarak önemli bir rol oynamaktadır. Anderson ve West (1996a) yenilikçi ekip iklimini ölçmek amacıyla 1990 yılında başlayan ve çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda geliştirilen bir ekip iklimi envanteri (Team Climate Inventory-TCI) geliştirmişler ve başarılı bir ekip ikliminin oluşması için dört faktörün etkili olduğunu saptamışlardır. Bu faktörler, ekip vizyonu, katılımcılık ve güven ortamı, göreve odaklanma ve yenilikçiliğe olan destektir (Anderson ve West, 1996a: 59; Anderson ve West, 1998: 239).

III. 2. 1. Ekip Vizyonu (Vision)

Ekip vizyonu, ekip üyelerinin açık ve gerçekçi olarak belirlenmiş amaç ve hedeflere inanıp yönelmeleridir. Etkili ve yenilikçi ekiplerin üyelerine gereken hedefleri belirlemeleri ve enerjilerini kullanabilmeleri için vizyon gereklidir. Aynı zamanda vizyon, ekip üyelerinin motivasyonunu sağlamak açısından da önemlidir (West, 1989: 310). Anderson ve West (1998) ekip vizyonunun dört bileşeni olduğunu belirtmektedir. Bunlar açıklık, vizyon doğası, elde edilebilirlik ve paylaşılabirliktir. Açıklık, vizyonun tüm ekip üyeleri tarafından anlaşılabilirlik derecesidir. Vizyon doğası, ekip içindeki bireyler için taşıdığı değeri ifade etmekte ve üyelerin ekip amaçlarına bağlılıklarını içermektedir. Elde edilebilirlik, yeniliği ve yaratıcılığı kolaylaştırıcı, somut, gerçekleştirilebilir, ulaşılabilir motive edici amaçları ifade etmektedir. Paylaşılabirlik ise vizyonun ekip üyelerinin tümü tarafından kabul edilerek benimsenmesi anlamını taşımaktadır (Anderson ve West, 1998: 240).

III. 2. 2. Katılımcılık ve Güven Ortamı (Participative Safety)

Ekip üyelerinin birbirleri ile olan etkileşimlerini katılımcı ve birbirlerine zarar vermeyecekleri şekilde oluşturmaları bu boyutu belirler. Katılımcılık ve güven ortamı tek bir psikolojik yapı olarak nitelendirilmektedir. Karar verme sürecinde bilgiyi paylaşan ve birbirlerine güvenen üyeler, ekip çevresinde daha insancıl bir iklim oluştururlar (West, 1989: 311). Aynı zamanda değişime olan direnç de ekip içinde azalır. Bu boyutu oluşturan faktörler, üyenin karar verme sürecindeki etkisi, bilgi paylaşımı, etkileşim sıklığı ve güvenlidir. Ortak karar verme olgusu, bilgi paylaşımı ve etkileşim sıklığı arttıkça, ekip üyesi alınan kararlarına sonuçlarına daha fazla sahip çıkmakta, yeni ve yapıcı önerilerde bulunmaktadır. Kimsenin kendi düşüncelerini yargılamayacağını bilen ekip üyesi kendini

güvende hissederek yaratıcı, yenilikçi ve farklı yaklaşımları rahat bir biçimde ortaya koyabilir (Anderson ve West, 1998: 240).

III. 2. 3. Göreve Yönelme (Task Orientation)

En yüksek iş performansını hedefleyen ekip üyeleri bunu gerçekleştirmek amacıyla ekip içinde gerekli değerlendirmeleri ve ayarlamaları yaparak belirli kontrol sistemleri oluşturur (West, 1989: 313). Ekip işlerin daha yüksek standartta yapılması için olası zayıflıkları eleştirel bir şekilde değerlendirip gerektiğinde çatışmadan kaçmayıp yapıcı fikirler ortaya çıkarabiliyorsa üyeler birbirlerinin fikirlerini geliştirip en mükemmel sonuçlara yöneliyorlarsa o ekibin iş performansı yüksek elde edeceği çıktılar da başarılı olacaktır. Göreve yönelme boyutunun başarılı bir şekilde gerçekleşmesi esneklik, yapıcı tartışmalar ve en iyiye yönelme gibi özelliklerin sağlanmasıyla mümkün olabilir. İşe yönelme boyutunu olumsuz etkileyen olgulardan biri grup düşüncesi kavramıdır. Uzun zaman bir arada bulunan, aşırı homojen ekiplerde grup düşüncesi oluşabilir. Grup düşüncesi bir ekipte herkesin üretilen ilk düşünceye odaklanması, alternatiflerin analizlerini yapmaktansa bu tek düşünce üzerinde durulması, ekibin geniş bir çerçevede olayları incelememesi anlamına gelmektedir. Sonuçta performans düşer ve yeni alternatifler üzerinde durulmaz. Çünkü ekip risk almak istemez. Öyle ki yeni bir bilgi ekibe ulaştığında ekip üyeleri bu bilgiyi değerlendirmek yerine eskiden uyguladıkları yöntemlere bağlı kalıp çözümler arama yönünde karar verebilirler. Grup düşüncesi kavramını yenmek için göreve yönelme özelliklerinin uygulanması gerekir. Ekip ikliminin bu boyutu görev performansında mükemmelliği elde etmede üyeler arasında bağlılık sağladığından mevcut politika yöntem ve uygulamaların geliştirilmesini destekleyen bir iklimin oluşumuna katkı sağlar (Anderson ve West, 1998: 240).

III. 2. 4. Yenilikçiliğe Olan Destek (Support For Innovation)

Ekibin iş yerinde yeni fikirler ve daha önce uygulanmamış yöntemler geliştirmesine olan destektir (West, 1989: 314). Resmi destek ve açık destek olmak üzere ikiye ayrılır. Resmi destek, örgüt politikaları ve kuralları içerisinde geçen yazılı veya sözlü verilen destektir. Resmi destekten çok asıl etkili olan açık destektir. Açık destek tüm örgüt kaynaklarını kullanıma açıp ekip özerkliğini sağlayarak ekip üyelerini tüm yenilikçi, yaratıcı ve birbirinden farklı düşünce modelleri üretmesini geliştirmektedir. Yenilikçi bir ortam ancak üst yönetimin değişime olan desteği sayesinde gerçekleşebilir. Bu açıdan bakıldığında ekiplerin yenilikçi olabilmeleri için örgütün açık desteği çok önemlidir.

Sonuç olarak, başarılı bir ekip ikliminin oluşması, farklı ve yaratıcı düşüncelerin de doğmasını sağlayacağı için yenilikçi bir yapı, ekip içinde etkili olacaktır. Birbirlerinin güvenini kazanan üyeler açık bir iletişim modelini benimseyecektir. Paylaşılan sorumluluk, ekip üyelerinin hedeflere ortak bir şekilde yönelmelerini sağlayacak, birbirleriyle karşılıklı bilgi paylaşımı, farklı bireysel yetenek ve becerilerin ortak çıktılar doğrultusunda kullanılması, farklı bakış açılarının doğurduğu daha önce denenmemiş yöntemlerin ve süreçlerin oluşması, paylaşımcı ve yenilikçi ekip iklimini oluşturacaktır.

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

IV. 1. Örneklem

Araştırma, Marmaris'te bulunan ve mülkiyeti ülkemizin büyük holdinglerinden birine ait olan uluslararası bir yönetim şirketi zincirine bağlı beş yıldızlı bir otel işletmesinde, farklı departmanlarda görev yapan çalışma gruplarındaki personelin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. 188 personeli bulunan otel işletmesinden 124 kişi ankete katılmıştır. Toplam 188 adet anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı % 65.9'dur.

