

**İŞLETMELERDEKİ ÖRGÜTSEL KÜLTÜR
YAPISININ TAKIM ANLAYIŞINA ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Sebahattin ÖZENLİ

Kütahya - 2006

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İŞLETMELERDEKİ ÖRGÜTSEL KÜLTÜR YAPISININ
TAKIM ANLAYIŞINA ETKİSİ**

Danışman

YRD.DOÇ.DR. M. KEMAL DEMİRCİ

Hazırlayan

Sebahattin ÖZENLİ

0391013148

Kütahya-2006

Kabul ve Onay

Sebahattin ÖZENLİ'nin hazırladığı “İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../...../ 2006

Tez Jürisi

İmza

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ(Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ÖZLER

Yrd. Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Prof.Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

/ /2006

Sebahattin ÖZENLİ

ÖZGEÇMİŞ

Sebahattin ÖZENLİ, 1968 yılı Eskişehir doğumludur. İlk, orta ve lise eğitimini Eskişehir’de yapmıştır. Anadolu Üniversitesi Elektrik ve Elektronik Mühendisliği Bölümü’nde yaptığı lisans eğitimini 1992 yılında tamamlamıştır. Nisan 1994 tarihinde Hava Kuvvetleri Komutanlığına muvazzaf subay olarak katılmış ve aynı yıl 1nci Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı/Eskişehir’e görevlendirilmiştir. Ekim 1997 - Haziran 2004 tarihleri arasında Kalibre Laboratuvarları Amiri olarak görev yapmıştır. Kasım 2001 tarihinde Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Elektronik Ana Bilim Dalı Elektronik Mühendisliği Bölümü’nde yüksek lisansını tamamlamıştır. Haziran 2003 tarihinde Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim-Organizasyon Bölümünü bitirmiştir. Temmuz 2004 tarihinde 3ncü Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı/Ankara’ya atanmıştır. Mayıs 2005 tarihinden itibaren Elektronik Atölyeler Amiri görevini sürdürmekte olup, İngilizce bilmektedir.

ÖZET

Günümüzde, örgüt kültürünün, çalışanların davranışları üzerindeki güçlü etkisinin yanı sıra, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde de etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Bu durum, örgütün ve çalışanların verimliliği artırma ve çevreye uyum sağlama çabalarında örgüt kültürünün önemini ön plana çıkarmıştır. Küresel pazardaki yüksek rekabet şartları, dış çevredeki ve rekabet ortamındaki hızlı değişim, işletmeleri, yönetim ve örgütlenme süreçlerinde farklı anlayışlara yöneltmektedir.

Örgütler sorunlarına çözümler üretmek ve değişimlere ayak uydurmak için takım çalışmasına yönelmişlerdir. Takımlar yüksek performanslı örgütlerin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, yüksek performanslı örgütü oluşturmak için örgütte ilk yapılması gereken başarılı takım çalışmalarını gerçekleştirmektir. Bunun içinde öncelikle takım çalışmalarını destekleyen bir örgüt kültürünü oluşturmaktır.

Yüksek lisans tezi olarak sunulan bu araştırmanın amacı, örgütün mevcut kültürel yapısının takım çalışmasını destekleyebilirliğinin incelenmesi ve örgüt kültürü ile takım çalışması uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Çalışmanın ilk üç bölümünde; kültür, örgüt kültürü ve takım kavramları, örgüt kültürü ile ilgili yaklaşım ve modeller, takım çeşitleri ve takımların oluşum süreci ve takım yönetimi konuları incelenerek, takım çalışması uygulanacak örgütlerde ihtiyaç duyulan kültürel ve yönetsel alt yapı ile takımlardaki temel kültürel unsurlar açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise askeri bir işyerinde, örgüt kültürü ile takım kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi konusunda yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak belirlenen örgüt kültürü faktörleri (örgüt vizyonunun paylaşılma seviyesi, örgüt içinde güven ortamının oluşma durumu, çalışanların katılımıcılığının desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği, yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek) ile araştırmanın bağımlı değişkenleri olarak belirlenen takımın temel kültürel unsurları (takım amaçlarının

paylaşılma seviyesi, takım içinde işbirliği ve güven ortamının oluşma seviyesi, katılımcılık ve takım ruhunun oluşma seviyesi, iletişimin etkinliği, yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesi) arasındaki ilişkinin test edilmesini sağlayacak 47 sorudan oluşan bir anket hazırlanarak 200 çalışana uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS for Windows 10.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda, belirlenen takımın temel kültürel unsurlarının, belirlenen örgüt kültürü faktörlerinden (örgütün ödüllendirme sistemi hariç) etkilendiği, ancak incelenen örgüt kültürü faktörlerinin, takımın temel kültürel unsurlarını %100 oranında etkilemediği belirlenmiştir. Bu durum, takımın temel kültürel unsurlarını etkileyen daha başka faktörlerin de olduğunu göstermektedir. Bu faktörler, bu çalışmada incelenmeyen örgüt kültürü faktörleri olabileceği gibi, çevresel şartlar, örgütsel yapı, yönetim tarzı vb. olabileceği değerlendirilmektedir.

ABSTRACT

Recently, it is found that organizational culture strongly affects not only employee behavior but also organizational commitment and performance. This situation emphasizes the importance of organizational culture in terms of the efficiency of organization and employees and the effort of environmental adaptation process. Though competition in the global market, rapid developments in environment and competition area force firms to develop different management and organizing processes.

Organizations tend to adapt team-working in order to solve their problems and catch the rapid developments. Teams are the basis for high performance organizations. For that reason, to achieve high performance organization, first of all, a successful team-working is required. For this purpose, organizational culture should support team-working.

The purpose of this research is to investigate the team working supportability of the present cultural structure in organization and to determine the relationships between organizational culture and team working studies' applications.

In the first three chapters of this study; culture, organizational culture and team concept, the approaches and models for organizational culture, types of teams, team assembly process are investigated and team management process are reviewed and the basis of cultural and managerial requirements and basic cultural factors are explained.

In the fourth chapter, the results of research which is carried out on a military installation are given. A questionnaire composed of 47 questions that can test the relationship between designated independent variables of organizational culture factors of the research (to share level of organizational vision, forming condition of confidence ambience in organization, to support of employees participation, effectiveness of information system, effectiveness of reward system, to support of creativity and innovation) and designated dependent variables of team culture factors of

the research (to share level of team aims, forming condition of confidence ambience and cooperation in team, forming level of participation and team soul, effectiveness of information, orientation level of creativity and innovation) has been prepared and applied to 200 employees. The data taken is analyzed with SPSS for Windows 10.0.

At the results of regression analyses applied it is determined that the designated team culture factors are affected by the designated organizational culture factors except its reward system but, investigated organizational culture factors do not affected basis of team culture factors 100%. This shows that there are some other factors that affect the team culture factors of organization that are not investigated in this study or be environmental conditions, organizational structure or management style etc.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
TEZ HAKKINDA.....	xv
GİRİŞ.....	2

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	7
1.2. ÖRGÜT KAVRAMI.....	10
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	11
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	15
1.4.1. Güçlü ve Zayıf Kültürler.....	18
1.4.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	20
1.5. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÇEŞİTLERİ.....	21
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ.....	24
1.6.1. Değerler.....	27
1.6.2. Varsayımlar.....	29
1.6.3. Normlar.....	31
1.6.4. İnançlar.....	31
1.6.5. Hikayeler.....	32
1.6.6. Semboller.....	32
1.6.7. Kahramanlar.....	33
1.6.8. Adetler ve Törenler.....	33
1.7. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME.....	34
1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	37
1.8.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü.....	38

1.8.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü.....	38
1.8.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Gören Yaklaşımlar.....	38
1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	39
1.9.1. Deal ve Kennedy Modeli.....	40
1.9.2. Handy Modeli.....	42
1.9.3. Kilmann Modeli.....	44
1.9.4. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli.....	45
1.9.5. Hofstede Modeli.....	45
1.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞMASI VE SÜRDÜRÜLMESİ.....	46
1.11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ.....	49
1.11.1. Kültürün Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi.....	49
1.11.2. Kültür Değişiminin Sağlanması.....	50
1.11.3. Kültür Değişiminde Liderin Rolü.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

ETKİLİ YÖNETİM ANLAYIŞI OLARAK TAKIM YÖNETİMİ

2.1. TAKIM ÇALIŞMASI VE ÇEŞİTLERİ.....	55
2.1.1. Grup ve Takım Kavramları.....	57
2.1.1.1. Grubun tanımı.....	57
2.1.1.2. Takımın Tanımı.....	59
2.1.2. Takım ve Grup Arasındaki Farklar.....	61
2.1.3. Takım Çalışmasının Önemi.....	63
2.1.4. Takım Çeşitleri.....	64
2.1.4.1. Sorun Çözücü Takımlar.....	65
2.1.4.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	66
2.1.4.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar.....	68
2.1.4.4. Sanal Takımlar.....	69
2.1.4.5. Kalite Takımları.....	70
2.1.4.6. Yönetim Takımları.....	71
2.2. TAKIMLARIN OLUŞUM SÜRECİ.....	71
2.2.1. Takım Oluşumunun Amaçları.....	73
2.2.2. Takım Oluşumunda Temel Ögeler.....	74
2.2.3. Takımın Oluşum Aşamaları.....	76
2.2.3.1. Oluşum-Kuruluş Aşaması.....	77
2.2.3.2. Çatışma-Tatminsizlik Aşaması.....	78
2.2.3.3. Biçimlenme-Kural Koyma Aşaması.....	79
2.2.3.4. Başarma-Verimlilik Aşaması.....	80
2.2.3.5. Dağılma Aşaması.....	81

2.3.	TAKIM ÇALIŞMASININ YARARLARI VE SAKINICALARI.....	82
2.3.1.	Takım Çalışmasının Yararları.....	82
2.3.2.	Takım Çalışmasının Sakıncaları.....	85
2.3.3.	Takım Çalışmasında Olumlu ve Olumsuz Davranış Biçimleri.....	86
2.4.	TAKIM YÖNETİMİ.....	89
2.4.1.	Takım Dinamikleri.....	89
2.4.1.1.	Görev Dinamiği.....	89
2.4.1.2.	Süreç Dinamiği.....	91
2.4.1.3.	Takım Dinamiklerinin Yönetilmesi.....	91
2.4.2.	Takımın Amaçlara Yönlendirilmesi.....	93
2.4.3.	Takımın Motivasyonu.....	94
2.4.4.	Takımın İç ve Dış İletişimi.....	97
2.4.5.	Takımın Verimliliği.....	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TAKIM YÖNETİMİNİN UYGULANDIĞI ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ALT YAPI

3.1.	TAKIM ÇALIŞMASINI DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM YAPISI.....	103
3.1.1.	Örgüt Vizyonu.....	104
3.1.2.	Liderlik Tarzı ve Örgüt Yapısı.....	106
3.1.3.	Katılımcı Kültür ve Yapı.....	109
3.1.4.	Çalışanları Güçlendirme.....	112
3.1.5.	Yaratıcı ve Yenilikçi Örgüt.....	113
3.1.6.	Güven Ortamı.....	116
3.1.7.	Ödüllendirme Uygulamaları.....	117
3.2.	TAKIM ÇALIŞMASININ ÖRGÜTE UYGUNLUĞU.....	118
3.2.1.	Takım Çalışması İhtiyacının Analizi.....	121
3.2.2.	Takımlardan Etkin Olarak Yararlanmak.....	123
3.2.3.	Takım Temelli Örgütler.....	125
3.2.4.	Takım Temelli Örgütlerin Fayda ve Sorunları.....	127
3.2.5.	Takım Çalışması Yoluyla Çatışmaların Engellenmesi.....	128
3.3.	TAKIMLARDA TEMEL KÜLTÜREL UNSURLAR.....	131
3.3.1.	Paylaşılan Amaç ve Hedefler.....	132
3.3.2.	Açık İletişim.....	135
3.3.3.	Üyelerin Yetenekleri ve Rollerin Dağıtımı.....	136
3.3.4.	Karşılıklı Güven.....	138
3.3.5.	İşbirliği ve Takım Ruhu.....	139
3.3.6.	Yaratıcılık ve Yenilikçilik.....	141
3.3.6.1.	Kişisel Gelişimi Teşvik.....	143
3.3.6.2.	Yaratıcı Faydalı Çatışma.....	144

3.3.7. Karar Verme Yöntemleri.....	146
3.3.8. Takım Liderliği.....	147
3.3.9. Performansın Gözden Geçirilmesi ve Ödüllendirme.....	149
3.3.9.1. Düzenli Gözden Geçirme ve Değerlendirme.....	150
3.3.9.2. Takımın Ödüllendirilmesi.....	151

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TAKIM KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA METODU.....	154
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	154
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	154
4.1.3. Araştırmanın Evreni.....	156
4.2. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	157
4.2.1. Verilerin Analiz Yöntemi.....	157
4.2.2. Demografik Özelliklerin Analizi.....	157
4.2.3. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Analizi.....	158
4.2.4. Takımın Temel Kültürel Faktörlerinin Analizi.....	159
4.2.5. Örgüt Kültürü ve Takımların Temel Kültüre Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizi.....	163
4.2.5.1. Takım Amaçlarının Paylaşılma Seviyesini Örgüt Kültürü Faktörleriyle Regresyon Analizi.....	164
4.2.5.2. Takımda İşbirliği ve Güven Ortamının Oluşma Seviyesinin Örgüt Kültürü Faktörleriyle Regresyon Analizi.....	165
4.2.5.3. Takımdaki Katılımcılık ve Takım Ruhu Oluşma Seviyesinin Örgüt Kültürü Faktörleriyle Regresyon Analizi.....	166
4.2.5.4. Takımın İletişiminin Etkinliğinin Örgüt Kültürü Faktörleriyle Regresyon Analizi.....	167
4.2.5.5. Takımın Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Yönelim Seviyesinin Örgüt Kültürü Faktörleriyle Regresyon Analizi.....	167
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	169
EKLER.....	174
KAYNAKÇA.....	179
DİZİN.....	189

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Takımın Görev Dinamikleri.....	90
Tablo 2.2: Takımın Süreç Dinamikleri.....	92
Tablo 3.1: Karşılıklı Bağımlılık Anketi.....	122
Tablo 4.1: Ankete katılanların Demografik Özellikleri.....	158
Tablo 4.2: Örgüt Kültür Faktörlerinin Aritmetik Ortalamalarının Dağılımı.....	159
Tablo 4.3: Takımın Temel Kültürel Faktörlerinin Aritmetik Ortalamalarının Dağılımı.....	155
Tablo 4.4: Takımın Paylaşılan Amaçlar Bağımlı Değişkeni ile Örgüt Kültürü Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	164
Tablo 4.5: Takımın İşbirliği ve Güven Ortamı Bağımlı Değişkeni ile Örgüt Kültürü Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	165
Tablo 4.6: Takımın Katılımcılık ve Takım Ruhu Bağımlı Değişkeni ile Örgüt Kültürü Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	166
Tablo 4.7: Takımın İletişimi Bağımlı Değişkeni ile Örgüt Kültürü Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	167
Tablo 4.8: Takımın Yaratıcılık ve Yenilikçiliği Bağımlı Değişkeni ile Örgüt Kültürü Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	168

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgüt Kültürünün Düzeyleri.....	26
Şekil 1.2: Örgütsel Sosyalleşme.....	36
Şekil 2.1: Takım Çalışmasının Beş Yüzlü Modeli.....	81

TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi

Küresel ortamda, yoğunlaşan rekabet koşulları ile baş etmeye çalışan çok sayıda yönetici, yüksek verimlilik elde etmek, emek maliyetlerini düşürmek ve çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak amacıyla takım çalışmasına önem vermektedir. Ancak takım çalışması sihirli bir değnek olarak düşünülmemelidir. Takım çalışması, örgütte gerekli kültürel alt yapı ve bilinçli bir takım oluşturma süreci varsa etkindir.

Bu kapsamda araştırmanın problemi: Örgüt kültürü ve takım çalışması arasındaki ilişki nedir? Örgütte uygulanan takım çalışmalarının başarılı olabilmesi için gerekli örgüt kültürü özellikleri nelerdir?

Araştırmanın Amacı

Günümüz örgütlerinde başarılı takımlar oluşturmak, küresel rekabet ortamında rakiplerden ileride olmak için önemli bir yönetim aracı olarak görülmektedir. Bu nedenle pek çok örgüt takım çalışmalarını uygulamaya koymaktadır. Ancak takım çalışmaları örgütlerin bir kısmında istenilen sonucun elde edilmesine yardımcı olurken, bir kısmında ise tam tersi bir etki yapmıştır.

Bu taban tabana zıt sonuçların elde edilmesindeki en önemli faktör örgüt kültürüdür. Ortak ve paylaşılan bir vizyonu olan katılımcılığı destekleyen, çalışanlarını güçlendiren ve yetkilendiren bir kültüre sahip örgütlerde takım çalışmalarının sonuçlarının daha olumlu olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın amacı, örgütün mevcut kültürel yapısının takım çalışmasını destekleyebilirliğinin incelenmesi ve örgüt kültürü ile takım çalışması uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırmanın Önemi

İşletmeler var olduklarından beri sürekli olarak performanslarını geliştirmek için çaba sarf etmişlerdir. Geçmişte işletme yönetimini daha etkin bir hale getirerek

maliyetleri düşürme, yeni teknoloji geliştirme, sosyo-ekonomi gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır. 1980'lerden başlayarak günümüze kadar gelen süreç içerisinde ise önce insan anlayışı ön plana çıkmıştır. Önce insan anlayışı, insanların davranışına yön veren kültürü, bunun sonucu olarak da insanlardan oluşan örgütün kültürünü gündeme getirmiştir. Çalışanları örgütün en önemli sermayesi olarak görmek ve çalışanlarla ilgili gerekli yatırımları yapmak örgütün uzun dönemli başarısı için vazgeçilmez bir koşuldur.

Yüksek verimlilik elde etmek, emek maliyetlerini düşürmek ve en önemlisi çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak amacıyla takım çalışmasına yönelmek hemen hemen tüm yöneticiler için bir çıkış yolu olarak görülmüştür. Ancak çoğu yönetici tarafından takım çalışmasının, çalışanlara verilen talimatlarla oluşturulabileceği yanılığına düşülmüştür. Takım çalışması için örgütte gerekli kültürel alt yapı ve takım oluşturma bilincinin yaratılması ihmal edilmiştir.

Bu araştırmada takım çalışması uygulamaları ile örgüt kültürünün ilişkisi ve öneminin açıklanmasına çalışılmıştır.

Araştırmanın Hipotezi

Takım çalışması uygulamaları her örgütte başarılı olamaz. Takım çalışmasının başarılı olabilmesi için örgütün, değişime olanak tanıyan bir örgüt kültürü ve hiyerarşik basamakları az (yalın) bir yönetim yapısına ihtiyacı vardır. Takım çalışması uygulayan örgütlerde takım çalışmasının başarısı için; paylaşılan bir vizyon, iyi çalışan bir iletişim sistemi ve güven ortamının yanı sıra, katılımcılık, yaratıcılık ve yenilikçilik ile çalışanları güçlendirme/yetkilendirmenin desteklenmesine ihtiyaç vardır.

Bu açıklamalar ışığında araştırmanın hipotezi; “Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar (paylaşılan vizyon, iletişim sistemi, ödül sistemi, karşılıklı güven, katılımcılık, yaratıcılık ve yenilikçilik) ile takım çalışmasını etkileyen, takımların temel kültürel unsurları (amaçların paylaşımı, işbirliği ve güven, katılımcılık ve takım ruhu, iletişim, yaratıcılık ve yenilikçilik) arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilmiştir:

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma askeri bir işyerinde askeri ve sivil personelin birlikte çalıştığı yaklaşık 300 çalışanı bulunan bir müdürlük bünyesinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların anketlere doğru ve samimi yanıtlar verdiği kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü ve takım çalışmasının pek çok boyutu vardır. Bu çalışmada örgüt kültürü ve takım çalışmasının analizi için sadece belirlenen altışar faktör üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma takım çalışması ve Toplam Kalite Yönetimi uygulayan askeri bir işyerinde teknisyen seviyesindeki asker ve sivil 200 adet, mavi yakalı olarak nitelendirilen ve üretim bölümünde görev yapan, çalışana anket uygulanması ile gerçekleştirilmiştir.

Anket formu toplam 47 soru bulunmaktadır. Bu sorular katılımcılara üç ayrı bölüm halinde sunulmuştur. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik 7 soru, ikinci bölümde örgüt kültürüne yönelik 20 soru, üçüncü bölümde ise örgüt içindeki takım çalışmalarının özelliklerinin belirlenmesine yönelik 20 soru bulunmaktadır.

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 10.0 (Statistical Programme for Social Sciences) for Windows programında analiz edilmiştir.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Çağımızdaki hızlı teknolojik gelişmeler ve ağırlaşan rekabet koşulları, örgütlerde geleneksel yönetim ve üretim anlayışının değişmesini bir zorunluluk haline getirmiştir. Buna bağlı olarak kaynakların giderek azaldığı ve rekabetin hızla arttığı pazarlarda başarı kazanmak için tüm endüstri dallarında işbirliğine dayalı düzenlemelere geçilmesi kaçınılmaz olmaktadır. İşletmeler ilerleyen çağa ayak uydurabilmek için yeni teknikleri öğrenmek ve uygulamak zorundadırlar. Gelecekte başarılı olacak işletmeler, dünyada değişen koşullar, gelişmeler ve şiddetli rekabet karşısında, kendi yapılarında gerekli değişiklikleri gerçekleştirebilen ve geleceği daha iyi yorumlayabilen işletmeler olacaktır. Bu işletmeler kısa sürede, kaliteli ve ucuz üretim yapıp, yeni ürünler sunabildikleri, değişen koşullara uyum sağlayabilecek esnek iş gücüne sahip olabildikleri ve ortak bir amaç uğrunda tüm çalışanları ile bütünleşebildikleri ölçüde başarılı olacaklardır.

Bugünün küreselleşen ekonomisinde örgütlerin çoğu artan rekabet ve değişen çevresel şartlar karşısında önemli fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadır. Verimliliği artırma ve çevreye uyum sağlama arzusu örgüt kültürünün önemini ön plana çıkarmaktadır. Örgüt kültürünün, çalışanların davranışları üzerindeki güçlü etkisinin yanı sıra, performansı da etkilediği bilinmektedir. Örgüt kültürünün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütün finansal performansına ilişkin ölçütleri etkileyebilmesi nedeniyle yöneticilerin bu kavramı anlamaları gerekmektedir. Eğer örgüt kültürü örgütün üyeleri tarafından paylaşılıyorsa ve örgütün çalışanları amaçları başaracak doğru hareketler içindeyseler örgüt kültürü örgütsel etkinliğin artmasına yardımcı olacaktır.¹

Küresel pazardaki yüksek rekabet şartları ve müşteriye özel üretim uygulamalarının yaygınlık kazanması, işletmeleri yönetim ve örgütlenme süreçlerinde farklı anlayışlara yöneltmektedir. Dış çevredeki ve rekabet ortamındaki hızlı değişim; maliyetlerin ve devir süresinin en aza indirilmesi, süreç teknolojilerinin en uygun duruma getirilmesi ve kalite çevrimlerinde sürekli iyileştirme uygulamaları işletmelerin

¹ Erol Eren, Lütfihak Alpkın, Ercan Ergün, “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, **Doğuş Üniv. Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2003, s.55-56

ayakta kalabilmek için yeterli olmamaktadır. Bu durum, örgütteki yaratıcılık kapasitesinin yüksek performans elde edilmesine yönelik olarak harekete geçirilmesini ve bilgi teknolojilerinden yararlanmayı bir zorunluluk haline getirmektedir.²

Eskiden pazara uygun bir ürün veya hizmeti en iyi fiyatla sunan şirket başarılı olmakta ve satış hedeflerine ulaşmaktaydı, günümüzde ise hem rekabetin niteliği ve hem de rekabet çeşitlerinin değişmesi nedeniyle, değişim performansı iyi olan şirketler ayakta kalmayı başarmaktadırlar. Çünkü herhangi birisinin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet kısa zamanda tüm rakip şirketler için standart oluşturmaktadır. Teknoloji, rekabetin yapısını hiç beklenmedik bir şekilde değiştirmekte, yeni ürünler ve yeni üretim teknolojileri ile yarattığı düşük maliyet ve üstün kalite sonucunda çok önemli rekabet avantajları sağlamaktadır. Müşteri ve rekabetin hızlı değiştiği bir ortamda değişimin kendi yapısı da değişmiştir. İşletmelerin yaşayabilmesi için değişim artık daha sürekli ve daha ısrarcı bir hal almak zorunda kalmıştır. Bir zamanlar çok popüler olan ve “çöz (unfreeze), değiştir (transition), tekrar dondur (refreeze)” olarak açıklanan üçlü model ne yazık ki bugünün iş dünyasında yaşanan ve istikrarı güçleştiren sürekli değişim yüzünden geçerli olmamaktadır. Değişimin sürekli bir süreç olması nedeniyle, örgütün kültürünün de bununla bağdaşır nitelik taşıması gerekmektedir. O halde şirketler daha hızlı hareket etmek ve değişime duyarlı olmak ve kendi içlerinde bunu sağlayacak kültürü oluşturmak zorundadırlar. Günümüzde başarıyı getiren en önemli faktör değişimi benimsemek, ona ayak uydurmak ve onu sürekli kılmaktır. Bunun aksi bir tutum sergilemek ve gerekli kültürel alt yapıyı oluşturmamak şirketlerin rekabet avantajlarını ortadan kaldıracak ve onların sonunu hazırlayacaktır.³

İnsanları daha etkin ve verimli çalıştırmannın yollarının arandığı son elli yıl içerisinde yalnızca üretim ve çalışma koşullarının yeterli olmadığı görülmüş; kişiyi çalışmaya motive eden faktörlerin neler olabileceğinin araştırılması da bu dönemde gündem gelmiştir. Örgütlerin asli faktörlerinin en önemlilerinden biri çalışanlardır. Teknolojik gelişmeler her ne kadar yüzyılımıza damgasını vursa da insan faktörü artık

² Hüseyin Yılmaz, “İşletme Yönetiminde Takım yaklaşımı ve Avantajları”, **Standart Dergisi**, Haziran 1999, s.53.

³ Eren ve Diğ., a.g.e., s.60

işletme yöneticileri tarafından vazgeçilmez ve yatırım yapılması gereken bir nokta olarak kabul edilmeye başlanmıştır.⁴

Günümüzde dikkatler insan boyutu üzerinde yoğunlaşmış ve yöneticiler en çok etrafındaki insanlarla, özellikle de emirleri altındaki personelle ilişkilerini düzenleme ve onların verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayabilme konularıyla meşgul olmaya başlamışlardır. Hangi amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olursa olsun tüm örgütlerin yaşama ve gelişme gücü; onu oluşturan bireylerin belirlenen amaçlar doğrultusunda, beraberce çalışabilmelerindeki istek ve arzularına bağlıdır.⁵

Bilim ve teknolojide yaşanan gelişmeler yöneticilerin işlerini kolaylaştırmamış aksine daha da zorlaştırmıştır. Geçmişte sadece patronlarına veya yönetim kurullarına karşı sorumlu tutulan yöneticiler, günümüzde işletme yapılarının demokratikleşmesi sonucunda astlarına karşı da sorumlu duruma gelmişlerdir. Bunun dışında tüketici gruplarının etkinleşmesi ile “müşteri merkezli yaklaşım” gibi geçmişte olmayan bazı dış etkiler de yöneticilerin işini daha da ağırlaştırmaktadır.⁶

Yeni örgüt yapı ve modellerinin gündeme gelmesi, mevcut örgüt kültürünün bu yeni modellere uygunluğu konusunun da incelenmesini gerekli kılmaktadır. Örgütler insanlar tarafından kurulmakta ve insanlardan oluşmaktadır. Örgütleri kuran ve örgütte çalışan insanların tutumları, inançları ve değerleri, örgütün kültürünü belirlemektedir. Bu nedenle örgütte yeni bir yapı ve modelin uygulanması düşünüldüğünde, mevcut örgüt kültürünün iyi analiz edilmesine ihtiyaç vardır. Eğer örgüt kültürü uygulanması düşünülen yeni yapıyı desteklemiyorsa, yapılacak uygulamanın başarılı olma ihtimali yok denecek kadar azdır. Bu durumda ya örgüt kültürünün değiştirilmesi, ya da uygulamanın örgüt kültürüne uygun olması düşünülmelidir.

Tüm dünyanın tek bir pazar haline geldiği, müşterilerin bilinçlendiği iş ortamında, yetenekli insanların tek başlarına tüm sorunların üstesinden gelmesi

⁴ Esra Özdürgen, “Takım Çalışmasının İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. SBE, 2002, s.1.

⁵ Aysun Enginer, “İş Yaşamının Niteliği”(Der: Cevat Elma, Kamile Demir), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Sorunlar**, Ankara, 2001, s.20.

⁶ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000, s.103

imkansızlaşmıştır. Çünkü sorunlar oldukça karmaşık bir hale gelmiş ve çalışma ortamındaki değişim sürekli ve çok hızlı olmaya başlamıştır. İşletmelerin sorunlarına mucize çözümler üreten tek adamların devri kapanmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak, örgütler sorunlarına çözümler üretmek ve değişimlere ayak uydurmak için takım çalışmasına yönelmişlerdir. Öte yandan çalışanlar yap denileni yapan, yapma denileni yapmayan unsurlar olmaktan çıkıp, düşünen, fikirler geliştiren, öneriler yapan ve çalıştığı birimdeki tüm sürece müdahale edebilen bireyler haline dönüşmüşlerdir. Bir başka deyişle, çalışanlar artık yaptıkları işlere düşüncelerini de katar hale gelmişlerdir.

Takımlar yüksek performanslı örgütlerin temelini oluşturmaktadır. Pek çok araştırmacı, takımlar olmadan bir örgütün yüksek performansa ulaşmasının mümkün olmayacağını söylemektedir. Bu nedenle, yüksek performanslı örgütü oluşturmak için örgüt içinde ilk yapılması gereken başarılı takım çalışmalarını gerçekleştirmektir. Bunun içinde öncelikle takım çalışmalarını destekleyen bir örgüt kültürünü oluşturmaktır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde kültür ve örgüt kültürü ile ilgili literatür araştırması yapılmıştır. İkinci ve üçüncü bölümde takım çalışması incelenerek, takımlardaki temel kültürel unsurlara değinilmiştir. Dördüncü bölümde ise askeri bir işyerinde, örgüt kültürü ile takım kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi konusunda yapılan araştırmanın sonuçları incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.12. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür köken olarak, Latince *cultura* veya *cultus* sözcüğünden gelmektedir.⁷ Kültür kavramı, tarihteki gelişimi süresince; üretme, tarım, ekin çoğaltma, yetiştirme, uygarlık, eğitim ve güzel sanatlar kavramları yerine kullanılmıştır. Kültür kavramı, soyut ve yaşamın her alanı ile karşılıklı etkileşen bir yapıda olması nedeniyle, birçok tanımı yapılmış ve yine de tam olarak ifade edilememiştir.⁸

Kültür, üzerinde çok konuşulan ve tartışılan, kullanılması kolay, ancak anlatılması oldukça zor, biyoloji, sosyoloji, psikoloji, tarih, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe vb. birçok bilimsel araştırma disiplini ya da uygulama alanında kullanıla gelen bir kavramdır. Kültür olgusunun kendisi çok anlamlı olup, zaman içinde değişikliklere de uğramaktadır. Bu çok anlamlılık ve alanlılık kültüre pek çok farklı yaklaşımı ve farklı kültür tanımlarını da beraberinde getirmesi nedeniyle kültür kavramını tek bir tanımla belirlemek olanaksız hale gelmektedir.⁹ Aşağıda yapılmış bazı kültür tanımları görülmektedir:

Kültür, toplumun yaşamını sürdürmesi ve başarısı için, iç ve dış sorunların üstesinden gelmek amacıyla öğrenilerek geliştirilmiş davranış, değer ve kalıplardır.¹⁰

Kültür, genellikle bir toplumun bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük yaşamına yansıyan gelişme sistemidir ve bir toplumdan diğerine değişiklik gösterir.¹¹

Kültür, insanların yaratılışlarından itibaren var olan, belirli bir mekan ve zamanda insanların sosyal ilişkilerini oluşturmak ve açığa çıkarmak için kullandıkları kurallar beceriler ve davranışlar setidir.¹²

⁷ İnan Özalp, **Uluslar arası İşletmecilik**, Anadolu Üniv. Yay., Eskişehir, 1995, s.246.