Anketin ilk bölümünden demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim düzeyi) ilişkin veriler elde edilmiştir (Tablo IV. 1). Ankete katılanların 27'sinin (% 21.8) yaşları 25'in altında, 13'ünün (% 10.5) ise 39'un üzerindedir. Ankete katılanların 86'sı erkek 38'i bayandır. Örneklem grubunun % 69.3'ünü erkek katılımcılar, % 31.7'sini bayan katılımcılar oluşturmaktadır. Ankete katılanların eğitim düzeyine ilişkin toplanan veriler incelendiğinde, katılımcılardan 58'i (% 46.8) lise, 32'si (% 25.8) ilkokul, 19'u (% 15.3) üniversite (2 yıllık yüksekokullar dahil), 15'i (% 12.1) ise ortaokul mezunudur. Ankete katılanların oteldeki çalışma sürelerine ilişkin veriler incelendiğinde, örneklem grubunda yer alan 51 (% 41.2) personelin 1-5 yıl arasında, 37 (% 29.8) personelin 6-10 yıl arasında, 21 (% 16.9) personelin 10 yıldan daha fazla süre çalışanlardan oluştuğu, 15 (% 12.1) personelin ise otelde 1 yıldan daha az süredir çalıştığı görülmektedir. Çalıştıkları departmanlara göre ankete katılanların dağılımı ise şu şekildedir: 60 (% 48.4) kişi yiyecek içecek departmanında, 33 (% 26.6) kişi kat hizmetleri, 11 (% 9.0) kişi teknik, 9 (% 7.3) kişi ön büro, 3 (% 2.4) kişi muhasebe, 1 (% 0.8) kişi insan kaynakları departmanında 7 (% 5.5) kişi ise diğer departmanlarda çalışmaktadır. Yiyecek içecek

departmanından ankete katılanlar, mutfak, servis, stewarding ve bar çalışma ekiplerinde görev yapmaktadırlar. Kat hizmetlerinden ankete katılanlar, kat hizmeti, bahçe işleri, havuz/plaj hizmeti çalışma ekiplerinde görevli kişilerdir. Diğer başlığı altında belirtilenler ise güvenlik, müdüriyet ve çeşitli ek hizmet çalışanlarıdır.

Tablo IV. 1: Ankete Katılan Otel Personeli İle İlgili Demografik Değişkenler

Demografik Değişkenler	Kategori	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	25'den küçük	27	21.8	21.8	21.8
	25-29	33	26.6	26.6	48.4
	30-34	28	22.6	22.6	71.0
	35-39	23	18.5	18.5	89.5
	39'dan büyük	13	10.5	10.5	100
	Toplam	124	100	100	
Cinsiyet	Erkek	86	69.3	69.3	58
	Bayan	38	31.7	31.7	100
	Toplam	124	100	100	
Eğitim Düzeyi	İlkokul	32	25.8	25.8	25.8
	Ortaokul	15	12.1	12.1	37.9
	Lise	58	46.8	46.8	84.7
	Üniversite	19	15.3	15.3	100
	Toplam	124	100	100	
Çalışma Süresi	1 yıldan az	15	12.1	12.1	12.1
	1-5 yıl	51	41.2	41.2	53.3
	6-10 yıl	37	29.8	29.8	83.1
	10 yıldan fazla	21	16.9	16.9	100
	Toplam	124	100	100	
Departman	Yiyecek İçecek	60	48.4	48.4	48.4
	Kat Hizmetleri	33	26.6	26.6	75.0
	Teknik	11	9	9	84.0
	Ön Büro	9	7.3	7.3	91.3
	Muhasebe	3	2.4	2.4	93.7
	İnsan Kaynakları	1	0.8	0.8	94.5
	Diğer	7	5.5	5.5	100
	Toplam	124	100	100	

Ekip iklimi üzerinde etkileri araştırılan ekip büyüklüğü, vardiyalı çalışma düzeni ve ekip çalışması eğitimi değişkenleri ile ilgili veriler Tablo IV. 2’de gösterilmiştir. Toplanan verilere göre ankete katılan 124 otel çalışanından 65’i (% 52.4) üye sayısı 12’den küçük ekiplerde, 59’u (% 47.6) ise üye sayısı 12’den büyük ekiplerde görev yapmaktadır. Ankete katılanların vardiyalı çalışma düzenindeki çeşitli çalışma saatlerine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların 76’sının (% 61.3) gündüz, 23’ünün (% 18.5) vardiyalı, 17’sinin (% 13.7) akşam ve 8’inin (% 6.5) gece periyodunda çalıştıkları görülmektedir. Ekip iklimine etkisi araştırılan son değişken ise otel çalışanlarının ekip çalışması konusunda eğitim alıp almadıkları ile ilgilidir. Ankete katılanlardan 84’ü (% 67.8) otelin eğitim programı ve faaliyetleri kapsamında ekip çalışması ile ilgili eğitim aldığını, 40’ı (% 32.2) ise bu tür bir eğitim görmediğini belirtmiştir.

Tablo IV. 2: Ekip İklimine Etkisi Araştırılan Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ekip Büyüklüğü	Üye Sayısı <12	65	52.4	52.4	52.4
	Üye Sayısı >12	59	47.6	47.6	100
	Toplam	124	100	100	
Vardiyalı Çalışma Düzeni	Gündüz	76	61.3	61.3	61.3
	Vardiyalı	23	18.5	18.5	79.8
	Akşam	17	13.7	13.7	93.5
	Gece	8	6.5	6.5	100
	Toplam	124	100	100	
Ekip Çalışması Eğitimi	Eğitim görmüş	84	67.8	67.8	67.8
	Eğitim görmemiş	40	32.2	32.2	100

IV. 2. Ölçme Aracı

Araştırmada kullanılan ve ekip iklimi boyutlarını ölçen Ekip İklim Envanteri (Team Climate Inventory-TCI) Anderson ve West (1996a) tarafından 1994 yılında

geliştirilmiştir. Ölçek 4 boyut ve 44 sorudan oluşmaktadır. Ekip vizyonu, yenilikçiliğe olan destek, katılımcılık ve güven ortamı ve göreve yönelme ekip iklimini belirleyen faktörlerdir (Anderson ve West, 1996a: 57). Ekip İklimi Envanteri'nin Türkçe versiyonu ve uyarlaması Yaghobi (1998) tarafından yapılan araştırmada kullanılmıştır (Yaghobi, 1998: 44). Envanterdeki sorulara verilecek cevaplarda kesinlikle katılmıyorumdan (1), kesinlikle katılıyorduma (5) doğru sıralanan beş basamaklı Likert ölçeği kullanılmıştır.

Ekip İklimi Envanteri'nin geliştirilmesi sürecinde West'in (1990) grup yenilikçiliğini anlamaya yönelik olarak öne sürdüğü "dört faktör modeli" söz konusu ölçme aracının temelini oluşturmaktadır. Ekip İklimini Envanteri ilk olarak İngiltere'de 27 hastanenin üye sayıları 4 ile 19 arasında değişen üst yönetim ekiplerinden 155 kişinin katılımıyla ve yenilikçilik yönüyle ekip iklimini ölçmek amacıyla Anderson ve West (1994) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada kullanılmıştır. Bu çalışmada güvenirlik analizi sonucunda envanterin her bir boyutu için Cronbach Alfa Alpha katsayısı 0.84 ile 0.95 değerleri arasında çıkmıştır (Anderson ve West, 1996a: 57-60).

Ekip İklimi Envanteri, bu çalışmanın sonrasında İngiltere'de hastanelerin acil servis ekipleri (35 ekip, 73 kişi), psikiyatrik bakım ekipleri (20 ekip, 118 kişi), çeşitli kamu kuruluşlarından sosyal hizmet ekipleri (42 ekip, 360 kişi) ve bir uluslararası petrol şirketindeki yönetim ekiplerinden (24 ekip, 220 kişi) toplam 121 ekip ve bu ekiplerde görevli 971 kişinin katılımıyla hem ekip hem de birey düzeyinde gerçekleştirilen başka bir araştırmada da kullanılmış; ekip ikliminin boyutları yönüyle söz konusu ekipler arasındaki farklılıklar incelenmiştir (Anderson ve West, 1998: 250-256). Bu örneklem gruplarına yönelik çalışmadaki faktör analiz sonucunda, orijinal çalışmada ekip ikliminin

“katılımcılık ve güven ortamı” faktörünün bir alt boyutu olarak yer alan “iletişim sıklığı boyutu” envanterin beşinci faktörü (Cronbach Alpha 0.84) olarak ortaya çıkmıştır.

Agrell ve Gustafson (1994), dört faktörlü Ekip İklimi Envanteri'nin İsveç diline çevrilmiş ve uyarlanmış versiyonunun 13 farklı kamu ve özel kuruluştan toplam 17 ekip (üretim ekipleri ve yönetim ekipleri) ve bu ekiplerde görevli toplam 124 kişinin katılımıyla birey düzeyinde gerçekleştirdikleri araştırmada kullanmışlar; envanterin İsveç versiyonunun faktör yapısı bakımından Anderson ve West'in (1994) orijinal çalışmasıyla benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Bu çalışmada güvenirlik analizi sonucunda testin bütününde Cronbach Alpha katsayısı 0.95 olarak hesaplanmış ve envanterin orijinalinde bulunan tüm maddelerin İsveç versiyonunda da geçerli olduğu belirlenmiştir (Agrell ve Gustafson, 1994: 144-149).