⁸ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1979, s.96-99

⁹ Muhsin Halis, "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler", **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:5, Ağustos 2003, s.109.

¹⁰ Gregory M. Bounds, Gregory H. Dobbins, Oscar S. Fowler, **Management – A Total Quality Perspective**, South-Western College Publishing, Cincinnati, 1995, s.350.

¹¹ Gareth Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, (Çev.G. Bulut) MESS yayımları, İstanbul, 1998, s.140.

¹² Ayşe İrmış, "Kamu Örgütlerinde Mevcut Yönetim Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Uygunluğu", **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi-2**, TODAİE, Ankara, 1997, s.47.

Kültür bir grup veya toplumun üyelerini diğerlerinden ayırt eden ortak düşünce programıdır. Kültür bağlı olduğu pek çok değişken içerir; dil, giyim, davranış kalıpları, değer sistemi, duygular, tutumlar, karşılıklı davranışlar ve normlar.¹³

Kültür, bir insan grubunun var olma ve devamlılık gibi iç ve dış problemlerle baş etmeyi öğrenmesi süreci sonucunda oluşturduğu davranışlar, değerler, inançlar ve kabullenmeler yapısıdır.¹⁴

Bir zorluğu başarıyla geçtiğimizde keyif duyarız, uygunsuz davrandığımızda ise kendimizi huzursuz ve mutsuz hissederiz. Bu duygular kültür dinamiğini oluşturan parçaların bir bölümüdür.¹⁵

Kültür; belirli bir grup, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilebilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifidir.¹⁶

Kültür, bir insan topluluğunun, inanışlar, roller, davranışlar, değer yargıları, örf, adet ve geleneklerinden oluşan bir bütündür.¹⁷

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında, kültür öncelikle onu üreten, paylaşan ve geliştiren bir insan grubu veya toplumu ile ilgilidir. Kültürün içeriği, varsayımlar inançlar ve değerler gibi bir dizi anlamları, sembolleri ve uygulamaları kapsamaktadır. Kültürün içeriği ile onu üreten, paylaşan, geliştiren ve aktaran üyeler arasında sürekli bir ilişki ve etkileşim vardır.¹⁸

¹³ Paul James, **Total Quality Management**, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1996, s.220.

¹⁴ Bülent Atmacan, "Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniv. Eskişehir, 1999, s.34

¹⁵ Greg Bounds, Lyle Yorks, Mel Adams, Gipsie Ranney, **Beyond Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm**, McGraw-Hill, Singapore, 1994, s.89.

¹⁶ Edgar H. Schein, "Örgütsel Kültür", (Çev.A. Akbaba) **Dokuz Eylül Üniv.SBE Dergisi** Cilt:4, Sayı:3, İzmir, Temmuz-Eylül 2002, s.7.

¹⁷ Aylin Gülgün, "Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, 1998, s.253.

¹⁸ Ülkü Uzunçarşılı ve diğ., **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İTO yayınları, İstanbul, 2000, s.3.

Kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgudur.

Kültür, insanın yaşama, iletişim ve sorunları çözme biçimidir, hayata bakışı, teknik, ekonomik, hukuki, bilimsel, siyasi, ahlaki tüm değerleri ve oluşturduğu her şeydir. Kültür insan ile vardır, bir başka deyişle insan kültür varlığıdır. Bireysel açıdan bakıldığında kültür kişiye özgüdür. Toplumsal açıdan ise tarihsel bir gelişim içinde kuşaktan kuşağa aktarılan, insanlar arası ortak şeylerin paylaşımı olarak görülür. Buraya kadar ki açıklamalara bakıldığında kültürün özelliklerini aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz:¹⁹

- Kültür, tamamıyla soyut bir kavramdır, gözlemlenebilir maddi bir olgu değildir.
- Kültürü kişi iç güdüsel veya kalıtsal olarak kazanmaz, yaşayarak öğrenir ve geliştirir.
- Kültür, tarihidir ve süreklidir. Toplumun geçmişinden töreler, gelenekler yoluyla gelir ve devam eder.
- Kültür, toplumsaldır. Kültürün oluşabilmesi için bir insan grubu veya topluluğu tarafından paylaşılması gerekir.
- Kültür, ideal veya idealleştirilmiş kurallar ve davranış kalıplarından oluşur.
- Kültür zaman içinde değişir. Aynı zamanda toplumdan topluma da farklılıklar gösterir.
- Kültürün insan gruplarını veya topluluklarını bir arada tutan bütünleştirici özelliği vardır.

¹⁹ Sevinç Köse, Aylin Ünal, **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, Güven Kitapevi, İzmir, 2003, s.3.

Kültür kavramının tanımları ele alındığı zaman mutlaka bir ortak yaşamdan bahsedilmektedir. Örgütlerde de ortak yaşam sağlayan bir yapı vardır ve bundan dolayı örgüt kültüründen bahsedilmektedir.²⁰

Her toplumda, toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan ancak bunun dışında kendini, toplumu oluşturan diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan gruplar vardır. Bu grupların oluşturdukları kültürel alanlara alt kültür denir.²¹ Bireyleri bir takım amaçlar etrafında bir araya getiren işletmeler de toplumda kendilerine özgü kültürel alanlar oluştururlar. Örgütlerin sahip olduğu bu alt kültürler, bir üst evren olarak ulusal kültürden öğeler taşır, onunla etkileşim halindedir ancak kendine özgü bir değerler ve semboller sistemine de sahiptir.

1.13. ÖRGÜT KAVRAMI

Günümüzde insanlar örgütlü bir Dünya' da yaşamaktadırlar. Örgütler sadece iş yaşamında değil insanın her etkinliğinde görülmektedir. Örgütlerin hayatın içine bu denli girmeleri bireysel yaşantıyı da etkilemektedir. Örgütlerin her yerde bulunması onların dikkat çeken tek yada başlıca özelliği değildir. İnsanların çoğu için biçimsel örgütler çevrenin önemli bir kısmını oluşturur. Yetişkin nüfusun gününün üçte birinden fazlası çalıştığı örgütlerde, çocuklar ve gençlerin de aynı ölçüde yaşamları okul örgütünde geçmektedir. Bunun dışındaki zamanlarının büyük bir kısmını ise yine çeşitli örgütler içinde harcanmaktadırlar.

Toplumların gelişme düzeyi ile paralel olarak, toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar değişmekte ve yeni örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Bu durum örgütlenmenin boyutlarını değiştirmektedir. Rasyonelliğe, verime ve etkinliğe önem veren modern toplumlar, örgüte ve örgütlenmeye büyük önem vermektedirler. Bu toplumlara örgütlü toplumlar da denilmektedir.²²

²⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3.Baskı, Alfa Yayınları, Bursa,1998, s.23-26.

²¹ Enver Özkalp ve diğ., **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Ünv. AÖF yayınları, 2.basım, Eskişehir, 1998, s.66.

²² Osman Atay, "Örgüt Kültürü ve Süreci", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (15.06.2005)

Günümüzde örgütle uygarlık eş anlama gelmiştir. İnsanların bireysel güçlerini aşan ve ortak çabalarını gerektiren amaçlarını gerçekleştirebilmek için bireylerin güç ve eylemlerini birleştirmesi yani iş birliği yapmaları zorunludur. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Aynı zamanda bireysel yeteneklerin gelişmesine ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olur.²³

Bireylerin amaçlarının gerçekleştirilmesinin dışında, örgütün de amaçları vardır ve bu amaçlara insanların gerçekleştirdiği eylemlerle ulaşılır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır. Öte yandan örgüt, yalnız içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem değildir. Çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistemdir. Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılabilir. Genel amaçlar örgüt türlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde kâr amacı genel amaç olarak öncelik taşırken, eğitim, sağlık ve benzeri kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak ön plandadır. Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak uygulamalardır. Örgütün basit bir tanımını yapmak oldukça zordur. İnsanlar, okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle iç içe yaşamalarına rağmen, bir örgütü oluşturan unsurları belirlemek yine de kolay olmamaktadır. Yine de örgütü, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı olarak tanımlayabiliriz.²⁴

1.14. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

1980'li yıllarda sosyal alanda toplumsal ve bireysel düzeylerde; ekonomik alanlarda mikro ve makro düzeylerde ortaya çıkan dönüşüm ve farklılaşmalar birçok sosyal birim gibi işletmeler için de oyunun kurallarını değiştirmiş ve yeni sorunlar için yepyeni çözümler yaratmayı zorunlu kılmıştır. İşletmeler pazar, rekabet koşulları ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için yeni örgüt tasarımları ve yönetim yaklaşımları arayışlarına başlamışlardır.

²³ Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991, s.13.

²⁴ Atay, **a.g.e.**

Karar verme ve uygulamada insan unsuruna verilen rolün değişimi, örgütlerdeki insan ilişkileri sisteminin ve insana özgü faktörlerin örgütsel yapıyı etkileyen önemli bir değişken olarak dikkate alınmasını gerektirmiştir. Bu aşamada kültür, sosyal alanda ortaya çıkan sorunların çözümünde başvurulacak yeni bir kavramsal çerçeve olarak gündeme gelmiştir.²⁵

İnsanlar içinde yaşadıkları kültür tarafından mutlaka etkilenirler. Birey içinde büyüdüğü ve yaşadığı topluma uygun değerleri, inançları ve beklenen hareketleri öğrenecektir. Bunun aynısı örgütlerde yer alanlar için de geçerlidir. Kültürü güçlü ve iyi yapılandırılmış bir örgüte giren bireyler, bu örgütten beklenen davranışlar inançlar ve değerleri öğreneceklerdir. Toplumun bir toplumsal kültürü vardır, aynı şekilde örgütlerinde kendisini diğer örgütlerden ayıran amaçlarını, çalışma yaşamına bakış açılarını, ilke ve değerlerini, politikalarını ve uygulamalarını içeren bir örgütsel kültürü vardır.²⁶

Kişiler bir örgüte girdikleri zaman kendilerine öğretilen değer ve inançları ile gelirler. Genellikle bu değerler kişinin örgütte başarılı olması için yeterli olmamaktadır. İnsanlar örgütlerde işlerin nasıl yapıldığını öğrenmelidir. Örgüt kültürünü yeni katılan kişilere aktarmak için etkili bir eğitim programı oluşturmalı ve eksiksiz uygulamalıdır.

Örgüt kültürü oldukça yeni bir kavramdır. “grup normları” ve “iklim” kavramlarının geçmişi eski olsa da “kültür” kavramı belirgin olarak son yıllarda kullanılmaktadır.²⁷ Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1980’li yılların başında, Peters ve Waterman tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya’da incelenmiştir.²⁸ Bu dönemde, Peters ve Waterman’ın “*Mükemmeli Arayış*”, Deal ve Kennedy’nin “*Örgüt Kültürü*”, Ouchi’nin “*Z Teorisi*”, Pascale ve Athous’un, “*Japon*

²⁵ Vehbi Çelik, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, 2.Basım, Ankara, 2000, s.11-13.

²⁶ Robert Schemel, **Yönetim eğitimi Alıştırmaları- Kuramdan Uygulamaya**, (Çev. N.Öztañ ve U.Çoruh), Türk Psikologlar derneği Yayınları, Ankara, 1997, s.75.

²⁷ Schein, **a.g.e.**, s.2

²⁸ Cemile Gürçay “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasına Sektörel Farklılığın Etkisi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt:3, sayı:1, 2001,

Yönetim Tarzı” adlı eserleri örgüt kültürü kavramının literatüre yerleşmesinde önemli rol oynamıştır.²⁹

Yönetim teorilerinde örgüt kültürü kavramının artan boyutlarda yer alması, üç genel alanda yaşanan krizlere bağlı olarak açıklanabilir.³⁰

Batı dünyasının özellikle Japon işletmeleri karşısında yaşadıkları rekabet güçlükleri, işletmeleri örgütsel performansını etkileyecek yeni araçlar bulmaya sevk etmiştir. Rekabet alanındaki krizin uluslar arası niteliği ise, kültürler üzerinde yoğunlaşılmasına neden olmuştur. Bu alandaki kriz örgütsel performans sorunu olarak kabul edilmiş ve bu yeni koşullarda rekabet üstünlüğünü sağlayacak örgüt yapısı, örgüt kültürünün bağımlı değişkeni olarak ele alınmıştır.

Örgütsel teorideki modellerin çok basit yapıları olduğu konusundaki eleştiriler de kültür kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. Semboller, insan ilişkilerinin karmaşık düşünsel ve duygusal boyutları gibi faktörleri içeren daha kompleks yapıları modeller geliştirilmeye başlamıştır. Kültürel örgüt modeli olarak adlandırılan bu yeni yaklaşımda ortak dil, ortak anlamlar, paylaşılan değerler oluşturma süreçleri, başka bir ifade ile, örgüt kültürü üzerinde durulmaktadır.

Son olarak, özellikle gelişmiş sanayi ülkelerinde sosyal alanda ortaya çıkan kriz kültürel yorumları ön plana çıkarmıştır. Bu kriz modern toplumların “meşruluk sorunu” olarak ifade edilmektedir. Bu toplumlarda özgürlük, gelişme ve zenginlik yaratma gibi değerlerin sorgulanmaya başlanmasıyla örgütsel yaşam ve bireyin buradaki önemi tartışma konusu olmuştur.

Örgüt kültürünü; örgüt üyelerince benimsenen değer, norm, inanç ve varsayım modeli olarak ele alan yazarlardan Peters ve Waterman, örgüt kültürünü paylaşılmış değerler bütünü olarak; Louis, paylaşılan anlamlar; Barney, merkezi değerler; Deyer, varsayımlar; Davis, inançlar; Bate, paylaşılan düşünceler, değerler ve

²⁹ Halis, **a.g.e.**, s.110.

³⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s.42-43

anlamlar; Trice ve Beyer, değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi olarak tanımlamıştır.³¹

Schein örgüt kültürünü; “bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulunduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır. Bu varsayımlar sorunların çözümünde işe yaradıkları belirlendiğinden değerli kabul edilmişlerdir. Bunun için yeni katılan elemanlara, aynı sorunlarla karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmeleri, algılamaları ve hissetmeleri için öğretilirler.³²

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. Willian Ouchi, örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir.³³

Örgüt kavramı üzerinde yoğunlaşan Schein, örgüt kültürünü, bir arada çalışan insanlar arasındaki davranış düzenlemeleri ve normlar olarak ifade eder. Zaman içinde öğrenilen ve kültürün yönlerini yansıtan bu inanç, norm değer ve felsefeler, bir yandan devamlı değişen dış çevre ile mücadelede başarı için örgüt üyelerine yardım ederken, bir yandan da örgüt içinde uyum, homojenlik ve ortak anlayışı vurgulayan bir birleştirme mekanizması olarak faaliyet gösterir. İlk gündeme geldiğinde, bir örgütte büyük oranda paylaşılan inanç, değer, tutum ve davranış özellikleri olarak ele alınan örgüt kültürü, daha sonraki yıllarda sembol ve sembolleştirme kavramlarının da üzerinde durulması ile daha geniş bir perspektif kazanmıştır. Örgüt kültürü, sembolleri de içine alacak şekilde "tarihsel kalıtım, içgüdü ve ruh, önem verilen değerler, gelenekler ve kahramanlar bütünü, yol gösterici felsefe ve kişilik veya bir grup insan tarafından kurulan ve kuşaktan kuşağa aktarılan yaşam biçimlerinin toplamı" olarak tanımlanabilir.³⁴

³¹ Halis, a.g.e., s.110.

³² Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 6.Baskı, McGraw-Hill, Singapore, 1992, s.562-563.

³³ Atay, a.g.e.

³⁴ Halis, a.g.e., s.110.

Balthazard ve Cooke ise örgüt kültürünü, örgütü bir arada tutan yapıstırıcı olarak tanımlamakta ve kültürün, teknolojiye uyum ve örgütsel büyüme arasındaki bağlantıyı desteklediğini, üretim stratejisinde önemli bir başarı faktörü olduğunu ve başarı veya hatanın elde edilmesinin belirlenmesinde önemli rol oynadığını belirtmektedir.³⁵

Daha kısa bir tanımla örgüt kültürü, çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran, felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlardır. Tüm bu davranışsal kavramlar bir arada dolaylı veya açık olarak örgütteki problemlere nasıl yaklaşılması gerektiğini ve karar alınırken neler yapılması gerektiğini açıklayan bir örgütsel anlaşma oluşturur.³⁶

Görüldüğü gibi örgüt kültürü hakkında çok sayıda tanım vardır ve bu tanımlar daha da çoğaltılabilir. Yukarıdaki tanımlarda yer alan ortak özellikler ve anlamlar incelendiğinde; üyelerin davranışını etkileyen, paylaşılan, inanç ve değer seti şeklindeki soyut unsurlarla, sembol şeklinde ifade edilen (dil, tören, hikaye, kıyafet, gelenek, vb.) ve örgüt içinde doğrudan gözlenebilen unsurların bileşiminden oluştuğu ortaya çıkar. Bu açıklamaların ışığı altında örgüt kültürü; bir grup insan tarafından paylaşılan, soyut (inanç,norm ve değerler) unsurlarla, bu soyut unsurları taşıyan, daha görünür yüzeydeki somut sembollerin ve uygulamaların (hikaye, gelenek, dil, merasim, kıyafet vb.) bir bütünü olarak tanımlanabilir.³⁷

1.15. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı pek çok faktörden oluşmaktadır. Sadece çalışanları değil ilişki içinde bulunulan tüm insanları kapsayan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar,

³⁵ Pierre A. Balthazard, Robert A. Cooke, "Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior-Performance Continuum, **Proceeding of the 37th Hawaii Conference on System Sciences**, 2004, s.2.

³⁶ Andrew D. Szilagyi Jr., Marc j. Wallace Jr., **Organizational Behavior And Performance**, 4th Edition, Scott Foresman And Co., USA, 1987, s.519.

³⁷ Halis, **a.g.e.**, s.110.

örgüt kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de her örgütte yer alan insanların yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir.³⁸

Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik verir ve örgüte bağlanmasına yardımcı olur. Bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır.³⁹

Örgütsel kültür “ buralarda işlerin nasıl yapıldığının” bir çerçevesini çizer. Literatürde örgüt kültürünün örgütler üzerindeki etkileri ile ilgili bir çok örnekler vardır. Delta Havayolları çalışanları arasında takım çalışmasının önemini vurgular, Hewlett Packard şirket içi girişimciliğe önem verir, PepsiCo ise şirket içi ve dışı rekabetçi ve saldırgan yönetim davranışları ister.⁴⁰

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı olmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez aksi taktirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu taktirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur ve katkılar da yapabilir.⁴¹

Örgüt kültürü kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamımıza yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü sadece örgüte ilişkin bir tanımlama değil, örgütün içine yönelik bir tanımlamadır. Literatür incelendiğinde, örgüt kültürünün boyutlarının,

³⁸ Gürçay, a.g.e.

³⁹ Atay, a.g.e.

⁴⁰ Szilagyi ve Wallace, a.g.e., s.519

⁴¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi**, 7.Bası, Beta Yayınlar, İstanbul, 2001, s.136

örgütün tarihinden, değerleri ve inançlarından, hikayeleri ve mitlerinden, kültürel normlarından, gelenek, tören ve adetlerinden ve kahramanlarından oluştuğunu görülür.⁴²

Örgütsel kültür birçok önemli özelliğe sahiptir. Bunların içinde en çok üzerinde fikir birliğine varılanlar şunlardır:

Gözlemlenen davranışsal düzenlemeler: Örgüt elemanları birbirleriyle etkileşim ortak bir dil, terminoloji ve alışkanlıklar kullanırlar.

Normlar: Davranışlar standardı olup ne kadar iş yapılması gerektiği gibi konuları ortaya koyarlar. Bir çok örgütte bu “ne çok fazla ne çok az yap” şeklindedir.

Baskın değerler: Örgütlerin ısrarla savunduğu ve çalışanların da paylaşmasını istediği bir takım önemli değerlerdir. Tipik örnek olarak yüksek ürün kalitesi, düşük devamsızlık ve yüksek verimlilik gibi.

Felsefe: Örgütte müşterilere ve çalışanlara nasıl davranılması gerektiği gibi konularla ilgili örgütsel inançları oluşturan bir takım politikalar vardır.

Kurallar: Örgüt için önemli bazı ana noktalar vardır. Bu ana noktalar kurallar ile belirtilmiştir. Yeni gelenler örgüt içindeki gruplara daha iyi bir şekilde girebilmeleri için mutlaka bu kuralları öğrenmelidir.

Örgütsel iklim: Fiziksel ana hatlarla belirlenmiş olan bir genel iklim vardır. Bu genel iklim, çalışanların davranışlarını da etkileyerek, çalışanların birbirleriyle ve müşterilerle nasıl anlaşmaları gerektiğini belirler.

Yukarıdaki özelliklerden hiç biri tek başına örgütsel kültürü temsil edemez fakat bütün olarak örgütsel kültürü yansıtabilirler.⁴³

⁴² Atay, **a.g.e.**

⁴³ Luthans, **a.g.e.**, s.563

Örgütsel kültür örgütün üyelerince ortak bir algılamayı temsil eder. Bu sebeple örgütün farklı seviyelerinde olan veya farklı altyapılara sahip bireylerin örgütsel kültürü aynı şekilde tanımlamasını bekleriz. Örgütsel kültürün ortak özellikleri olduğunu kabul etmek başka alt kültürler olduğunu reddetmek demek değildir. Bir çok büyük örgütte bir baskın kültür ve birçok alt kültürler vardır.

Baskın bir kültür örgütün elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerleri anlatır. Bir örgütün kültüründen bahsederken baskın kültürden bahsediyoruz demektir. Bu örgüte ayrıcalıklı kişiliğini kazandıran kültüre genel bir bakıştır. Alt kültürler ise genellikle büyük örgütlerde görülür ve çalışanların karşılaştıkları ortak sorunları, durumları veya deneyimleri yansıtır. Bu alt kültürler coğrafi olarak ayrımlarda veya bölümlerin görevlendirilmesi sırasında ortaya çıkar. Örneğin satın alma bölümünün elemanları tarafından paylaşılan bir alt kültür olabilir. Bu alt kültür temel değerlere ek olarak, o bölümdeki kişilere özel bazı değerleri de içerir.

Eğer bir örgütte baskın bir kültür yerine bir çok alt kültür varsa örgütte paylaşılan değerler daha az olacaktır. Fakat göz ardı edilmemesi gereken bir gerçek de bir çok örgütün değişik alt kültürlere sahip olmasına rağmen çalışanlarının davranışlarını istenilen yönde etkileyebilme kabiliyeti vardır.⁴⁴ İlginç bir şekilde örgütlerde alt kültürler, bir çok başarılı ve yüksek performanslı takım çalışması, görev grupları ve özel proje gruplarında görülmektedir. Bu kültürler çalışanları özel bir konuda çalışmak için bir araya getirmektedir.⁴⁵

1.15.1. Güçlü ve Zayıf Kültürler

Güçlü kültür yaklaşımına göre güçlü kültürleri olan örgütler diğerlerine oranla daha iyi performans gösterirler. Güçlü kültür, bir örgütü, dışarıdan bile fark edilebilecek şekilde iyi biçimde yöneten ve yoğun olan değerlerin bir birleşimidir.

⁴⁴ Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, 7.Baskı, Prentice-Hall, USA, 1996, s.685

⁴⁵ Schermerhorn ve diğ., **a.g.e.**, s.269

Bununla birlikte güçlü bir kültür derin bir şekilde hissedilir ve geniş bir kesimce paylaşılır. Fakat bu tür kültürler genellikle değişime karşı büyük bir direnç gösterirler.

Kotter ve Heskett'in ABD'de 22 değişik endüstriye ait işletmeler üzerinde anket uygulayarak yaptığı araştırma sonucunda bir güçlü kültür indeksi oluşturulmuştur. Bu indeks ayrıca işletmelerin on iki yıllık ekonomik performansı ile ilişkilendirilmiştir. Bunun sonucunda ise, uzun dönem ekonomik performansları yüksek olan işletmelerin aynı zamanda güçlü kültürlerle de sahip oldukları görülmüştür.⁴⁶

Güçlü bir kültürün işletme performansına olan yardımı üç açıdan ele alınabilir; öncelikle bu tür kültürlerde tüm çalışanlar ortak değerleri paylaşırlar. İkinci olarak güçlü kültürler tüm çalışanlar tarafından paylaşılan değerler sebebiyle yüksek bir motivasyon seviyesi yaratırlar. Üçüncü olarak ise güçlü kültürler bürokrasinin bunaltıcı etkileri yaşanmadan kontrol sağlarlar.

Burada sorulması gereken soru şudur: Güçlü bir ekonomik yapı güçlü bir kültür mü oluşturur? Yoksa bunun tersi mi geçerlidir? Bir de güçlü kültürler bazı durumlarda işletmeleri yanlış yollara sevk edebilir mi?⁴⁷

Güçlü bir kültürün belirli sonuçlarında biri ise düşük çalışan devir hızıdır. Güçlü bir kültür çalışanlar arasında örgütün yaptıkları hakkında daha fazla anlaşma olmasını sağlar. Bu tür bir birliktelik sadakat ve örgüte bağlılık yaratacaktır. Bu nitelikler de çalışanların işletmeden ayrılma eğilimlerini azaltacaktır.⁴⁸

Ortak kültürü zayıf bir işletmede ise var olan kültür bilinçli oluşturulmamış, amaçlara hizmet etmemekte, öyküler, törenler vb. çalışanlara düzensiz ve çapraşık mesajlar vermekte ve genellikle müşteri yerine iç politikaya, ürün ve üreten yerine istatistiklere önem verilmektedir. Yöneticiler, kendilerinin en iyi olduğuna ve kendi geleneklerinin her şeyin üstünde olduğuna inanmaktadırlar. Sektörde nasıl başarılı

⁴⁶ John P. Kotter, James L.Heskett, **Corporate Culture And Performance**, The Free Press, New York, 1992, s.14-25

⁴⁷ Debra L.Nelson, James C. Quick, **Organizational Behavior**, West Publishing Co. , USA, 1994, s.494

⁴⁸ Robbins, **a.g.e.**, s. 686

olunacağına ilişkin açıkça tanımlanmış değer ve standartlar yoktur. Bu tür kültürlerde girişimcilik ve yaratıcılık engellenir ve örgüt içinde yaygın biçimde merkezi ve bürokratik davranış tarzları gelişir.⁴⁹

1.15.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Genellikle kültürün farklı elemanları bir pota da eriterek örgütte bir istikrar sağladığı düşünülür. Gerçekte bazı araştırmacılar, bir örgütün kültürünün; gücü ve istikrarının, misyonunun belirliliğinin, çalışanların karar almaya katılımlarının ve örgütsel değişime karşı verilen teşvik edici tepkinin, örgütün etkenliğini önceden bize bildirdiğini söylemektedirler.⁵⁰

Örgüt kültürü hakkındaki tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünün temel fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *Çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak:* Kültür çalışanlara ortak ifade ve kavramlar sağlayarak, aralarında bir bütünlük oluşturmalarını ve böylece örgüte bağlılıklarının artmasını sağlar.
- *Örgütün iş stratejilerini desteklemek:* Eğer örgüt kendi kültürel yapısına uygun iş stratejileri uygulamıyorsa, stratejinin başarılı olması neredeyse imkansızdır. Bu nedenle örgüt ya uyguladığı iş stratejilerini kültür yapısına, ya da kültür yapısını iş stratejilerine uydurmak için gerekli değişiklikleri yapmak zorundadır.
- *Örgüt içinde kişiler arası ilişkileri düzenlemek:* Kültür yöneticilerin ve çalışanların örgüt içindeki ilişkilerini düzenler. Böylece çalışanlarla yönetim arasında ve çalışanların kendi aralarında çatışmaların azaltılarak bir araya gelmeleri ve sorunlara daha yaratıcı çözümler bulabilmeleri sağlanır.
- *Örgütün dış çevre ile etkileşiminde standartları tanımlamak:* Örgüt yöneticilerinin ortaklar, hükümet veya müşteriler gibi dış elemanlarla kurulacak ilişkilerde standartların belirlenmesinde kültür önemli bir etkidir.

⁴⁹ Sevinç Köse, Aylin Gülgün, “Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları”, **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Ankara, 1997, s.289

⁵⁰ Judith R. Gordon, **Organizational Behavior**, 5.Baskı, Prentice-Hall, USA, 1996, s.471

- *Performans kriterlerinin belirlemek:* Her örgütün performans kriterleri mevcut kültür yapısına göre şekillenir. Bu nedenle yöneticiler ve diğer çalışanların örgüt kültürüne uyabilme yetenekleri de bir değerlendirme faktörüdür.

- *Uygun yönetim şeklini seçmek:* Örgütün kültür yapısına uygun olarak örgütün bir yönetim şekli oluşacaktır. Örgütün yönetiminde uygulanan yöntemler örgüt kültürünün değişim yönüne paralel olarak değişim gösterecektir.

Örgüt kültürü bunların yanında çalışanlara bir kimlik hissi kazandırır ve böylece örgüte olan bağlılıklarını artırır. Çalışanlar örgütün değerlerini anladıkları zaman yaptıkları işleri daha çok severler böylece motivasyon gelişir ve bağlılık artar. Kültür çalışanlar için bir anlam yaratan olgudur. Çalışanların örgütsel faaliyetleri yorumlayabilmeleri için yöntemler oluşturur. Kültür örgütsel değerleri kuvvetlendirir, davranışların şekillendirilmesi için bir kontrol mekanizması oluşturur davranışları düzenleyen normlar da kültürün bir parçasıdır.⁵¹

1.16. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇEŞİTLERİ

Quinn, örgütün denetim yönelimli tepkileri ile iç ve dış odaklı işleyiş biçimlerinin etkileşimi sonucunda aşağıda açıklanan birbirinden farklı dört örgütsel kültürün oluştuğunu ileri sürmektedir.⁵²

Klan kültürü; bir kişinin çalışma hayatındaki diğer kişilerle dost ilişkisinde bulunması ile tanımlanabilir. Örgüt bir aile gibi, örgüt lideri ise bir rehber gibi davranmaktadır. Bu tip örgütlerde fikir birliği, katılma ve grup çalışması önemlidir.

Adhokrasi kültürü; girişimci, dinamik ve yaratıcı bir iş ortamı sağlar. Örgütte yenilikçilik ve risk alma önemlidir, deneme ve uygulama birbirini tamamlar. Örgüt değişime hazır ve uzun vadede büyümeye yöneliktir. Bireysel girişimcilik ve özgürlük cesaretlendirilir.

⁵¹ Nelson ve Quick, 1994, **a.g.e.**, s.494

⁵² Çelik, **a.g.e.**, s.24-25

Pazar kültürü; ürün yönelimli örgütlerde görülür. Kazanma arzusu ön plandadır ve uzun vadede yarışmacı etkinliklerle ölçülebilir hedeflere önem verilir. Başarı pazar payının artışı ile ölçülür.

Hiyerarşi kültürü; belli resmi kalıplar içinde bulunmayı sağlar. Örgütte mevcut düzeni sürdürmek çok önemlidir. Uzun vadede verimlilik ve durağanlıkla ilgilenilir.