Finlandiyalı bir grup araştırmacı tarafından, Finlandiya'da yerel yönetim kuruluşlarında çalışan 2265 kişinin katılımıyla birey düzeyinde gerçekleştirilen bir araştırmada “işin karmaşıklığı” değişkeninin Ekip İklimi Envanteri'nin faktör yapısı üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu kapsamda dört faktörlü Ekip İklimi Envanteri ile beş faktörlü Ekip İklimi Envanteri'nin faktör yapıları karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda envanterin “iletişim sıklığı” boyutunu da içeren beş faktörlü versiyonun dört faktörlü versiyona göre yapısal olarak daha tutarlı, sağlam ve “işin karmaşıklığı” değişkeninden etkilenme olasılığının daha az olduğu bulunmuş; ekip iklimini ölçmede tercih edilmesi gereken versiyon olarak kabul edilmiştir. Bu çalışmada, envanterin tüm faktörlerinin Cronbach Alpha katsayıları 0.83 ile 0.94 değerleri arasında çıkmıştır (Kiwimaki, Kuk, Elovainio, Thompson, Levanto ve Heikkila, 1997: 375).

Ekip İklimi Envanteri'nin Türkçe'ye çevrilmiş ve uyarlanmış versiyonu Yaghibi tarafından (1998) yapılan araştırmada kullanılmıştır. Çeviri ve uyarlama işlemi

Marmara Üniversitesi'nde görevli psikologlar, dilbilimciler ve diğer öğretim üyelerinden oluşan sekiz kişilik bir uzmanlar grubuna yaptırılmıştır. Yaghobi (1998), İstanbul ve çevresinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli altı sanayi işletmesinde çalışan toplam 306 kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada, envanterin Türkçe versiyonunun yapısal geçerliliğini test etmiş ve örgütsel bağlılık ile yenilikçi ekip iklimi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmanın güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı testin bütününde 0.85 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda, envanterin orijinalinde bulunan dört temel faktöre ek olarak "algılanan değer" ve "sosyal kabul edilebilirlik" faktörleri olmak üzere toplam altı faktör ortaya çıkmıştır. Araştırmada, Ekip İklimi Envanteri'nin güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olarak ülkemizde de kullanılabileceği ve ayrıca örgütsel bağlılık ile ekip iklimi arasında pozitif bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yaghobi, 1998: 39-64).

IV. 3. Uygulama

Araştırmanın uygulanacağı otel işletmesinin personel müdürü ile telefon görüşmesi yapılarak araştırmanın amacı ve içeriği hakkında bilgi verilmiş ve randevu alınarak otele ziyaret gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya yüksek katılımı sağlamaya yönelik olarak anketin uygulanma şekli konusunda gerekli onay alındıktan sonra anket formları personel müdürlüğüne verilmiştir. Anket formları, otel işletmesinin çeşitli departmanlarındaki ekiplerde görevli personele ulaştırılmak üzere personel müdürü tarafından departmanların şeflerine teslim edilmiştir. Vardiyalı çalışma saatleri ve personelin izin durumları gözönünde bulundurularak anket formlarının boş zaman dilimlerinde doldurulması ve doldurulan formların departmanların şefleri aracılığıyla iki gün içinde personel müdürlüğüne teslim edilmesi sağlanmıştır. Anket formunda katılımcılara, araştırmaya dahil

oldukları, hiçbir sorunun doğru ya da yanlış cevabının bulunmadığı, katılımcıların kimlik bilgilerini anket formlarına yazmamaları belirtilmiştir. Anket formu ve ekinde yer alan Ekip İklimi Envanteri Ek 1 ve Ek 2’de sunulmuştur.

IV. 4. Veri Analizi

Ekip iklimi kullanılarak elde edilen veriler ile analiz gerçekleştirilmiştir. 124 kişinin doldurduğu anket formları ile toplanan verilerin istatistik analizi “SPSS 10 For Windows” istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde p (anlamlılık düzeyi) 0.05 olarak belirlenmiştir.

Toplanan verilere ilk aşamada, anket sorularının iç tutarlılığını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi ve birbirleri ile ilişkili faktörleri gruplandırmak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra ekip büyüklüğü, vardiyalı çalışma düzeni ve ekip çalışması eğitiminin ekip iklimi boyutları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

V. BÖLÜM

ANALİZ VE BULGULAR

V. 1. Ekip İklimi Envanteri Güvenirlik ve Faktör Analizi

Ekip İklimi Envanteri'nin iç geçerliliğini ölçmek için güvenirlilik analizi yapılmıştır. Testte envanterin güvenirliliği “Cronbach Alpha” değeri ile ölçülmüştür. İlk aşamada Ekip İklimi Envanteri'nin genel güvenirlilik düzeyine bakılmış, testin bütününde Alpha katsayısı 0.97 olarak bulunmuştur (Tablo V. 1). Bu sonuç Ekip İklim Envanteri'nin maddeleri arasındaki iç tutarlılığın yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo V. 1: Ekip İklimi Envanterinin Genel İç Geçerliliği

	N	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Genel Ölçüm	124	44	0.97

Ekip İklimi Envanteri'nin alt boyutlarının güvenirlilik analizi için, öncelikle faktör analizi uygulanmış ve her bir faktörün temsil ettiği boyut saptanarak güvenirliliği ölçülmüştür (Tablo V. 2). Faktör analizinde 3'üncü ve 44'üncü maddeler tek bir madde bir faktör oluşturmayacağı için faktör analizinden çıkarılmıştır. Ekip İklimi Envanteri'nin boyutlarına göre maddelerin dağılımı EK 3'de belirtilmiştir.

Tablo V. 2: Ekip İklimi Envanteri Alt boyutları ve İç Geçerliliği

Ekip İklimi Envanteri Alt Boyutları	N	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Katılımcılık ve Güven Ortamı	124	13	0.95
Yenilikçiliğe Olan Destek	124	9	0.91
Ekip Vizyonu	124	8	0.90
Göreve Yönelme	124	5	0.88
İletişim Sıklığı	124	4	0.80
Amaçların Gerçekleştirilebilirliği	124	3	0.77
Toplam	124	44	0.97

Ekip İklimi Envanteri'nin faktör analizi ile birlikte Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapılmıştır. Faktör analizinin uygulanmasından önce örneklem grubunun yeterliliğini ölçmede kullanılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinden 0.93 değeri elde

edilmiştir. Bu oranın örneklem yeterliliği için alt sınır olan 0.50 değerinden büyük çıkması, Ekip İklim Envanteri maddelerinin verilerin örnekleme uygun şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Faktör analizi öncesinde bu analiz işlemleri için verilerin uygunluğunu ölçmede kullanılan Bartlett testi sonucunda anlamlılık değeri $p=.00$ çıkmıştır ($0.00 < 0.005$).

Faktör analizi sonucunda ekip ikliminin altı boyutunun mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Ekip İklimi Envanteri'nin orijinal versiyonunda katılımcılık ve güven ortamı, vizyon, yenilikçiliğe olan destek ve göreve yönelme olmak üzere dört faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada ortaya çıkan faktörlerden “iletişim sıklığı”, orijinal versiyonda “katılımcılık ve güven ortamı” faktörünün, “amaçların gerçekleştirilebilirliği” faktörü ise “vizyon” faktörünün alt boyutudur (Anderson ve West, 1996a: 58). İletişim sıklığı boyutu, Anderson ve West (1998) tarafından İngiltere’de toplam 121 ekibin (971 kişi) katılımıyla gerçekleştirilen başka bir araştırmada Ekip İklimi Envanteri'nin beşinci faktörü olarak ele alınmıştır (Anderson ve West, 1998: 249). İletişim sıklığı boyutu ayrıca, Finlandiya’daki bir araştırmada yapısal geçerlilik yönüyle tercih edilmesi gereken beş faktörlü versiyonun bir boyutu olarak yer almıştır (Kiwimaki ve diğerleri, 1997: 387). Agrell ve Gustafson’nun (1994) çalışmasında envanterin İsveç versiyonunun faktör analiz sonucunda, “katılımcılık”, “grup amaçları”, “normlar” ve “göreve yönelme” boyutları ortaya çıkmıştır (Agrell ve Gustafson, 1994: 146). Yaghobi’nin (1998) çalışmasında envanterin Türkçe versiyonunun faktör analizi sonucunda orijinal versiyona ek olarak “algılanan değer” ve “sosyal kabul edilebilirlik” boyutları ortaya çıkmıştır (Yaghobi, 1998: 44). Ekip İklimi Envanteri'nin çeşitli versiyonlarının faktör sayısı ve içeriği açısından farklılık göstermesinin, söz konusu araştırmaların yapıldığı örneklem gruplarının özelliklerinin ve daha genel bir bakış açısıyla dört ülkenin örgüt kültürlerinin ve çalışma iklimlerinin farklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Daha sonra ekip ikliminin her bir boyutu için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analizde güvenilirlik katsayılarının 0.70 değerinden büyük olduğu ortaya çıkmıştır ($x > 0.70$). Ekip İklimi Envanteri'nin hem genel güvenilirlik düzeyinin hem de boyutlarının güvenilirlik katsayılarının yüksek olması bu envanterin ekip iklimini ölçmede kullanılabileceği sonucunu vermektedir.