Bir diğer örgüt kültürü sınıflandırması ise beyzbol takımı, klüp, akademi ve kale kültürü şeklindedir. Bu kültür tiplerinin özellikleri aşağıdaki gibidir.⁵³

*Beyzbol Takımı Kültürü'*ne sahip örgütler genelde girişimcileri, yenilikçileri ve risk almayı sevenleri çekerler ve çalışanlara ürettiklerinin karşılığını öderler. Yüksek performans genellikle yüksek bir ücret veya benzer mali ödüller ile önemli seviyede bir özerklik elde edilmesini sağlar. Buna rağmen risk yüksektir ve uzun dönemli güvenlik yoktur. Yüksek performans gösteren çalışanlar daha iyi bir ücret veya pozisyon için başka bir şirkete kolayca geçebilmektedir. Bu tür kültürler daha çok reklam ajansları, yatırım bankaları, avukatlık şirketleri ve yazılım geliştirme şirketlerinde görülür.

*Klüp Kültürü'*nde yaş ve tecrübe önemli bir yer tutar. Klüp kültürüne sahip örgütler kıdemi ödüllendirir, güvenli ve sürekli istihdam sağlar. Bu kültür ayrıca bağlılık sadakat ve uyumu da ödüllendirir. Bu kültüre sahip örgütlerde genellikle hiyerarşik bir yapı. Çalışanlar genelde genç yaşta işe girip uzun süre çalışırlar. Bu kültüre örnek şirketler ise bankalar, kamu işletmeleri, devlet işletmeleri ve ordudur.

*Akademi Kültürü'*ne sahip olan işletmeler ise çalışanları genellikle kulüp kültüründe olduğu gibi genç yaşta işe alma ve daha sonra belirli görevlerde uzmanlaştırmak için eğitime eğilimindedir. Akademi kültürü hizmetin sürekliliğini, fonksiyonel uzmanlığı ve kurumsal zekayı ön plana çıkarır. Bu kültürde hızlı çıkış yapanların da şansı vardır, fakat çoğunlukla işini yapmayı seven ve ağır adımlarla

⁵³ Don Hellriegel, John W.Slocum,Jr., Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, 7.Baskı, West Publishing Co. ,USA, 1995, s.465-466

yükselmek isteyen çalışanların olduğu bir kültürdür. Akademi kültürüne sahip şirketlere, Coca-Cola, IBM, Procter&Gamble örnek olarak verilebilir.

Kale Kültürü ise daha çok hayatta kalmayla meşguldür. Kale kültürüne sahip örgütlerde çok az iş güvencesi vardır ve iyi performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesinde güçlükler yaşanır. Bu tip örgütler küçülme veya yeniden yapılanma sürecinde olabilirler ve bu yeniden yapılanma süreci birçok çalışanın işten çıkarılması ile sonuçlanabilir. Kale kültürüne sahip bir çok örgüt daha önceden diğer üç kültürden herhangi birine sahip işletmelerdir. Bu örgütlere örnek olarak orman işletmeleri, oteller, petrol işletmeleri, yayıncılar, büyük perakendeciler ve tekstil şirketleri verilebilir.

İncelenecek son kültür sınıflandırması ise etkili (strenght), uygun (fit) ve uyumlu (adaptive) kültür şeklindedir. Bu kültür tiplerinin özellikleri aşağıdaki gibidir.⁵⁴

Etkili Kültür yaklaşımında, örgütün performansını geliştirmek için amaçlara, çalışan motivasyonuna ve örgüt yapısına önem veren güçlü bir örgüt kültürünün performansı yükselteceği varsayılmaktadır. Etkili kültüre sahip örgütler başarıyı yakaladıktan sonra, başarı kültürü daha da güçlendirmekte ve çoğunlukla kibirli, işe odaklı ve bürokratik bir hale dönüşmektedirler. Bunun sonucu olarak üst düzey yöneticileri, yeni stratejik plan gereksinimlerini fark edememekte ve örgüt genelinde değişime direnç olabilmektedir.

Uygun Kültür yaklaşımında, örgüt kültürünün iş veya stratejiye göre ayarlanması zorunludur. Örneğin; yavaş gelişen endüstrilerde standardizasyon ve planlama kültürü iyi işleyebilirken, değişkenliği yüksek ortamlarda çalışan internet işletmelerinde uygun olmaz. Satış örgütlerinde kişisel performans kültür değerlidir, ama kişiler takım halinde çalıştıklarında örgütün performansı düşmektedir. Bu örgüt kültürü yaklaşımında bir tane iyi kültürden bahsedilemez. Kültür ortama ve duruma uygunsu performansı artırır.

⁵⁴ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, **Organizational Behaviour**, Fifth Edition, McGraww Hill, New York, 2001, s.80-81

Uyumlu Kültür yaklaşımında, örgüt kültürünün çevresel şartlarda oluşabilecek değişimlerin tahmin edilmesinde ve bu değişime uyum sağlanmasında örgütlere yardım ettiği kabul edilmektedir. Uyumlu kültür kişisel hayat gibi, örgütsel hayat için risk almayı ve ön görülü davranmayı zorunlu kılmaktadır. Üyeler tüm problemleri tanımlamak ve uygulanabilir çözümleri gerçekleştirmek için diğer üyelerin çabalarını aktif olarak desteklemektedirler. Tüm üyeler arasında birbirine ve örgüte güven duygusu paylaşılmaktadır. Üyeler arasında her türlü başarıyı elde etmek için heves ve heyecan vardır. Üyeler yaratıcı ve yenilikçidirler.

Bir çok örgüt tam olarak şu veya bu kültüre sahip şekilde değerlendirilemez. Bazı örgütler bunların bir karışımı iken, bazı örgütlerde de duruma göre değişik kültürler veya kültürler arasında bir geçiş ortamı bile olabilir.

1.17. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ

Örgüt kültürü kavramı ve bunu çözümlemede kullanılan analitik araçlar, çoğu kez araştırmacıların yaklaşımları ve çalışma alanlarına göre değişmektedir. Genel olarak örgüt kültürü, içerdiği unsurları ayırmak amacıyla bir kaç temel boyutta incelenmektedir.

Bu ayırımlarda ortak inanç, değer, varsayım ve kanılar düşünsel anlamda bir boyutu oluşturmaktadır. İkinci temel boyut, örgüt içindeki davranış biçimleri, tavırlar törenler vb. eylemleri içermektedir. Örgütte kullanılan semboller, teknoloji (aletler, araç, gereçler, mekan düzeni), liderler, kahramanlar gibi somut öğeler de bir başka boyutta incelenmektedir.

Schein, örgüt kültürü öğelerini üç düzeyde incelemiştir. Bunlar; görülen ve açıklanan düzeyde yer alan semboller ve uygulamalar, görülen ve bilinçli düzeyde yer alan değerler ve kesin olarak kabul edilen, görülmez ve bilincinde olunmayan düzeyde

yer alan temel varsayımlardır.⁵⁵ Söz konusu kültür düzeyleri Şekil 1.1’de görülmekte olup, aşağıdaki gibi açıklanabilir:⁵⁶

Gözlemlenebilen kültür (Yaratılanlar); kültürün, fiziksel ve sosyal çalışma ortamındaki sembol olarak yansımalarından oluşur. Kültürün en çok görülebilen ve ulaşılabilen seviyesidir. Semboller yardımıyla kültürün ne anlama geldiğinin anlaşılmasında anahtar rol oynar. Gözlemlenebilen kültür daha çok kültürün gözle görülebilen yönlerini, teknolojisini, sanatları, mitleri, sembolleri ve efsaneleri; yani görülebilen veya duyulabilen davranışları içerir. Başka bir deyişle gözlemlenebilen kültür “işlerin buralarda nasıl yapıldığını” anlatır. Bunlar grupların geliştirdiği metotlar olup yeni gelenlere öğretilir.

Temel değerler; kültürün ikinci ve en derin seviyesidir. Örgüt üyeleri için neyin iyi veya kötü olduğunu, neyin istenip istenmeyeceğini, neyin yapılması veya yapılmaması gerektiğini tanımlamakta ve davranışların kaynağını oluşturmaktadır.⁵⁷ Değerler insanların bir araya gelmesinde oynadıkları kritik bir rolün yanı sıra kültüre mensup çalışanlar için kuvvetli bir motivasyon mekanizması sağlar. Bir çok danışman, örgütlerin “ baskın ve tutarlı bir grup paylaşılan değerler” geliştirmesini önermektedir. Buradaki “paylaşılan” terimi grubun bir bütün olduğunu belirtmektedir. Belki tüm çalışanlar bu paylaşılan değerleri kabul etmeyebilir fakat bu değerler onlara açıklanmış ve ne kadar önemli oldukları vurgulanmıştır.

Temel varsayımlar; inançların derinlerinde yer alır ve örgüt üyelerinin davranışlarına, olaylar ve olguları nasıl algılayacaklarına ve düşüneceklerine ilişkin yol gösterir. Temel varsayımlar genelde kolaylıkla fark edilmezler, ancak bir örgütsel kriz zamanında yüzeye çıkabilirler.

⁵⁵ Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniv., Ankara,1996, s.36-37.

⁵⁶ Debra L. Nelson, James C. Quick, **Understanding Organizational Behavior**, 2nd Edition, South-Western Corp., Ohio, 2005, s.362.-367.

⁵⁷ Gülgün, **a.g.e.**, s.259



Şekil 1.1: Örgüt Kültürünün Düzeyleri

Kaynak: Nelson ve Quick, 2005, a.g.e., s.363.

Bir başka modelde ise örgüt kültürü dinamik olarak tanımlanmaktadır. Bunun sebebi ise varsayımlar, değerler, kültürel olgular ve semboller dört kültürel süreçte etkileşmektedirler.⁵⁸

Ortaya koyma: Kültürel varsayımlar, örgüt elemanlarının kavrama, algılama ve duygularında ortaya çıkar.

Gerçekleştirme: Algılamalar, kavramalar ve duygular, somut olgulara dönüştürülür. Kültürel olgular adetler, törenler, mitler ve hikayeleri içerir

Sembolizasyon: Belirli kültürel olgular özel sembolik önemler kazanır.

⁵⁸ Gordon, a.g.e., s.472-473

Yorumlama: Sembolizasyon sürecinin anlamı örgütün içindeki ve dışındaki kişiler tarafında belirlenir.

Kısaca, işletmenin kültürünü üreten ve yeni üyelere kültürü öğreterek sürekliliğini sağlayan unsurlar; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, hikayeler, semboller, kahramanlar, adetler ve törenler olarak belirtilebilir.

1.17.1. Değerler

Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca iyi ve kötü ayırımına temel olan alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi arzulanan soyut davranış biçimleridir.

Örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyici olan paylaşılmış değerler çalışanların başarısını belirlemede çok sık başvurulan bir ölçüttür.⁵⁹

Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğrularını oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplanmaya tabi tutulmuştur:⁶⁰

- *Kurumsal değerler:* Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.

⁵⁹ Çelik, a.g.e., s.48.

⁶⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.34-35

- *Ekonomik değerler:* Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.
- *Estetik değerler:* Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.
- *Sosyal değerler:* İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.
- *Politik değerler:* Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- *Kutsal değerler:* Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

Paylaşılan değerler, örgütün başarısı için bireylerin gerçekleştirmek zorunda olduğu amaç birliğini sağlar. Paylaşılan değerleri fazla olan kültürlerin davranış üzerinde etkileri güçlüdür ve yayılma hızları fazladır.⁶¹ Paylaşılan değerler rutin faaliyetlerin değerli ve önemli hale gelmesine yardımcı olurlar, ayrıca örgütün toplumun önemli varsaydığı değerlerine bağlanmasını sağlar ve rekabet avantajı için ayrıcalıklı bir kaynak oluşturur.

Örgütlerde doğru olarak kabul edilen şeyler yeni gelenlere de öğretilir ki yeni gelenler bu tür bir sorunla karşılaştıkları zaman ne yapacaklarını bilsinler. Güçlü kültürlere sahip örgütlerin temelinde yatan geniş ve derin bir şekilde paylaşılan değerlerdir.⁶²

Yapılan birçok deneysel araştırma ile değerlerin bireysel ve örgütsel başarı üzerine etkisi ortaya konmuştur. Örneğin iş gereklerinin ve örgüt değerlerinin doğru biçimde anlaşılması kişilerin işlerine uyumunu, işlerinden tatmin düzeyini, örgütsel katılım ve birliği artırmaktadır. Paylaşılan değerler aracılığıyla istenen çalışma davranışlarını ortaya koymayı sağlayacak zihinsel ilişkiler kurulup geliştirilmektedir.

⁶¹ Ahmet Kovancı, Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?, Sistem Yay., İstanbul, 2001, 150-152.

⁶² Schermerhorn ve diğ., **a.g.e.**, s.274

Amerika’da yaklaşık seksen işletmenin kültürel ortamını inceleyen bir araştırmada, başarılı şirketlerde değerlere önem verildiği ve bu şirketlerin bazı temel özellikleri paylaştıkları belirlenmiştir. Buna göre başarılı işletmeler:⁶³

- İşlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler.
- Yönetimler, temel değerleri örgüte iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedirler.
- En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst düzeyine kadar işletme için çalışan herkes bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.
- Değerler diğer unsurlara göre daha güvenilir ve daha kolay belirlenebilir niteliklidir.

Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın sebebi sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin açık kapı politikası uygulayan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir.

1.17.2. Varsayımlar

Birçok örgüt kültüründe, çalışanların tamamı tarafından bilinen “bizler farklıyız”, “bizler şu konularda iyiyiz”, “bizim büyük bir potansiyelimiz var” gibi anlayışlar vardır. Yine bir çok kıdemli yönetici çok iyi hizmetkarlar oldukları veya yenilikçi olduklarına dair genel varsayımları paylaşırlar. Bu ve bunun gibi anlayışların temelinde yönetim felsefesi yatmaktadır.

Yönetim felsefesi amaçlarla ilgili konularla işbirliği içindeki konular arasında bağlantılar kurup şirketin işlerini nasıl yöneteceği ile ilgili genel yollar ortaya çıkarır. İyi geliştirilmiş bir yönetim felsefesi önemlidir çünkü; örgütteki tüm çalışanlar

⁶³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.35

için genel olarak anlaşılabilir sınırlar oluşturur, yeni ve alışılmamış durumlara nasıl yaklaşılması gerektiği ile ilgili istikrarlı yollar belirler ve başarıya giden yolu göstererek bireylerin bir arada olmasını sağlar.

Yönetim felsefesinin elemanları mutlaka bir şirket planında, iş felsefesinin tanımında veya hedefler dizisinde biçimsel olarak yazılı bir şekilde belirtilmelidir. Çünkü iyi geliştirilmiş bir yönetim felsefesinin temelinde bu bilinen fakat yazılı olmayan esasların yazılı hale getirilmesi yatar.⁶⁴

Belirli kültürel unsurlara sahip olabilecek kadar bir ortak geçmişi olan örgütlerde insanların tavırlarını dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel unsurlardan biri de yine varsayımlardır.

Varsayımlar örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan örgütteki insan unsuru, örgütsel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir. Bu yorumlar zamanın mekanın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir.

Varsayımlar kişi ya da gruplar için davranma düşünme hatta hissetme süreçlerinin referans çevrelerini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş varolma ilkelerine işaret etmektedirler. İnsanların dış çevreyle ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtladıktan sonra çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedir. Böylece varsayımlar oluşmaktadır.⁶⁵

Varsayımların değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olması ve zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendiren yapısı kültürel

⁶⁴ Schermerhorn ve diğ., **a.g.e.**, s.275

⁶⁵ Çelik, **a.g.e.**, s.47-48.

değişimde bu unsurları önemli bir direniş alanı haline getirmektedir. Bu nedenle kültürel değişimde temel varsayımların çok iyi analiz edilmesine ihtiyaç vardır.

1.17.3. Normlar

Normlar doğru yanlış ayırımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma koşullarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren doğru ve yanlış olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadır. Norm ve değer arasındaki fark değerlerin soyut kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır.