V. 2. Varyans Analizi: Bağımsız Değişkenlerin Ekip İklimine Etkisi

Bağımsız değişkenler olarak ekip büyüklüğü, vardiyalı çalışma düzeni ve ekip çalışması eğitiminin bağımlı değişken olarak ekip ikliminin boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

V. 2. 1. Ekip Büyüklüğü

Ekipler üye sayılarına göre gruplandırılmıştır. Gruplardan biri üye sayısı 12'den küçük olanlar, diğer grup ise 12'den büyük olanlar şeklinde ele alınmıştır. Ekip büyüklüğünün yenilikçi ekip iklimi üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla, büyüklüklerine göre ekiplerin üye sayılarının 12'den büyük ve 12'den küçük olarak gruplandırılmasında ve karşılaştırılmasında Daft'ın (1994) ve Anderson ve West'in (1996a) yaklaşımları temel alınmıştır.

Daft (1994), birçok araştırmadan elde edilen sonuçları da gözönünde bulundurarak üyelerin yetenek ve beceri farklılıklarından yarar sağlanabilmesi, üyelerin sosyal ilişkilerini geliştirebilmeleri, duygu ve düşüncelerini daha iyi paylaşabilmeleri, kendilerini grubun bir parçası olarak hissedebilmeleri, problemlerin çözümünde etkili olabilmeleri ve bunların sonucunda iyi bir ekip performansı gerçekleştirebilmeleri için ideal ekip büyüklüğünün 5 ile 12 kişi arasında olması gerektiğini ve en iyi şekilde

çalışması beklenen ekiplerin üye sayısı 12'den küçük ekipler olduğunu vurgulamaktadır. Daft (1994) ayrıca, bir araştırmanın sonuçlarından hareketle üye sayısı 2 ile 4 kişi arasında olanları küçük ekipler, 12'den fazla olanları ise büyük ekipler olarak sınıflandırmakta ve incelemektedir (Daft, 1994: 592).

Anderson ve West (1996b), yenilikçilik yönüyle ekip iklimini etkilemesi olası bir faktör olarak ekip büyüklüğü konusunda Poltier (1995) ve Jackson (1996) tarafından yapılan çalışmalara atıfta bulunarak 2 ya da 3 kişiden oluşan küçük ekiplerin yaratıcılık ve yenilikçilik için farklı görüş, düşünce ve bakış açıları geliştirmede yetersiz kaldıklarını, öte yandan üye sayısı 12'den fazla ekipleri ise büyük ekipler olarak niteleyerek bu ekiplerin etkili iletişim, bilgi ve düşünce paylaşımı ve katılım açısından çok ağır ve hantal olduklarını vurgulamaktadır (Anderson ve West, 1996b: 681).

Tek yönlü varyans analizinin uygulanması ile bağımsız bir değişken olarak ekip büyüklüklerinin ekip iklimi boyutlarını farklı düzeylerde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar ekip iklimi envanterinin tüm alt boyutları için ekipler arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Tablo V. 3'de sunulan anlamlılık düzeyi (p değeri), örneklemden elde edilen sonucun evreni temsil edebilirliği ile ilgilidir. Bu değer, aynı evrenden seçilen başka örneklerle araştırma yapılması durumunda benzeri sonuca ulaşmanın ne ölçüde mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. p değeri ne kadar yüksekse, örneklemdeki değişkenler arasında gözlenen ilişkinin evrendeki değişkenler arasında bulunan ilişkinin güvenilir göstergesi olma özelliği o kadar az olacaktır.

Üye sayısı 12' den az olan ekiplerin ortalama değerlerinin üye sayısı 12'den fazla olan ekiplere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Böylece p değerleri 0.05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan, ekip büyüklüğünün ekip iklimi boyutları üzerinde etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılabilir. Başka bir deyişle bu sonuçlar, üye sayısı

12'den az olan ekiplerde ekip amaç ve hedeflerine bağlılığın, bu amaçların ekip üyeliği için taşıdığı önemin, vizyonun anlaşılabilirliğinin, gerçekleştirilebileceğine olan inancın, taşıdığı değer ve paylaşılabirliğinin daha yüksek düzeyde olduğunu, daha katılımcı ve yüksek güven ortamının bulunduğunu, bilginin daha çok paylaşıldığını iletişimin daha sık gerçekleştiğini, kararlara ve faaliyet sonuçlarına daha çok sahip çıktığını, ekip içinde yeni ve yapıcı görüş ve önerilerin daha çok ifade edildiği insancıl bir çalışma ortamının bulunduğunu, görev performansında mükemmelliğe elde etme yolunda ekip üyeleri arasında daha yüksek bir bağlılığın, ortak ve kararlı bir çabanın var olduğunu, ekip üyelerinin yenilikçi, yaratıcı yöntemler, uygulamalar ve çözümler geliştirmesine daha uygun ve destekleyici bir iklim bulunduğunu göstermektedir.

Tablo V. 3: Ekip Büyüklüğünün Ekip İklimi Boyutları Üzerindeki Etkisi

Ekip İklimi Boyutları	Ekip Büyüklüğü	N	Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi (P)
Katılımcılık ve Güven	Üye Sayısı<12	65	55.15	21.39	0.00
	Üye Sayısı>12	59	46.66		
Yenilikçiliğe olan Destek	Üye Sayısı<12	65	33.84	15.15	0.00
	Üye Sayısı>12	59	28.72		
Ekip Vizyonu	Üye Sayısı<12	65	31.35	7.40	0.00
	Üye Sayısı>12	59	28.55		
İletişim Sıklığı	Üye Sayısı<12	65	15.43	9.02	0.00
	Üye Sayısı>12	59	13.54		
Göreve Yönelme	Üye Sayısı<12	65	19.80	13.33	0.00
	Üye Sayısı>12	59	16.84		
Amaçların Gerçekleştirilebilirliği	Üye Sayısı<12	65	13.36	5.63	0.01
	Üye Sayısı>12	59	12.49		

P<0.05

V. 2. 2. Ekip Çalışması Eğitimi

Araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem grubunda 84 otel çalışmasının ekip çalışması konusunda eğitim gördüğü, 40 çalışanın ise bu eğitimi almadığı belirlenmiştir. Otel yönetiminin eğitim politikası, otelin genelinde ekip ruhunu geliştirme, her bir

departmanda çalışan personelin iş ekipleri şeklinde faaliyetlerini bütünleştirerek sinerji yaratmaya ve etkinlik ve üretkenliklerini artırabilmek için birlikte çalışma becerilerini ve yöntemlerini geliştirmeye yöneliktir. Bu doğrultuda uygulanan eğitim programı, işe yeni başlayan personele oteli, çalışacağı departmanı, işyerini ve ekip arkadaşlarını tanımaya yönelik olarak departman yöneticileri ve şefleri tarafından verilen oryantasyon eğitimini, personelin yetenek ve becerilerini geliştirmeye yönelik olarak departman içinde çeşitli iş birimleri arasında rotasyon uygulamalarını, departman şefleri gözetiminde teknik becerileri geliştirmeye yönelik olarak iş başında eğitim faaliyetlerini, departman yöneticileri ve çoğunlukla şeflerinin liderliğinde iş ile ilgili çeşitli sorunların çözüm yöntemlerini tartışmayı, çeşitli çatışma ve uzlaşmazlık konularının çözümünü, bilgi, görüş ve düşüncelerin paylaşılması için ortam sağlamayı, davranış ve iletişim becerileri ile ekip ruhunu geliştirmeyi amaçlayan eğitim ve faaliyet değerlendirme toplantılarını kapsamaktadır. Ayrıca, doğrudan ya da dolaylı olarak ekip çalışması ile ilgili konularda, faaliyetlerin daha az yoğun olduğu sezonlar içinde yılda birkaç kez planlanan ve uygulanan, profesyonel eğitim ve danışmanlık hizmeti veren kuruluşların uzman personeli ile bölgedeki eğitim ve öğretim kuruluşlarının (Üniversite, Turizm Meslek Yüksek Okulu ve Turizm Meslek Lisesi) eğitim ve öğretim elemanları tarafından verilen konferanslar da eğitim programı içinde yer almaktadır.

Ekip çalışması eğitiminin ekip iklimi boyutları üzerinde etkisi bulunup bulunmadığını ölçmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizinin sonuçları , üyeleri ekip çalışması eğitimine katılan ekipler ile bu eğitimi görmemiş ekipler arasında ekip ikliminin bütün alt boyutları açısından önemli farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır (Tablo V. 4). Analiz sonuçları, üyeleri eğitime katılan

ekiplerin ortalama değerlerinin eğitime katılmayan ekip üyelerine kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar ekip çalışması ile ilgili eğitim görmüş olmanın yenilikçi ekip ikliminin oluşmasında pozitif bir etki yarattığını göstermektedir.

Ekip ikliminin tüm boyutları açısından değerlendirildiğinde varyans analizinden elde edilen sonuçlar, ekip çalışması eğitimi almış ekiplerde, amaç ve hedeflere bağlılığın, bu amaçların ekip üyeliği için taşıdığı önemin, vizyonun anlaşılabilirliğinin, gerçekleştirilebileceğine olan inancın, taşıdığı değerin ve paylaşılabirliğinin daha yüksek düzeyde olduğunu, daha katılımcı ve yüksek güven ortamının bulunduğunu, bilginin daha çok paylaşıldığını iletişimin daha sık gerçekleştiğini kararlara ve faaliyet sonuçlarına daha çok sahip çıkıldığını, ekip içinde yeni ve yapıcı görüş ve önerilerin daha çok ifade edildiği insancıl bir çalışma ortamının bulunduğunu, görev performansında mükemmelliğe elde etme yolunda ekip üyeleri arasında daha yüksek bir bağlılığın, ortak ve kararlı bir çabanın varolduğunu, ekip üyelerinin yenilikçi, yaratıcı yöntemler, uygulamalar ve çözümler geliştirmesine daha uygun ve destekleyici bir iklim bulunduğunu göstermektedir.

Tablo V. 4: Ekip Çalışması Eğitimine Katılım Durumunun Ekip İklimi Boyutlarına Etkisi

Ekip İklimi Boyutları	Gruplar	N	Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi (P)
Katılımcılık ve Güven	Eğitim Görmüş	84	54.64	33.81	0.00
	Eğitim Görmemiş	40	43.70		
Yenilikçiliğe olan Destek	Eğitim Görmüş	84	33.69	27.60	0.00
	Eğitim Görmemiş	40	26.62		
Ekip Vizyonu	Eğitim Görmüş	84	31.25	12.45	0.00
	Eğitim Görmemiş	40	27.45		
İletişim Sıklığı	Eğitim Görmüş	84	15.30	13.29	0.00
	Eğitim Görmemiş	40	12.90		
Göreve Yönelme	Eğitim Görmüş	84	19.67	22.68	0.00
	Eğitim Görmemiş	40	15.70		
Amaçların Gerçekleştirilebilirliği	Eğitim Görmüş	84	13.22	4.60	0.03
	Eğitim Görmemiş	40	12.37		

P<0.05

V. 2. 3. Vardiyalı Çalışma Düzeni

Bu bölümde, bağımsız değişken olarak vardiyalı çalışma düzeni, çalışma saatlerine göre dört alt gruba ayrılmış ve bağımlı değişken olarak ekip ikliminin boyutlarına etkileri yönüyle söz konusu gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda bağımsız değişken olarak vardiyalı çalışma düzeni ile ekip ikliminin “iletişim sıklığı” boyutu hariç diğer hiçbir boyut arasında $p=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle analiz sonuçları, vardiyalı çalışma düzeninin, ekip ikliminin katılımcılık ve güven, yenilikçiliğe olan destek, ekip vizyonu ve amaçların gerçekleştirilebilirliği boyutları üzerinde etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Ekip ikliminin iletişim sıklığı boyutu açısından vardiyalı çalışma düzeni grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tablo V. 5).

Tablo V. 5: Vardiyalı Çalışma Düzeninin Ekip İkliminin İletişim Sıklığı Boyutu Üzerindeki Etkisi

Çalışma Saatlerine				
Göre Gruplar	N	Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
Gündüz	76	15.23	2.80	0.04
Vardiyalı	23	13.73		
Gece	8	13.62		
Akşam	17	12.18		

$P < 0.05$

Tablo V. 5'te sunulan analiz sonuçlarına göre iletişim sıklığı boyutu açısından gündüz çalışan ekiplerin ortalama değerinin (15.23), vardiyalı (13.73), gece (13.62) ve akşam (12.18) çalışma saatlerinde görevli ekiplere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, gündüz çalışan ekiplerde, diğer çalışma saatlerindeki ekiplere göre iletişimin, bilgi, duygu ve düşünce paylaşımının daha sık gerçekleştiğini, ekip üyelerinin daha sık biraraya geldiklerini ortaya koymaktadır. Şüphesiz ki iletişim, etkin ve başarılı ekip çalışmasının anahtarıdır ve olmazsa olmaz bir koşuldur (Dengiz, 2000: 173; Donnellon, 1998: 15; Erengül, 1997: 213; Weiss, 1993: 71). Elde edilen bu sonuçlara göre, daha sık iletişimin gerçekleştiği gündüz çalışan ekiplerde yeni fikirlerin ortaya çıkması ve paylaşılması, ekip üyeleri arasında güven ve bağlılığın gelişmesi, ortak ekip kararlarının üretilmesi ve bunlara bağlı olarak da diğer çalışma saatlerinde görev yapan ekiplere göre yenilikçi ve başarıyı getirecek olumlu bir ekip iklimi oluşturma potansiyelinin daha yüksek olduğu ileri sürülebilir.

SONUÇ

Günümüzün hızlı ve sürekli değişen ve yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için en değerli kaynağı olan insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanması gerekmektedir. İşletmelerin karşı karşıya olduğu gelişmeler yönetim ve organizasyon sistemlerinde değişimi ve bu kapsamda ekip çalışmasını zorunlu kılmıştır. Dinamik ve rekabetçi iş ortamı işletmelerde bireysel performanstan öte birlikte düşünebilen kararları birlikte alabilen ve sonuçta sorunlarına birlikte çözüm bulabilen sinerji yaratan ekiplerin varlığını gerektirmektedir. Günümüzde farklı sektörlerdeki birçok işletme ekip çalışmasından yararlanmaktadır. Otel işletmelerinde de ürün ve hizmet sunumunda çalışanların tümünün emeğinin gerekmesi ve birlikte hareket edilmesi zorunluluğu ekip çalışmasının önemini arttırmaktadır. Bu araştırmada, ekip iklimini ölçme aracı olarak “Ekip İklimi Envanterinin “Otel işletmelerinde de uygulanabilirliğini belirlemek, ekip büyüklüğü, ekip çalışması eğitimi ve vardiyalı çalışma sistemi gibi değişkenlerin ekip ikliminin boyutları üzerinde etkilerini analiz etmek amaçlanmıştır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda ülkemizin önemli turizm destinasyonlarından biri olan Marmaris’te faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinde anket uygulaması yapılmıştır.

Ekip iklimi envanteri, ekip ikliminin alt boyutlarının ölçülmesinde kullanılmaktadır. Otel çalışanlarından elde edilen verilerin faktör analizi sonucunda ekip ikliminin her bir boyutunun güvenilirliğinin yüksek değerlerde (0.77-0.95) olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle ekip iklimi envanterinin otel işletmelerindeki ekip çalışmasına yönelik olarak yapılabilecek başka araştırmalarda da kullanılabileceği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında, vardiyalı çalışma düzeninin ekip ikliminin boyutları üzerindeki etkisi incelenmiş; sürekli gündüz çalışanlar, sürekli akşam ve gece periyodunda çalışanlar ve vardiyalı çalışanlar arasında ekip ikliminin “iletişim sıklığı” boyutu bakımından önemli farklılıklar olduğu görülmüştür. Sürekli gündüz çalışanların iletişim sıklığı boyutunda en yüksek ortalama değere (15.23), vardiyalı çalışanların ise en düşük ortalama değere (12.88) sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, iletişim sıklığının yeni fikirlerin yayılmasını kolaylaştırdığı ve yeni fikirlerin yaşayabileceği elverişli bir ortam yaratacağı ileri sürülebilir.