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Normlar çalışanlardan beklenen rolleri belirleyip yapılmasını onayladığı gibi çalışanlardan haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece çalışanların hangi rolleri oynayıp hangisini oynamayacağı belirlenir.⁶⁶

1.17.4. İnançlar

Geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna ilişkin bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisinin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan

⁶⁶ A.g.e., s.50.

gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar, işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir.⁶⁷

1.17.5. Hikayeler

Örgütler kazananlar, kaybedenler, başarılar ve başarısızlıklarla ilgili bir çok hikayeyi içlerinde barındırırlar. Belki de bu hikayeler içinde en önemli olanlar şirketin nasıl kurulduğuna dair olanlardır. Bu kuruluş hikayesi genellikle savaşçı bir girişimcinin kahramansal çabalarından çıkarılan dersleri içerirler. Genellikle bu savaşçı girişimci günümüzde dahi şirkete yön veren vizyonu oluşturan kişidir. Bu hikaye öyle bir şekilde süslenerek günümüze kadar gelmiştir ki, o artık bir destan olmuştur. Bu destanlar çok önemlidir, çünkü yeni gelenlere örgütün gerçek misyonunu, nasıl çalışıldığını ve bireylerin örgüte nasıl uyum sağlayabileceklerini belirtirler.⁶⁸

Ayrıca hikayeler kültürel değerleri ve normları hatırlatarak aktarımı ve paylaşımı sağlarlar. Örgüt üyeleri öykülerden bahsedip bunların aktardığı mesajları düşündükçe, bu öykülerin temsil ettiği kavramların ve kültürel öğelerin akılda kalması da kolaylaşmaktadır.

1.17.6. Semboller

Bazı şirketler üst yöneticilerine özel limuzinler kiralamakta, gerektiğinde şirket jetlerini emirlerine vermekte, bazıları ise kişiye özel bir araba vermekte, gerektiğinde iyi bir havayolundan birinci sınıf bir bilet ayırtmaktadır. Bu ve bunun gibi konular sembolere örnek olarak gösterilebilir. Bunların yanı sıra ofislerin düzeni, döşemeleri, giysiler gibi şeyler de sembolere örnektir. Bu semboller kimin önemli olup

⁶⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s.36-37

⁶⁸ Schermerhorn ve diğ., **a.g.e.**, s.272

olmadığı, yöneticilerin ne kadar eşitlik istedikleri ve uygun olan davranışların neler olduğu gibi konularda ipucu olmaktadır.⁶⁹

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembolle daha somut hale gelebilmektedir. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir.⁷⁰

1.17.7. Kahramanlar

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.⁷¹

Bir kahraman olarak görülen bir yönetici örgüt kültürünü güçlendirici etki yapacaktır. Bir rol modeli olarak, sembolize ederek ve böylece örgütü dış dünyaya tanıtarak, bu kahramanlar örgütün özel niteliklerini ortaya çıkarır, performans standartlarını belirler, çalışanları motive eder ve başarıyı daha insancıl ve ulaşılabilir hale getirirler.⁷²

1.17.8. Adetler ve Törenler

Bir örgütün kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biri de adetler ve törenlerdir. Adetler örgüt çalışanlarının davranışları ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir.⁷³ Bu gibi törenler örgüt kültürüne, işletmenin temel değerlerini dramatize etmek suretiyle katkıda bulunurlar. Örneğin yirmi beş yıl çalışmış bir kişiye verilen bir kravat iğnesi işletmenin sadakate

⁶⁹ Robbins, **a.g.e.**, s.698

⁷⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s.38

⁷¹ **A.g.e.**, s. 38

⁷² Gordon, **a.g.e.**, s.476

⁷³ Shermerhorn ve diğ., **a.g.e.**, s.273

verdiği önemi gösterir. Böylece yeni gelen kişilere de örgütün nelere değer verdiği gibi konularda yardımcı olmuş olur.⁷⁴

1.18. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılması sürecine örgütsel sosyalleşme adı verilir. Sosyalleştirme sürecinin temel amacı çalışanı örgütün verimli ve etkin bir üyesi haline getirmektir.⁷⁵

Örgütsel sosyalizasyon, örgütlerin yeni çalışanları kültüre katabilmeleri için kullandıkları sistematik bir süreçtir. Sosyalizasyon teriminin genel manası, bir toplumdaki yaşlı üyelerin, genç üyelerin o toplumda daha iyi işlev görmesi için toplumsal ustalık ve bilgilerini bu genç üyelere aktarmasıdır. Örgütsel sosyalizasyon da aynı anlama sahiptir; kıdemli yöneticilerin işe yeni giren çalışanlara kültürü aktarması, böylece örgüt içindeki görev ve rollerin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Sosyalizasyon sayesinde işe yeni girenler örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü daha iyi anlayabilirler. Bunun içinde grup halinde çalışmayı öğrenme, bölümsel ve örgütsel değerleri kavrama, kurallar, prosedürler ve normları öğrenme, iş ve sosyal ilişkileri geliştirme ve yeni işlerini gerçekleştirebilmek için yetenek ve bilgilerini nasıl geliştireceklerini öğrenmek vardır.⁷⁶ Toplam yedi adımdan oluşan sosyalizasyon süreci, Şekil 1.2’de akış şeması şeklinde gösterilmiştir:

Adım 1: Giriş seviyesindeki elemanların doğru seçimi: Standart prosedürler kullanılarak, istenen performans seviyesini yakalayabilecek elemanların seçimi yapılmaya çalışılır. Burada özel eğitilmiş kişiler tarafından yapılan mülakatlar sonunda adayların, kişilikleri ve kişisel değerlerinin örgüt kültürüne uyup uymayacağı

⁷⁴ Gordon, a.g.e., s.476

⁷⁵ Çelik, a.g.e., s.55.

⁷⁶ Hellriegel ve diğ., a.g.e., s.485

anlaşılmaya çalışılır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki kültür hakkında gerçekçi bir öngörüye sahip kişiler işlerinde daha başarılı olmaktadır.⁷⁷

Adım 2: İşe yerleştirme: Yeni personel seçildikten sonra, bu kişilere bir takım önceden planlanmış deneyimler yaşatılır, böylece bu kişilerin örgütün değerlerini ve normlarını kabul edip edemeyecekleri anlaşılmasına çalışılır. Örneğin güçlü kültürü olan bir çok işletme yeni elemanlarını yapabileceklerinden daha fazla iş vermek yoluyla onları denerler. Bu deneyimlerin amacı yeni gelene ne kadar iyi olursa olsun bu örgüt içinde daha hiçbir şey olduğunu anlatmaya çalışmaktır. Böylece bu kişiler zamanla çalışma arkadaşlarına daha fazla yakınlaşmaya başlayacaklardır. Bu olaya daha çok kampus hayatının başlarında ve askerlik eğitimi sırasında rastlanmaktadır.⁷⁸

Adım 3: İşte ustalaşma: Başlangıçtaki kültür şoku atlatıldıktan sonraki adım kişinin işinde ustalaşmaya başlamasıdır. Bu da iyi hazırlanmış eğitim programları ve saha deneyimleri ile gerçekleştirilecek bir olgudur. Örneğin IBM pazarlama elemanlarını altı yıl süren bir programa tabi tutmaktadır. Kişi kariyer yolunda ilerledikçe performansı değerlendirilmekte ve gereken zamanlarda ek sorumluluklar verilmektedir.

Adım 4: Performansın ölçülmesi ve ödüllendirilmesi: Sosyalizasyon sürecinde bir sonraki adım ise titiz bir şekilde yapılan çalışmaların değerlendirilmesi ve bireysel performansın ödüllendirilmesidir. Bu sistemler, tutarlı, ayrıntılı ve işin rekabet yönüne daha çok odaklanan sistemlerdir. Belirli kritik başarı faktörleri belirlenerek özellikle bunlara bakılır. Örneğin Procter&Gamble'da; hacmi ve karı yükseltme ile işteki tatmini ve verimliliği arttıracak değişiklikler yapma faktörleri önemlidir.⁷⁹

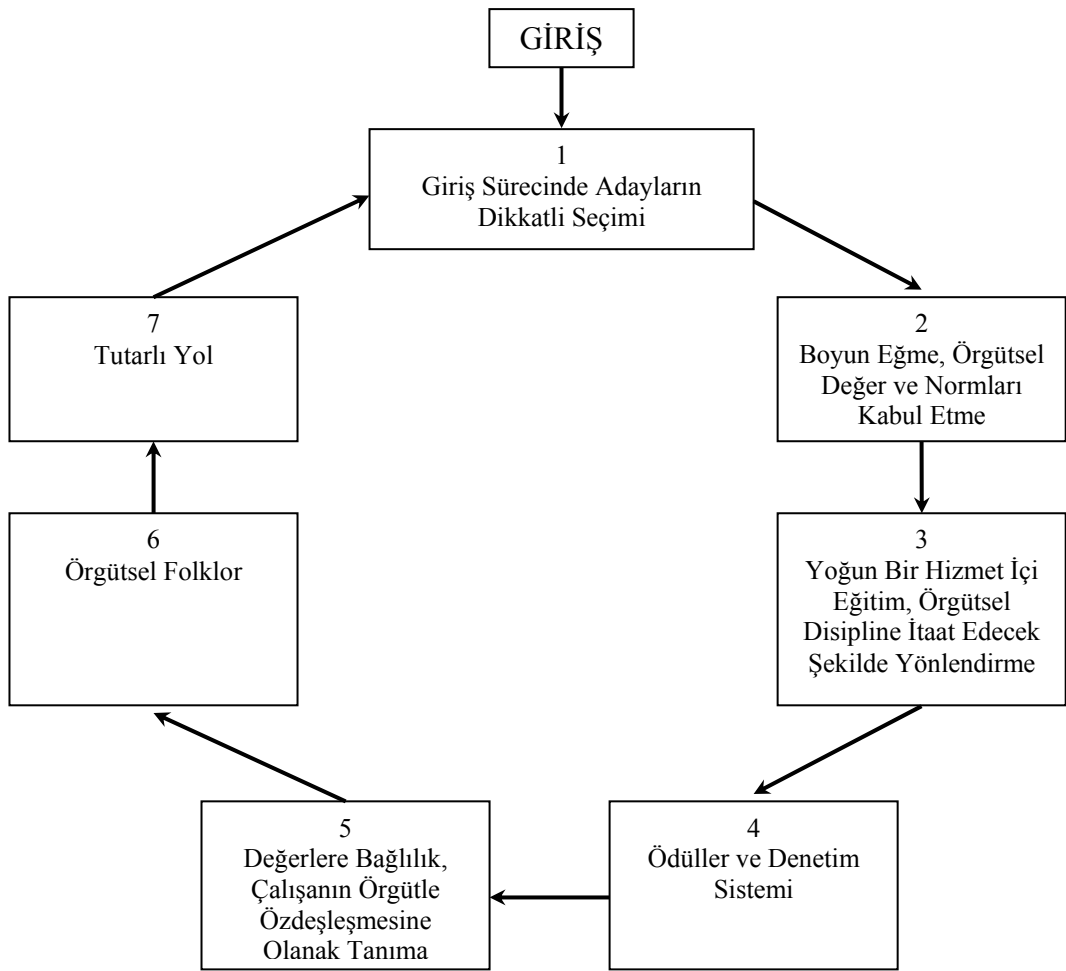
Adım 5: Önemli değerlere bağlılık: Bu adımda en önemli unsur işletmenin önemli saydığı değerlere bağlılıktır. Bu değerlerin tanımlanması yardımıyla kişiler örgüt üyesi olmakla yaptıkları kişisel fedakarlıklarını daha iyi uzlaştırırlar. Bu şekilde örgüte

⁷⁷ Ahmet Hakan Yüksel, "Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi ve Aracı Kurum Personeli Üzerine Bir araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. SBE, İstanbul, 2002 ,s.41.

⁷⁸ Luthans, **a.g.e.**, s.570

⁷⁹ **A.g.e.**, s.571

güvenmeyi öğrenirler. İş içinde katlanılması gereken uzun çalışma saatleri, fazla mesai yapılan hafta sonları, patronlar, adil olmayan eleştiriler, atamalar ve rotasyonlar olabilir. Bu değerler sayesinde bu tür olguların üstesinden gelebilmek için daha insancıl değerler olan, topluma daha iyi ürün ve hizmetlerle hizmet etmek ön plana çıkar.



Şekil 1.2: Örgütsel Sosyalleşme

Kaynak: Çelik, a.g.e., s.57

Adım 6: Hikaye ve gelenekleri güçlendirmek: Bir sonraki adımda hikaye ve gelenekleri güçlendirmek vardır. Hikayeleri sürekli gündemde tutmak örgüt kültürünü sürekli hatırlatmak ve işlerin nasıl yapıldığı hakkında bilgi vermek açısından önemlidir. Bu gibi kavramlar sayesinde ahlaki değerlerin her zaman daha önemli olduğu veya müşteri memnuniyeti için her şeyin yapılması gerektiği gibi dersler yeni gelenlere verilmeye çalışılır.

Adım 7: Tanınmak ve yükselmek: Sürecin en son aşaması ise işlerini iyi yapan ve yeni gelecek için bir rol modeli olabilecek bireylerin tanınması ve ödüllendirilmesidir. Bu gibi kişilerin ortaya konması ile diğer çalışanların da bu kişileri takip etmesi istenir. Rol modelleri, güçlü kültürlerde eğitim programlarının en önemli safhalarından biri olarak kabul edilir.

Örgütsel sosyalizasyon sürecinden başarı ile geçen yeni çalışanlar daha yüksek performans gösterecek, daha iyi bir iş tatmini olacak ve örgütte kalma istekleri artacaktır. Bunun yanında örgüte yüksek derecede bağlılık da yine bu sürecin önemli getirilerindedir. Ayrıca yine bu süreç sayesinde kişiler kendi bilgi ve kişiliklerini örgüte uygun bir hale getirmişlerdir.⁸⁰

1.19. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Örgüt kültürünün sistematik analizi Modern Yönetim teorileri çerçevesinde söz konusudur. Bu çerçevede örgüt ile kültür arasındaki ilişkilerin yönetim anlayışları, örgütsel yapı, yönetsel uygulamalar ve örgütsel performans açılarından tartışılmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili modern yaklaşımlar; karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir.⁸¹

⁸⁰ Nelson ve Quick, 1994, **a.g.e.**, s.502

⁸¹ Eren, **a.g.e.**, s.139-142.

1.19.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Karşılaştırmalı örgüt yaklaşımı örgüt kültürünü, örgütün dışında olan ve örgütün temel inanç ve değerlerini etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olan kültür, örgüte üyeleri yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış biçimleri aracılığı ile ortaya çıkmaktadır.⁸² Bu yaklaşıma göre kültür, ortamın bir parçası durumunda olup örgüt içindeki davranış kalıplarını belirleyen bir güçtür. Dolayısıyla bir örgüt yapısını oluşturan iş yapma usulleri ve yönetsel düzenlemeler bu gücün etkisi ile şekillenir.

1.19.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Durumsallık yaklaşımında ise, kültür, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütler, bir taraftan mal ve hizmet üretirken, diğer taraftan kendi kültürlerini de kendi içlerinde üretmektedirler.⁸³ Örgüt içinde oluşan bu kültürün yaratılmasında örgüt yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji, liderlik biçimi gibi hususlar etkili olmaktadır. Daha özgün bir ifade ile kültür, içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir.

1.19.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Gören Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kültürü, örgütün bütün parçalarını içine aldığı için bir değişken olarak kabul etmez.⁸⁴ Kültür, örgütün yapısal ve sosyal öğeleri ile bütünleşmiş olduğundan, kültürü incelerken örgüt yapısına ilişkin tanımlamalardan yararlanır.⁸⁵ Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir.⁸⁶

⁸² Benjamin Schneider, **Organizational Climate and Culture**, Jossey-Bass, San Francisco, 1990, s.321.

⁸³ Ayhan Kemal, "İşletmelerdeki Örgüt Kültürünün, Toplam Kalite Yönetimine Yatkinlığı Açısından Değerlendirilmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniv. İzmir, 2002, s.8.

⁸⁴ Schneider, **a.g.e.**, s.323.

⁸⁵ Nermin Uyguc, "Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 2000, s.386.

⁸⁶ Eren, **a.g.e.**, s.141-142.