Gündüz çalışan ekiplerden elde edilen en yüksek ortalama değer, bu ekiplerin daha sık etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Genellikle iyi bir koordinasyon etkili ve profesyonel ilişkilerin gündüz çalışma saatlerinde gerçekleşmesi doğal bir durumdur. Bu çalışma periyodu insanları yakın ve yoğun etkileşime zorlamaktadır. Otelin vardiyalı çalışanlarından en düşük ortalama değerlerin elde edilmesi de doğal bir sonuçtur. Çünkü vardiyaları değiştikçe iş arkadaşları da değişmektedir. Ekip ikliminin iletişim sıklığı boyutu üyeler arasındaki yetersiz sosyal ilişkiler nedeniyle düşük değerle sonuçlanmıştır. Bu sonuçların elde edilmesi ile insan vücudunun biyolojik ritminin sürekli değişen çalışma saatleri nedeniyle zaman içinde bozulması ve insan ilişkilerine yansıyan ek bir stres faktörü olabilmesinin de etkisinin bulunabileceği değerlendirilmektedir. Bu zorlukları özellikle bayan çalışanlar ve evlilerin daha çok yaşaması beklenen bir sonuçtur. Aynı zorluklar geceleri çalışan bireyler açısından da geçerlidir.

Araştırılan bir diğer konu da ekip büyüklüğünün ekip ikliminin boyutları üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığıdır. Elde edilen sonuçlar ekip büyüklüğünün ekip iklimini etkileyen bir değişken olduğunu göstermiştir. Sonuçlar üye sayısı 12’den az olan otel çalışma grupları ile 12’den fazla olan çalışma grupları arasında anlamlı farklılıklar

bulduğunu göstermektedir. Ekip büyüklüğü daha iyi ve etkili bir iletişim için önemli bir faktördür. Ekipler iş ya da görevin gerektirdiği mümkün olan en az sayıda üyeden oluşmalıdır. Büyük grupların artan koordinasyon ihtiyaçları ve yetersiz iletişim onların gerçek birer ekip durumuna gelmelerini zorlaştırmaktadır (Daft , 1994: 591; Katzenbach ve Smith, 1988: 70). Araştırma sonuçları, üye sayısı 12'den az olan ekiplerde ekip ikliminin katılım, yenilikçiliğe olan destek ve iletişim sıklığı boyutları üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları ayrıca, ekip çalışması ile ilgili eğitim görmüş olmanın ekip iklimini etkilediğini ortaya koymuştur. İletişim becerileri, çatışmaların çözümü, karar alma, problem çözme, güven ortamı oluşturma, ekip oluşturma ve insan ilişkileri vb. konuları içeren ekip çalışması eğitimi görmüş otel çalışanlarının bu türden eğitimlere katılmamış grup üyelerine kıyasla ekip ikliminin tüm boyutları yönüyle daha yüksek ortalama değerlere sahip oldukları görülmüştür. Sonuç olarak araştırılan tüm değerlerin ekip iklimini etkilediği ortaya çıkmıştır.

Ekip ikliminin çok boyutlu bir ölçüsü olarak ekip iklimi envanterinin çalışma süreçleri içerisinde ekiplerin gelişiminin ölçülmesi, ekip üyelerinin ihtiyaçlarının belirlenmesi, ekip iklimi ve yenilikçiliğinin tahmin edilmesi, ekibin bir bütün olarak ne kadar iyi işlev gördüğünün ortaya konması açısından yararlı bir ölçme aracı olabileceği değerlendirilmektedir. Söz konusu envanterin bu yararlarının yapılacak başka araştırmalarla ortaya konmasına ihtiyaç vardır.

Araştırma Marmaris Bölgesi ve bu bölgede bulunan beş yıldızlı bir otel ile sınırlı kalmıştır. Araştırma sonuçları aynı oteldeki çalışma gruplarından ankete katılan 124 kişiden elde edilen sonuçlara dayanmaktadır. Ekip iklimi envanteri birey analiz düzeyinde uygulanmıştır. Şüphesiz ki elde edilen sonuçlardan genelleme yapılabilmesi için daha çok

sayıda otelden ve bireysel düzeyde analizden öte ekip analiz düzeyinde çok sayıda ekipleri içerecek şekilde başka araştırmaların da yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde ekipler, farklı endüstri dallarında faaliyet gösteren çeşitli işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. İşletmeler, sorun çözme ekipleri, süreç geliştirme ekipleri, proje ekipleri, çalışma ekipleri, müşteri hizmet ekipleri, kalite geliştirme ekipleri vb. türlerde ve işlevlerde ekiplerden yararlanmaktadırlar. Günümüzün dinamik ve zorlu koşulları yeni bir yönetsel anlayış biçimi gerektirdiğinden ekipler koordinasyon ve işbirliğini geliştirme, insanları yetkilendirme, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirme, pozitif sinerji yaratma ve öğrenen organizasyon niteliği kazanmanın temel birimi olmanın etkili bir yöntem ve aracı olarak kullanılmaktadır. Ekip iklimini konu alan bu araştırmanın ve sonuçlarının ülkemizdeki otelcilik sektöründe ilk uygulama olarak bu sektörde gelecekte yapılacak başka çalışmalara ışık tutması araştırmanın en büyük dileğidir.

KAYNAKÇA

- Achterberg, Jan ve Sey, Anne (1997). "A Theoretical Framework for The Analysis of Structure of Groups" *International Workshop of Teamworking*, 17, 44-59.
- Agrell, Anders ve Gustafson, Roland (1994). "The Team Climate Inventory (TCI) and Group Innovation: A Psychometric Test on A Swedish Sample of Work Groups" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 143-151.
- Aktaş, Aliye Mavili (1997). *Grup Süreci ve Grup Dinamikleri*. İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- Akoğlan, Meryem (1998). Otelcilik Endüstrisi. N. Kozak (Ed.) içinde, *Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar (1-18)*. Ankara. Turan Kitapevi.
- Anderson, Neil, R. ve West, Michael A. (1996a). "The Team Climate Inventory: Development Of The TCI and Its Applications in Teambuilding for Innovativeness" *European and Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 53-66.
- Anderson, Neil, R. ve West, Michael, A. (1996b). "Innovation in Top Management Teams" *Journal of Applied Psychology*, 6, 680-693.
- Anderson, Neil, R. ve West, Michael, A. (1998). "Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of The Team Climate Inventory" *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Arkiş, Nurdoğan (1994). "Kalite Çemberleri Nasıl Uygulanmaz?" *Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 540*. Ankara. Yeniçağ Basın ve Yayın Sanayi.
- Aytaç, Serpil (2003). "Yaratıcı Kişilik ve Yönetimi" Erişim Tarihi: 8 Temmuz 2004, www adresi: <http://msn.yenibir.com/V2/kariyerdestek/articledisplay>.
- Baltaş, Acar (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul. Remzi Kitabevi.

Baltaş, Acar (2004). *Değer Katan Ekip Çalışması: Ekip Üyesinin El Kitabı*. İstanbul.

Remzi Kitabevi.

Bartel, Kathryn N. ve Martin, David, C. (1991). *Management*. New York Mc Graw Hill.

Başaran, İbrahim Ethem (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış*. Ankara.

Kadıoğlu Matbaası.

Başaran, İbrahim Ethem (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara.

Feryal Matbaası.

Campion, Michael A., Medsker, Gina J. ve Higgs, A. Catherine (1993). "Relations

Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for

Designing Effective Work Groups" *Personnel Psychology*, 46, 823-849.

Carlisle, Howard (1987). *Management Essentials: Concepts for Productivity and*

Innovation. Chicago. Science Research Associates Inc.

Çetin, Canan, Akın, Besim ve Erol, Vedat (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite*

Güvence Sistemi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dengiz, G. Murat (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara. Academyplus Yayınevi.

Dinçer, Ömer (1992). *Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul. Timaş

Basım.

Daft, Richard L. (1994). *Management*. New York. Dryren Press.

Donelson, Forsyt R. (1983). *Group Dynamics*. Virginia. University Press.

Donnelly, James H, Gibson, James L. ve Ivancevich, John. M. (1993).

Fundamentals of Management. Chicago. Irwin.

Donnellon, Anne (1998). *Takım Dili* (Çev. Osman Akınhay). İstanbul. Sistem Yayıncılık.

Düren, A. Zeynep (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım

A.Ş.

- Dew, John (1995). "Creating A Team Leader" *Journal for Quality and Participation*. 18 (6), 28-41.
- Efil, İsmail (1999). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul. Alfa Basım Yayım Dağıtım Limited Şirketi.
- Ekvall, Göran (1996). "Organizational Climate for Creativity and Innovation" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105-123.
- Eren, Erol (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, Erol (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erengül, Bilge (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul. Evrim Yayınevi.
- Feldman, Daniel C. ve Arnold, Hugh, J. (1986). *Organizational Behavior*. New York. McGraw Hill.
- Gatewood, Robert D., Taylor, Robert R. ve Ferrel O. C. (1995). *Management: Comprehension, Analysis and Applications*. Chicago. İrwin.
- Goffee, Rob ve Jones, Gareth (2003). *Kurum Kültürü* (Çev. Kıvanç Kutmandu). Ankara. Kapital Media Hizmetleri A.Ş.
- Greenberg, Jerald ve Baron, Robert A. (1997). *Behavior in Organizations*. New Jersey. Prentice Hall Inc.
- Guzzo, Richard A. ve Salas, Eduardo (1996). *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Fransisco. Jossey-Boss Publishers.
- Halis, Muhsin (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Johnson, Ron (1999). *Kusursuz Ekip Çalışması*. İstanbul. Altın Kitaplar Yayınevi.

- Katzenbach, Jon R. ve Smith, Douglas K. (1998). *Takımların Bilgeliği* (Çev. Nejat Muallimoğlu). İstanbul. Epsilon Yayıncılık.
- Keçecioglu, Tamer (2000). *Takım Oluşturmak*. İstanbul. Alfa Basım Yayım Dağıtım Limited Şirketi.
- Keçecioglu, Tamer (2002). *Takım Kimyası ve Mimarisi*. İstanbul. Literatür Yayıncılık.
- Keenan, Kate (1997). *İletişim* (Çev: Veysel Atayman). İstanbul. Remzi Kitabevi.
- Kiwimaki, M., Kuk, G., Elovainio, M., Thompson, L., Levanto, T. K. ve Heikkila, A. (1997). "The Team Climate Inventory (TCI) – Four or Five Factors? Testing The Structure of TCI in Samples of Low and High Complexity Jobs" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 375-389.
- Kovancı, Ahmet (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?* İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- Kozlovski, Steve W. J. ve Hults, Brian M. (1987). "An Exploration of Climates for Technical Updating and Performance" *Personnel Psychology*, 40, 539-563.
- Lawrance R. James ve Allan P. Jones(1974). "Organizational Climate: A Review of Theory and Research" *Psychological Bulletin*, 12, 1096-1112.
- Lipnack, J. ve Stamps, J. (1993). *The Team Net Factor: Essex Junction*. Verm. Oliver Wight Publishing.
- Lowry, Rudi ve Mclellan, Jessica (1997). "Teamworking A New Role for Middle Managers" *International Workshop of Teamworking*, 18, 16-26.
- Mohrman, Steward (1993). "Integrating Roles and Structure in The Lateral Organizational". J. R. Golbraith ve E. E. Lawler içinde, *Organizing for the Future* (109-141). San Fransisco. Jossey Bass.

- Mullins, Laurie J. (1995). *Management and Organizational Behaviour*. London. Pitman Publishing.
- Owen, Hilarie (1996). "Building Teams on A Display of Trust" *People Management*, 2 (6), 30-54.
- Özalp, İnan (1998). "İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı". *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-2, 8-16.
- Özçer, Sema (1988). "Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri" *Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 369*. Ankara. Yeniçağ Basın Yayın Sanayi.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (1996). "Örgütsel Davranış" *Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları: 111*. Eskişehir. Etay A.Ş Matbaa Tesisleri.
- Özveren, Mina (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul. Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Park, Bob ve Harris, Roger (1997). "Roles and Responsibilities of Team Leaders". *International Workshop of Teamworking*, 17, 27-38.
- Robbins, Stephan P. (1997). *Managing Today*. New Jersey. Prentice Hall International.
- Schneider, Benjamin ve Reichers, Arnon E. (1983). "On The Etiology of Climates" *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Senge, Peter (2002). *Beşinci Disiplin* (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul. Yapı Kredi Yayınları.
- Straub, Joseph T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*. İstanbul. Hayat Yayıncılık.
- Şener, Burhan (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara. Detay Yayıncılık.

- Şimşek, Muhittin (2001). *Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Weiss, Donald H. (1993). *Başarılı, Ekip Oluşturma* (Çev: Erhan Tuskan). İstanbul. Rota Yayınları.
- West, Michael A. (1989). "Role Innovation in The World of Work" *British Journal of Social Psychology*, 8, 305-315.
- Yaghobbi, Abbas (1998). "Measuring Climate For Innovation in Teamwork Adaptation and Validition of Team Climate Inventory (TCI) into Turkish" *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yedievli, Semih ve Ersen, Cem (1997). "Takım Çalışması Sistematiği" *Önce Kalite Dergisi*, 4, 24-37.

EK 1. Anket Formu

Bu araştırma, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim dalında hazırlanan ve “Otel İşletmelerinde Ekip Çalışmasını” inceleyen bir yüksek lisans tezi kapsamında yürütülmektedir.

Ankette yer alan tüm soruları dikkatli bir şekilde okuyunuz.

Anket formuna kimliğinizi belirten herhangi bir şey yazmayınız.

Hiçbir anket sorusunun doğru ya da yanlış yanıtı bulunmamaktadır. Her bir soruyu düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde içtenlikle yanıtlamanız büyük önem ve değer taşımaktadır.

Anketin sonuçları sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır.

Bu araştırmaya katılarak verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

Ş. Cengiz ARSLAN
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
TİO Yüksek Lisans Öğrencisi

1) Yaş :

2) Cinsiyet : Kadın Erkek

3) Bu oteldeki çalışma süreniz (yıl) :

4) Eğitim Düzeyi : İlkokul Ortaokul Lise Üniversite

5) Halen otelin hangi departmanında (bölümünde) görev yapıyorsunuz?

- | | | |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ön Büro (resepsiyon) | <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri | <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları/Personel |
| <input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek | <input type="checkbox"/> Pazarlama | <input type="checkbox"/> Muhasebe |
| <input type="checkbox"/> Teknik | <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz) : | |

6) Görev yaptığınız departmandaki (bölümdeki) çalışma biçimi, günlük çalışma saati bakımından aşağıdaki seçeneklerden en çok hangisine uymaktadır?

- Vardiyalı çalışıyoruz..
- Sürekli gündüz periyodunda çalışıyoruz.
- Sürekli akşam periyodunda çalışıyoruz.
- Sürekli gece periyodunda çalışıyoruz.

7) Şu an çalışmakta olduğunuz otelin eğitim programı kapsamında ekip çalışması, ekip kurma ve geliştirme konusunda eğitimlere katıldınız mı?

- Evet
- Hayır

8) Ekibinizde siz dahil kaç kişi çalışmaktadır?