Örgütsel Özümleme Yaklaşımı'nda kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Söz konusu özümsemeler, değer yargıları ve inanç sistemleri ile bireylerin kendi dünyalarını ve içinde çalıştıkları örgüt yapılarını ve davranış biçimlerini ortaya koyar. Bu yaklaşıma göre örgüt üyeleri sadece hareket eden, belli bir davranış ve tutum sergileyen canlılar olmayıp, aynı zamanda düşünen, iletişimde bulunan, paylaşan, ilişki kuran ve akıl yürüten varlıklardır. Örgüt ise bir bilgi ve bilgi yönetimi sistemidir. Bilginin erişim ve paylaşımının yüksek olması durumunda güçlü bir örgüt kültürü oluşabilmektedir.

Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı'nda örgüt, tıpkı bir toplum gibi, ortak semboller ve ifadeler sistemidir. Örgüt üyelerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortam işte bu semboller ve ifade biçimleri sayesinde mümkün olmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde, örgüt bireylerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin davranışlarına yansımaları yatmaktadır.

Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım'da örgüt kültürü, insanın beyni ile yarattığı belirgin sosyal düzenlemelerin, birbirine bağdaştırdığı biçimlerin oluşmasıdır. Yüzeyle görünen oluşumların arkasında insanın bilinç altının yarattığı düşünce kalıpları vardır ve yüzeylekiler kültürle ilgili yanıltıcı izlenimler verebilir. Burada örgüt, hedefe yönelik problem çözmeye yarayan bir araç olmaktan çok, bir nevi beşeri bir yapıdır. Örgütsel yapı ise bu beşeri yapının özelliklerine uygun olarak biçimlenecek, onun maddi görünümünü oluşturacaktır.

1.20. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Birçok araştırmacı inceledikleri örgütlerde, değişik çevre şartlarına ve örgüt yapılarına göre şekillenmiş örgüt kültürlerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çevre koşullarının örgüt üzerindeki etkisine veya örgüt yapısını oluşturan hiyerarşi, yetki, haberleşme, kontrol gibi mekanizmaların kullanılma şekline ve derecesine göre pek çok örgütün değişik kültürlere sahip olduklarını keşfeden araştırmacılar, incelemede buldukları kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır. Bu modellerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

1.20.1. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu değişkenlerden birincisi, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızıdır.⁸⁷

Sert Erkek, Maço Kültürü'nü benimseyen örgütler, çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, dolayısıyla yüksek riskli kararlar verilen ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür örgütler yüksek riskli kararlardan çekinmez ve kararların sonuçlarını hemen alırlar. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür kültürde bireysel başarılar önemlidir, gruplara veya takımlara önem verilmez, risk alabilen çalışanlar el üstünde tutulur, uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir.

Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü, risk seviyesi düşük ve geri bildirim hızının yüksek olduğu pazar ortamlarında görülür. Bu tür kültüre sahip örgütlerde, alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür. Bu nedenle bu örgütlerde sürekli olarak sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir, takımlar halinde ve organize biçimde çalışmaya önem verilir. Sıkı çalışmanın ve takım çalışmasının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır. Bu tür örgütlerde monotonluk, hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle böyle durumlarda yaratıcı, dinamik ve heyecan katacak yeni üyeleri kültür içine almak ve heyecanını ve yaratıcılığını kaybeden üyeleri kültür dışına çıkarmak eğilimi vardır. Zira, canlılık ve heyecan sayesinde dış çevrede başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek için gerekli olan sert oynayabilme gücü korunmuş olur. Bu tür kültür genellikle moda, bilgisayar, emlak, pazarlama ve fast-food işletmelerinde görülmektedir.

⁸⁷ Eren, a.g.e., s.152-155.

Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü, riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan pazar ortamlarında görülür. Bu tür kültüre sahip örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyette bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemeleri gerekir. Bu tür kültüre sahip örgütlerde uzmanlığa ve tecrübeye çok değer verilir, kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir.

Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir. Petrol veya gaz sahası satın almak ve geliştirmek, yeni bir uçak tasarlamak geliştirmek ve satmaya çalışmak büyük miktarlarda para ve çok fazla sabır gerektirir. İlaç ve kimya endüstrileri de benzer özelliktedir. İşletmeler Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar.⁸⁸

Süreç Kültürü, belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu pazarlarda faaliyet gösteren örgütlerin kültürüdür. Sonuçları ve getiriye ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir.⁸⁹

Bu tür kültüre sahip örgütlerde ayrıntıya ve kağıt çalışmasına büyük önem verilir, bütüncülük, uygunluk, standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Unvanlar ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve itilaftan kaçınma eğilimde olanlardır. Sisteme karşı gelen ve kaybeden insanlarla ilgili hikayeler vardır. Üniversitelerin broşürlerinde görülen sarmaşıkla kaplı bina resimleri de süreç kültürünün özelliklerini yani, çekici, fonksiyonel, tarihi ve uzun zamandır orada olduğunu vurgular.⁹⁰

⁸⁸ H. Joseph Reitz, **Behavior in Organizations**, 3rd Ed., Irwin Inc., U.S.A, 1987, s.551.

⁸⁹ Richard L. Daft, **Management**, 2nd Ed., The Dryden Press, U.S.A, 1991, s.82.

⁹⁰ Reitz, **a.g.e.**, s.552.

İşletmeler, bu kültürlerden sadece birine sahip olabilir diyemeyiz. Örgüt yapısında değişik alt kültürler karma şekilde yer alabilir. Örneğin, bir işletmenin pazarlama bölümünde çok çalış sert oyna kültürü hakimken, Ar-Ge bölümünde şirketin üzerine bahse gir kültürü egemen olabilir. Ancak işletmenin içinde bulunduğu sektöre göre bunlardan bir tanesinin daha baskın olduğu bir gerçektir. İşletme fonksiyonlarının nitelikleri çok çeşitli kültürler gerektiriyorsa örgütsel kültür yapılarını işletme fonksiyonlarının gereği ve özelliklerine göre farklı oluşturup birbirleri ile koordine etmelidir.⁹¹

1.20.2. Handy Modeli

Handy, bir psikolog olan Harrison'ın çalışmalarına dayanarak aşağıda açıklanan dört değişik örgüt kültürü tipi olduğunu ileri sürmüştür:⁹²

Güç Kültürü: Pek çok küçük işletme merkezileşmiş güç kültürünü kullanmaktadır. Bu sanki bir ağa hükmeden örümcek gibidir. Ağ içindeki her şey merkezi güç kaynağına bağlıdır. Güç merkezi bir birimden yada gruptan yayılır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur. Bir uzman veya fonksiyonel yapı olabilir ama merkezden gelen müdahaleler ile merkezi kontrol sağlanır. Örgüt merkezi gücün yeteneğine ve muhakemesine bağlıdır. Eğer bu zayıf ise örgüt sorunlar yaşar. Güç örgütü büyüdükçe, eğer merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolünü sürdürmesi olanaksızlaşıyorsa merkezi kültür parçalanır. Oluşan büyük örgüt bölümlenmeye ihtiyaç duyabilir. Bu kültürde bireyler güç yönelimli olduğu sürece başarılı olurlar.

Rol Kültürü: Genellikle bürokrasi olarak bilinir. Temel taşları olan departmanlar fonksiyonları ve uzmanlıkları temsil eder. Departmanlar içi ve arası çalışmalar, prosedürler, rol tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Haberleşme yapıları, sistem ve ürünler iyi tanımlanmıştır. Süreç ile ilgili kararlar ve çatışmaların çözümleri için mekanizmalar ve kurallar vardır. koordinasyon tepe

⁹¹ Eren, a.g.e., s.155.

⁹² Charles Handy, **Understanding Organizations**, 4th edition, Penguin Books, London, 1993, s.183-191.

yönetimindedir. Kişiler, fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar.

Rol kültür baskın olan örgütler, güvenilirlik ve kestirilebilirlik sunar, fakat yapıları katı olduğundan değişime çabuk uyum sağlayamazlar.⁹³ Örgüt üyelerinden rollerinin üzerinde performans beklenmez. Rol kültürü nispeten durgun çevrelerde gelişme eğilimindedir. Tahmin edilebilirlik, standardizasyon ve sürekliliğe önem verilir. Bu kültürde çalışanların işinde risk yoktur ve her şey önceden bellidir. Güç bireylerde değil pozisyonlardadır. Genellikle bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, sigorta şirketlerinde ve resmi kuruluşlarda görülür.

Görev Kültürü: Bu kültürü bir ağ içerisindeki küçük deliklerde yer alan hücrelerin oluşturduğu bir kültür olarak düşünebiliriz. Örgüt, bir projeyi yürütmek için birlikte çalışan küçük örgütler şeklindeki takımlardan oluşmaktadır. Değişen veya sürekli takımlardan oluşan proje yönelimli matris örgütler bu tür örgütlerdendir. Bu örgütlerde, İşlerin yapılmasına ve sonuçlara önem verilir. Hangi seviyede bir araya getirilmiş olursa olsun doğru kişilere kaynaklar ve karar verme yetkisi verilir. Çalışanlar işlerini kendi kendilerine kontrol edebilmeleri suretiyle güçlendirilmiştir.

Görevlerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yeterlilik aranır. Takım kültürü esnek ve adapte edilebilirdir. Takımlar belirli amaçlar doğrultusunda oluşturulurlar. Takım oluşturma, projenin seviyesine göre değişir. Takım esnektir ve çevreye karşı hassastır. Müşteriye cevap verebilme önemlidir. Ölçek ekonomilerindeki zorluklar, bilginin paylaşılmasında ve koordinasyonda bilgisayar iletişimi ve bilgi sistemlerinin kullanılmasıyla kolaylaşır.

Birey Kültürü: Bu kültürde merkezi nokta bireydir. Eğer bir yapı varsa, bu bireylere hizmet için vardır. Eğer bireylerden oluşan bir grup kendi işlerini yapmak için bir ofiste bir araya gelmeye karar vermişlerse bu birey kültürüdür. Bu kültür sadece oradaki insanlar için vardır başka bir amaç taşımaz. Çalışanların nasıl çalışacakları konusunda kendi değerleri vardır. Örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne

⁹³ Refik Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yay., Ankara, 2000, s.144.

yapması gerekiyorsa yapan uzman, esasında örgütü kendi kariyeri ve özel istekleri için kullanabileceği bir yapı olarak görür. Bu tür kültürlere örnek olarak bazı danışmanlık işletmeleri ve avukatlar odası verilebilir.

1.20.3. Kilmann Modeli

Kilmann örgüt kültürünün görevini, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Kültürün işlevi çalışanların günlük olarak yaptığı işlerde rahatlıkla görülebilmektedir. Kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini etkiler. Kilmann örgüt kültürünü ikiye ayırmıştır,⁹⁴

Bürokratik Kültürler: Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlere sahip olan işletmeler belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.

Yenilikçi Kültürler: Bugün pek çok şirketin sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Değişen dünyada işletmelerin yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması, liderlerinin yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişiler olması gereklidir. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Bu kültürde, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu da değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur.

⁹⁴ Eren, a.g.e., s.146-147.

1.20.4. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

William Ouchi "Z" kültürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Günümüzde pek çok Amerikan şirketi, işletmelerinde bazı yapısal değişikliklere giderek Japon şirketlerinin kültür özelliklerinden bazılarını kendilerine adapte etmeye çalışmaktadır. Bunu yapmalarının sebebi Japon şirketlerinin, bireylerden daha fazla verim alabilmeleridir.⁹⁵

Z tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi uzun dönemli istihdama önem verilmektedir. Karar almada katılımcılık da yine bu kültürde ön plana çıkmaktadır. Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulması ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Yine bu kültürde, yatay ve dikey rotasyon sistemleri uygulanmaktadır. Ama bu sistem Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında değil sadece teknik bölümler veya idari bölümlerin kendi aralarında olmaktadır. Bu modelde personel tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Bu şekilde çalışanın işletmeye katkısı ve bağlılığı arttırılmaktadır.⁹⁶

1.20.5. Hofstede Modeli

Bilindiği gibi, ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has alt kültürlerini oluşturmakla beraber örgüt yoğun bir şekilde, içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Hofstede'ye göre örgüt kültüründe; güç uzaklığı, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erkeksilik olmak üzere dört boyut bulunmaktadır.⁹⁷

⁹⁵ Luthans, **a.g.e.**, s.574-576

⁹⁶ Eren, **a.g.e.**, s.106-109.

⁹⁷ Hellriegel ve diğ., **a.g.e.**, s.470-471.

Güç uzaklığı, toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir.

Belirsizlikten Kaçınma boyutu, bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir.

Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Kolektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir.⁹⁸

Erkeksilik, bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlanmaktadır. Kadınsılık ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkeksiliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir.⁹⁹

1.21. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞMASI VE SÜRDÜRÜLMESİ

Örgüt kültürünün dış etkenlerle veya örgütün kendisi tarafından oluşturulduğuna yönelik farklı görüşler bulunmaktadır. Bu görüşler incelendiğinde her iki görüşünde haklı taraflarının olduğu, yani her iki boyutun da örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağladığı görülmektedir. Örgütler, bünyesinde topladığı içsel unsurlarla, etkisi altında kaldığı dışsal unsurların katkısıyla kendine has bir kültür

⁹⁸ Richard Hodgetts, Fred Luthans, *International Management*, 3rd Ed., McGraw-Hill, 1996, s.103.

⁹⁹ A.g.e., s.104.

oluştururlar. Bu kapsamda kültürel yönden örgütü etkileyebilecek sosyal çevre değişkenleri, dini ve ahlaki değerler ile aile sistemidir.¹⁰⁰

Örgüt kültürü, örgütün kurucuları tarafından ilk adımın atıldığı bir oluşumdur. Örgütün başlangıç kültüründe kurucu sahibinin eğilimleri ve kişisel inanç ve değerleri başlıca etkendirler. Kurucular, örgütün ne olacağı konusunda bir vizyon sahibidir ve önceki gelenek ve ideolojilerden bağımsızdır. Yeni örgütlerin, genellikle tipik özellikleri olan küçük ve basit bir yapı, kurucunun vizyonunu örgütün diğer üyelerine aktarmayı kolaylaştırır.

Köse ve Gülgün, örgüt kültürünün oluşmasında etkin olan faktörleri aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:¹⁰¹

Geçmiş: İşlerin yapılma usullerinin çoğu, daha önceki yapılaş şekillerinin bir devamıdır. Başlangıçta güçlü bir lider tarafından kurulmuş olabilen şu andaki değerler, deneyimlerle sürekli ve özenle desteklenmektedir.

Çevre: Bütün örgütler çevreleri ile ilişkide olmak zorunda olduklarından çevre, onların kültürlerini belirlemede ağırlığa sahiptir.

Kadrolama: Örgüt, çalışmakta olanlara benzeyen insanları işe alma, çalıştırma ve terfi ettirme eğilimindedir. Buna bağlı olarak işletme kültürüne uygun eğitim, kariyer gelişimi ve performans değerlendirmesine dikkat edilmektedir.

Giriş Sosyalleşmesi: Bir örgütün değerleri, normları ve inançları geniş olarak benimsenmişse de nadir olarak yazılı hale getirilmiştir. Yeni iş gören yerleşik kültür yeterince tanımadığından büyük olasılıkla zorlanacaktır. Bu nedenle yeni gelene örgüt kültürüne uyum sağlaması ve kendinden bekleneni anlaması için yardımcı olmak gerekecektir.

¹⁰⁰ Nurullah Genç, "Örgütsel Kültürün Oluşumu ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkisi", **Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1-2, Erzurum, 1993, s.301-302.

¹⁰¹ Köse ve Gülgün, **a.g.e.**, s.281-282

Birincil İşler ve Teknoloji: Ürün ve hizmetlerin çeşidi ve kalitesini, tanınmışlığı ve müşterilerinin türünü ifade etmektedir. Örgütün birincil işlevi teknolojik süreçlerin yapısını, işi yapma yöntemlerini belirlemekte ve bunlar da yapıyı ve kültürü biçimlendirmekte etkili olmaktadır.

Amaç ve Hedefler: Karlılığın ötesinde yaşamı uzun sürdürme, gelişme ve büyümeye verilen önem, risk ve belirsizlikten kaçınmaya gösterilen özen, sosyal sorumlulukların yerine getirilme derecesi kültürü etkileyecek ve kültürdeki değişikliklerden etkilenecektir.