- 12'den az
- 12'den fazla

Ek 2. Ekip İklimi Envanteri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiçbir fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Bilgiyi kendimize saklamaktan ziyade genellikle ekip içinde paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
2.Ekipte yeni fikirler her zaman destek görmektedir.	1	2	3	4	5
3.Ekipte herkes birbirinden etkilenmektedir.	1	2	3	4	5
4.Ekip daima yapabileceğinin en iyisini yapar.	1	2	3	4	5
5.Birbirimizle düzenli aralıklarla temas kurarız.	1	2	3	4	5
6.Ekipte yeni fikirlerin geliştirilmesi için gereken zamanı ayırırız.	1	2	3	4	5
7.Ekipteki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler.	1	2	3	4	5
8.Azınlıkta olsa bile, herkesin fikri dinlenir.	1	2	3	4	5
9.Ekipteki kişiler hiçbir zaman birbirlerini sınırlendirmezler.	1	2	3	4	5
10.Ekip, değişikliğe açık ve isteklidirler.	1	2	3	4	5
11.Ekipteki kişiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
12.Ekibin bir parçası olmak,ekiptekiler için işteki en önemli şeydir.	1	2	3	4	5
13.Hepimiz "Bu iş içinde beraberiz" tutumuna sahibiz.	1	2	3	4	5
14.Birbirimizle sık sık iletişim içinde oluruz.	1	2	3	4	5
15.Ekip, kendi alanında diğer ekiplerden çok daha iyidir.	1	2	3	4	5
16.İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar ederler.	1	2	3	4	5
17.Ekip üyeleri, yeni fikirlerin uygulanmasında gerekli kaynakları sağlar ve paylaşırlar.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiçbir fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
18.Ekip üyeleri içinde ilişkiler daima bir ahenk içindedir.	1	2	3	4	5
19.Ekipteki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır.	1	2	3	4	5
20.Ekip olarak hepimiz birbirimizle temas halindeyiz.	1	2	3	4	5
21.Bu ekipteki kişiler her zaman kolaylıkla ulaşır.	1	2	3	4	5
22.Ekip, en yüksek hedeflere her zaman kolaylıkla ulaşır.	1	2	3	4	5
23.Ekip, içerisinde her zaman samimi bir biçimde bilgiyi paylaşır.	1	2	3	4	5
24.Bu ekip daima yeni çözümlere ulaşma yönünde hareket eder.	1	2	3	4	5
25.Ekip üyeleri, yeni fikirler ve onların uygulanması için gereken desteği sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
26.Ekip üyeleri hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanırlar.	1	2	3	4	5
	Hiçbir şekilde		Bir Ölçüde		Tamamen
27.Ekip hedefleriniz size ne kadar açık ve belirgin geliyor?	1	2	3	4	5
28.Ekibin amaçlarını ne kadar yararlı ve uygun görüyorsunuz?	1	2	3	4	5
29.Ekibin amaçlarına ne kadar yararlı ve uygun görüyorsunuz?	1	2	3	4	5
30.Size ekibin diğer üyeleri, ekibin diğer amaçlarını ne ölçüde kabul ediyorlar.	1	2	3	4	5
31.Sizce ekibin amaçları, ekibin diğer üyeleri tarafından ne kadar anlaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
32.Sizce, ekip hedeflerine gerçekte ne kadar ulaşılabilir?	1	2	3	4	5
33.Ekibin amacına ulaşmasının, size ne derece yararı vardır?	1	2	3	4	5
34.Ekibin amacına ulaşmasının, sizce örgüte ne derece yararı vardır?	1	2	3	4	5
35.Ekibin amacına ulaşmasının, sizce topluma ne derece yararı vardır?	1	2	3	4	5

36.Sizce bu amaçlar ne kadar gerçekçi ve ulaşılabilir?	1	2	3	4	5
37.Sizce, ekibin yeleri bu hedeflere ne kadar bağlıdır?	1	2	3	4	5
	çok az		Biraz		Her zaman
38.Ekip arkadaşlarınız yapabileceğinizin en iyisini yapmak için size faydalı fikirler verip, gerekli yardımı sağlıyorlar mı?	1	2	3	4	5
39.Siz ve ekip arkadaşlarınız, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirinizi izleyip yönlendiriyor musunuz?	1	2	3	4	5
40.Ekibinizdeki yeler, ekibin ne yaptığını sorgulamaya hazırlıklı mıdır?	1	2	3	4	5
41.Ekibiniz en iyi sonuca ulaşmak için yapılan işin muhtemel/olası zayıflıklarını eleştirel bir Şekilde değerlendirebilir mi?	1	2	3	4	5
42.En iyi sonucu elde edebilmek için, ekip yeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler mi?	1	2	3	4	5
43.Ekip üyelerinde, ekibin en yüksek performansı sağlaması için gerçek bir istek var mı?	1	2	3	4	5
44.Mükemmel bir ekip olmayı başarabilmek için, ekibin açık ve net kriterleri var mı?	1	2	3	4	5

EK.3. Ekip İklimi Envanterinin Alt Boyutlarına Göre Maddelerin Dağılımı

Faktör 1. Katılımcılık ve Güven	Faktör Yükleri
md.16 İnsanlar işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar ederler.	0.77
md.23 Ekip, içerisinde her zaman bilgiyi samimi bir şekilde paylaşır.	0.73
md.17 Ekip üyeleri, yeni fikirlerin uygulanmasında gerekli kaynakları sağlar ve paylaşır.	0.71
md.19 Ekipteki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır.	0.69
md.38 Ekip arkadaşlarınız yapabileceğinizin en iyisini yapmak için size faydalı bilgiler verip gerekli yardımı sağlıyorlar mı?	0.67
md.39 Siz ve ekip arkadaşlarınız, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirinizi izleyip yönlendiriyor musunuz?	0.63
md.1 Bilgiyi kendimize saklamaktan ziyade genellikle ekip içinde paylaşırız.	0.59
md.20 Ekip olarak hepimiz birbirimizle temas halindeyiz.	0.54
md.43 Ekip üyelerinde ekibin en yüksek performansı sağlaması için gerçek bir istek var mı?	0.53
md.24 Bu ekip daima yeni çözümlere ulaşma yönünde hareket eder.	0.52
md.7 Ekipteki insanlar, birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler.	0.51
md.4 Ekip daima yapabileceğinin en iyisini yapar.	0.50
md.18 Ekip üyeleri içinde ilişkiler daima bir ahenk içindedir.	0.50
Faktör 2 Yenilikçiliğe Olan Destek	
md.10 Ekip değişikliğe açık ve isteklidir.	0.66
md.2 Ekipte yeni fikirler her zaman destek görmektedir.	0.65

md.12	Ekibin bir parçası olmak, ekiptekiler için işteki en önemli şeydir.	0.63
md.25	Ekip üyeleri, yeni fikirler ve onların uygulanması için gereken desteği sağlamaktadır.	0.61
md.13	Hepimiz “Bu işin içinde beraberiz” tutumuna sahibiz.	0.59
md.6	Ekipte yeni fikirlerin geliştirilmesi için gereken zamanı ayırırız.	0.57
md.9	Ekipteki kişiler hiçbir zaman birbirlerine sinirlenmezler.	0.56
md.11	Ekipteki kişiler yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yapar.	0.55
md.21	Bu ekipteki kişiler her zaman problemleri ele almanın yeni, denenmemiş yollarını ararlar.	0.51

Faktör 3 Ekip Vizyonu

md.30	Sizce ekibin diğer üyeleri, ekibin amaçlarını ne ölçüde kabul ediyorlar?	0.70
md.31	Sizce ekibin amaçları, ekibin diğer üyeleri tarafından ne kadar anlaşılmalıdır?	0.67
md.27	Ekip hedefleri size ne kadar açık ve belirgin geliyor?	0.67
md.28	Ekibin amaçlarını ne kadar yararlı ve uygun görüyorsunuz?	0.61
md.37	Sizce, ekibin üyeleri bu hedeflere ne kadar bağlıdır?	0.60
md.32	Sizce, ekip hedeflerine gerçekte ne kadar ulaşılabilir?	0.59
md.29	Ekibin amaçlarına ne kadar katılıyorsunuz?	0.55
md.36	Sizce bu amaçlar ne kadar gerçekçi ve ulaşılabilir?	0.51

Faktör 4 İletişim Sıklığı

md.5	Birbirimizle düzenli aralıklarla temas kurarız.	0.82
md.14	Birbirimizle sık sık iletişim içinde oluruz.	0.60

md.26	Ekibin üyeleri hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanır	0.59
md 15	Ekibin, kendi alanında diğer ekiplerden daha iyidir.	0.48
Faktör 5 Göreve Yönelme		
md.41	Ekibiniz en iyi sonuca ulaşmak için yapılan işin muhtemel zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirir mi?	0.80
md.40	Ekibimizdeki üyeler ekibin ne yaptığını sorgulamaya hazır mı?	0.77
md.42	En iyi sonucu elde edebilmek için, ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretir mi?	0.61
md.22	Ekibin en yüksek hedeflere her zaman ulaşır?	0.44
md.8	Azınlıkta olsa bile herkesin fikri dinlenir.	0.43
Faktör 6 Amaçların Gerçekleştirilebilirliği		
md.34	Ekibin amacına ulaşmasının örgüte ne derece yararı vardır?	0.71
md.33	Ekibin amacına ulaşmasının size ne derece yararı vardır?	0.68
md.35	Ekibin amacına ulaşmasının topluma ne derece yararı vardır?	0.66