Büyüklik: Genellikle büyük örgütlerde iletişim sorunları ve bölümler arası rekabet görülmektedir. Bu nedenle, büyüklükte ve büyüme hızındaki iyileşme veya kötüleşme yapıyı ve kültürü etkileyecektir.

Yerleşim: Kırsal alanda veya kalabalık bir kent merkezinde kurulmuş olmak, müşterilerin türünü, çalışanların ve verilen hizmetin yapısını ve gelişme fırsatlarını biçimlendirecektir.

Örgüt içindeki faaliyetler, tüm çalışanlara bir dizi benzer deneyimler aktararak, kültürün iyice yerleşmesine ve korunmasına hizmet eder. Seçim süreci, performans değerlendirme kriteri, ceza ve ödüllendirme şekilleri, eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri ile terfi prosedürleri çalışanların örgüt kültürüne uyumunu sağlar. Örgüt kültürünün devamlılığının sağlanmasında özellikle üç faktörün büyük etkisi vardır. Bunlar seçim prosedürleri, tepe yöneticilerin faaliyetleri ve uygulanan sosyalizasyon metotlarıdır.

Yeni kurulan bir işletmede, örgüt kültürü ilk olarak kurucunun felsefesinden kaynaklanır. Bu da personel seçiminde kullanılan kriterleri büyük ölçüde etkiler. Tepe yöneticilerinin faaliyetleri örgüt içinde kabul edilebilir davranış biçimlerinden genel bir iklim oluşturur. Örgüt üyelerinin sosyalleşmesi, bir taraftan yeni elemanların taşıdığı değerlerin örgüt kültürüne uygunluk derecesine, diğer taraftan da tepe yönetimin seçtiği sosyalizasyon metotlarına bağlı olacaktır.

1.22. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ

İçinde yaşadığımız çağın temel eğilimleri daha fazla değişim ve daha hızlı hareket eden bir çevre olduğuna göre, her örgütün “örgüt kültürümüz bu değişimlere ayak uyduracak nitelikte mi? yoksa engelleyici nitelikte mi?” sorularının cevaplarını kendi içinde araması gereklidir.¹⁰²

Başarıya ulaşmak için örgüt kültürü temel faktördür, ancak doğru kültürü oluşturmak kolay değildir. Yılların birikimi sonucu oluşan mevcut kültür, örgütün stratejileri ile çeliştiğinde değiştirilmesi kaçınılmaz olmaktadır.¹⁰³

Örgütlerin karşılaştıkları bir durum karşısında verdikleri tepkiler, örgüt kültürünün özelliklerine göre değişiklikler gösterir. Bu nedenle farklı özelliklerdeki örgüt kültürlerinin değişimini sağlamak için de çok farklı süreçlere ihtiyaç duyulabilir. Bu süreçler örgütün bulunduğu gelişme safhasına, değişim yeteneğine, farklı kültürel oluşumlar konusundaki deneyimlerine ve tarihine bağlı olarak farklılıklar gösterecektir.¹⁰⁴

Örgüt kültürleri, derin ve hızlı akan nehirlerle benzer. Yönünü değiştirmek için önüne baraj kurmaktansa, yeni bir kanal açıp, bu yeni yolu yavaş yavaş bulmasını beklemek daha doğru olur.¹⁰⁵

1.22.1. Kültürün Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi

Uzun bir geçmişe sahip, kültürü iyice yerleşmiş örgütlerde, mevcut örgüt kültürü belli bir noktadan sonra örgütün rekabet gücünü desteklemeyebilir. Her ne kadar mevcut örgüt kültürü, örgütün geçmişinde başarılı sonuçlar elde edilmesine yardımcı

¹⁰² Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1998, s.58.

¹⁰³ Bilge Erengül, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997, s.336

¹⁰⁴ Erhan Yıldırım, “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün. SBE, İstanbul, 2002 ,s.72.

¹⁰⁵ Mehmet Şekercilerolu, “İnsan Kaynaklarının Etkinliğinde Örgüt Kültürünün Rolü”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Ün. SBE, Kütahya, 2001, s.84.

olmuş olsa da, dış çevre koşullarındaki değişim karşısında, örgütün şimdiki ve gelecekteki performansının önüne bir engel olarak çıkabilir.

Örgüt kültürünün, örgütsel amaçları destekleyip desteklememesi, devamlı kalite iyileştirmesini teşvik edip etmemesi veya öğrenen örgütü yaratıp yaratmaması gibi hususlar tahlil edilebilir. Sonucun olumsuz çıkması durumunda örgüt kültürünün değişimi gündeme gelir. Günümüzde örgüt kültürünün değiştirilmesi ile örgütsel performansın yükseleceğine inanan yönetici sayısı oldukça fazladır. Ancak böyle bir değişimin başarılı olabilmesi için tepe yöneticisi, mevcut kültürden hoşnut olan veya olabilecek diğer yönetici ve çalışanların desteğini kazanmalıdır.¹⁰⁶

Kilmann, örgüt kültürü, örgütün temel amaçlarını destekler nitelikte değilse, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçiremiyorsa, örgütteki çıkar gruplarının beklentilerinin, işletme çıkarları ile örtüşmesini ve örgütteki çıkar grupları arasında uyumu sağlayamıyorsa, örgüt bireylerine örgütün karmaşık sorunlarını ele almaya ve çözüm üretmeye yönlendirici katılımcı bir ortam oluşturmuyorsa örgüt kültürünün değişimi kaçınılmaz hale geleceğini belirtmektedir.¹⁰⁷

1.22.2. Kültür Değişiminin Sağlanması

Örgüt tarihi boyunca belli bir seviyede başarıyı sağlamış, örgüt genelinde yaygın olarak paylaşılan ve kabul gören bir kültür yapısını değiştirmek oldukça zordur. Öncelikle mevcut norm ve değerlerin yerine getirilmek istenen yeni norm ve değerlerin çalışanlarca öğrenilmesi ve benimsenmesi gerekir. Çalışanların bildikleri ve uyguladıkları norm ve değerlerden vazgeçmeleri kolay olmaz. Bilinen şeylerden vazgeçip, bilinmeyene doğru yol almak çalışanlarda rahatsızlık ve endişe yaratır. Bunun sonucunda ise çalışanlar değişime karşı direnç gösterirler.

Kültürel değişimin sağlanması için örgüt üyelerinden öğrenilmiş tutum ve davranışlarını değiştirmeleri istenir, hatta zorlanır. Eski tutum ve davranışların

¹⁰⁶ Yıldırım, H., a.g.e., s.70.

¹⁰⁷ Ralph H. Kilmann, "Corporate Culture", *Psychology Today*, April 1985, s.62; Eren, a.g.e., s.171.

unutularak, yeni tutum ve davranışların tam olarak yerleşmediği koşullarda istikrarlı bir örgüt kültürünün oluşması imkansızdır. Öğrenilmiş kavramların unutulması, değişime karşı direncin yok edilmesinde önemli role sahiptir. Schein, örgüt kültürü iyice yerleşmiş örgütlerde, mevcut kültürün silinmesi için örgüt üyelerinde tehdit ve kriz algısının yaratılmasının gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Lewin bu duruma çözülme demektedir. Çözülme sürecinin başlayabilmesi için kültürel değer ve varsayımların doğruluğunun sorgulanıp, geçerliliğini yitirmesi sağlanarak, tehdit algısının ve tatminsizlik ortamının yaratılması gerekmektedir.¹⁰⁸

Kültürün değişimi, örgütün temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak anlayışın ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulmasını ve bunların herkes tarafından bilinmesini gerekli kılması nedeniyle zor bir işlemdir. Belli bir vizyon ve strateji ile çalışanların katılımının sağlanması ve onları daha iyi bir geleceğin beklediğine inandırılmaları halinde, kültürel değişim herkes tarafından benimsenebilir.¹⁰⁹

Kilmann, örgüt kültürünün değişiminde izlenmesi için beş aşamalı bir yol önermektedir.¹¹⁰

- *Gerçek normların belirlenerek su yüzüne çıkarılması:* Bu aşamada örgüt üyelerinden örgüt içindeki tutum ve davranışlarını yönlendiren bazı değer, inanç, kalıp ve kabulleri yazmaları istenir.
- *Yeni beklentilerin araştırılması:* Bu aşamada örgüt üyelerinden örgütün nereye gitmesi gerektiğini, vizyonunu ve doğru olacak davranış kalıplarını tartışarak oluşturmaları istenir.
- *Yeni normların oluşturulması:* Bu aşamada örgüt bireylerinin örgüt başarısını sağlayacak yeni değer, inanç, standart ve varsayımları belirleyip tartışmaları istenir.
- *Kültür boşluklarının saptanması:* Bu aşamada mevcut normlarla arzu edilen normlar mukayese edilir, aralarındaki farklılıklar tespit edilir ve yeni normların kabulünü sağlamak için planlar yapılır.

¹⁰⁸ Yüksel, a.g.e. s.48.

¹⁰⁹ Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1999, s.113.

¹¹⁰ Kilmann, a.g.e., s.68; Eren, a.g.e., s.171-172.

- *Kültür boşluklarının doldurulması:* Bu aşamada bir kültür şokuna sebebiyet vermeden, mevcut normların arzu edilen yeni normlara doğru değişimini başlatmak için harekete geçilir.

Gordon ise öne sürdüğü değişim modelinde, örgüt kültüründe istenilen değişimi sağlayabilmek için aşağıdaki beş aşamanın takip edilmesi gerektiğini söylemektedir:¹¹¹

- Örgüt geleceğe yönelik vizyonu açıkça ifade edilmeli ve ona ulaştıracak örgüt kültürü tanımlanmalıdır.
- Tepe yönetimin desteği alınmalıdır.
- Tepe yöneticiler tarafından çalışanlar için arzu ettikleri değerleri, beklentileri ve davranış biçimlerini içeren yeni bir kültür belirlenmelidir.
- Örgütsel yapıda, insan kaynakları sisteminde, yönetim tarzı ve uygulamalarında kültürel değişime destekleyecek değişiklikler yapılmalıdır. Örneğin; çalışanların karar alma sürecine katılımları veya otoriteye itaatinin teşvik edilmesi, ödül ve performans kriterlerinin yeniden belirlenmesi vb.
- Yeni alınacak personel bu yeni kültüre uyum sağlayacak şekilde seçilmeli ve sosyalleştirilmelidir. Mevcut personelden uyum sağlayamayanlar eğitilmeli veya işlerine son verilmelidir.

1.22.3. Kültür Değişiminde Liderin Rolü

Örgüt kültürünün değişiminde lider anahtar rol oynar. Etkin liderlik olmazsa olmaz. Örgüt kültürünün değişimi için yöneticilerin patron rollerini bırakıp, lider-destekleyici-koordinatör olma rollerini benimsemeleri gereklidir. Ancak böyle olduğu takdirde örgüt kültürüne istenen uygun özellikler kazandırılabilir. Bununla birlikte, liderin örgüt içindeki yerleşik kültürü dikkate almadan değişimi başarması mümkün değildir.¹¹²

¹¹¹ Gordon, a.g.e., s.482-483.

¹¹² Şekercileroglu, a.g.e., s.86.

Lider değişime yönelik olarak oluşturduğu vizyonunu örgüt üyeleri ile paylaşarak örgütün gündemini oluşturabilir. Liderin değişime yönelik vizyonunu örgüt üyelerine iletmesi ve paylaşması ile değişimin uygulama süreci başlamış olur. Değişimin vizyonu ve stratejisi lider tarafından sözlü olarak aktarılabilir, ancak çoğunlukla eylem ve tavırlar yoluyla aktarılması tercih edilir.¹¹³

Liderin ve üst yönetimin, kültürün değişimi için içten ve açık bağlılık göstermesi, çalışanların da onları takip etmesini sağlayacak ve böylece planlı bir kültür değişimi için ilk adım atılmış olacaktır.¹¹⁴

¹¹³ Yüksel, **a.g.e.**, s.56-57.

¹¹⁴ Özgür Döğerlioğlu, “Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü”, **IV.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Ankara, 1997, s.4

İKİNCİ BÖLÜM

ETKİLİ YÖNETİM ANLAYIŞI OLARAK TAKIM YÖNETİMİ

2.2. TAKIM ÇALIŞMASI VE ÇEŞİTLERİ

Günümüz ulusal ve uluslar arası çalışma hayatı yoğun bir rekabeti gerektirmektedir. Ekonomik alandaki küreselleşme bu rekabeti daha da arttırmaktadır. Bu şartlar altında insan kaynakları stratejik bir önem kazanmaktadır. Sadece parasal başarıya odaklanmış örgütler, kısa vadeli başarılar elde etseler de bu başarılarını uzun süre devam ettirememektedirler. Çalışanları örgütün en önemli sermayesi olarak görerek, onlara gerekli yatırımları yapmak, yetişmiş çalışanlarını en verimli şekilde kullanmak ve çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak, örgütlerin uzun dönemli başarıları için vazgeçilmez bir koşuldur.

Değişen üretim sistemleri anlayışı, yüksek rekabet ortamı, iş gücü devrinin azaltılması, kalitenin giderek önem kazanması, eğitilmiş insan gücü ihtiyacı ve hızla değişen teknolojiye uyum sağlama, örgütlerde esneklik ve iletişim konularının önem kazanmasına neden olmuştur.¹¹⁵

Günümüz işletmeleri, sadece karizmatik yöneticilerin veya zeki işletmecilerin çabalarına değil, tüm çalışanların yaratıcılığına ve yeteneklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Rekabet avantajı, temel iş süreçlerinin sürekli ve artarak geliştirilmesinden kaynaklanır. Bu nedenle işletmeler her türden işte, her düzeyde çalışandan yararlanma gereksinimi duyarlar. Bu anlamda geleceğin işletmeleri tüm çalışanların esnekliğini ve yaratıcılığını kullanma becerisine bağlı olarak ya büyüyecekler ya da yok olacaklardır.¹¹⁶

Bu şartlar altında rekabet baskıları ile karşı karşıya kalan yöneticilerin pek çoğu yüksek verim sağlamak, maliyetleri düşürmek ve çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak amacıyla “takım çalışmalarına” yönelmektedir.

¹¹⁵ Güler Öztürk, “Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler”, **Human Resources Management**, Eylül-Ekim 1999, s.72.

¹¹⁶ Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yay., İstanbul, 2001, s.279.

1980'li yılların başında Volvo, Toyota gibi şirketler üretim sistemlerine takımları ilave ettiklerinde, bu olay ilk girişim olması nedeniyle büyük bir yankı yaratmış ve yöneticilerin büyük ilgisini çekmiştir. Günümüzde ise tamamen tersi bir durumla karşı karşıyayız, yani neredeyse tüm örgütler takım çalışmalarına üretimde yer vermekte ve takım çalışması anlayışı her sektöre yayılmakta, üretimde takım çalışmalarına yer vermeyen yöneticiler kınanmaktadır. Takım çalışması anlayışı veya fikri, üretim sistemlerinde mantar gibi çoğalmaktadır. Günümüzün başarılı yöneticileri genellikle takımla çalışan yöneticilerdir. Lee Iacocca ve Peter Drucker gibi yazarlar takım çalışmalarının önemini vurgulayarak, yarının örgütlerinin takımlardan oluşacağını ve etkinliklerin bunlarla sürdürüleceğini söylemektedirler. Boeing'in üst yöneticileri yeni uçakları olan 777'yi böyle bir çalışma sonucunda elde ettiklerini belirtmektedirler.¹¹⁷

Başarılı takım çalışmaları için takım üyelerinin örgütün vizyonunu tam olarak benimsemesi ve bu vizyona ulaşabilmek için aynı dili konuşması, yani vizyonu paylaşması gereklidir. Takım çalışması, çalışanların düşünme, planlama, kendisini ilgilendiren konularda karar alma ve özerklik ihtiyacının karşılanması için bir araçtır. Takım çalışmasından sihirli bir değnek gibi her şeyi bir anda değiştirmesi beklenmemelidir. Takım çalışması, ancak örgütte bilinçli bir takım oluşturma süreci varsa ve çalışanlar takım çalışmalarının başlama nedenlerini biliyorlarsa etkili olur.

Takım çalışmasının özünü, "takımdaki her üyenin her işe gerektiği zaman ve yeterli miktarda yardım etmesi" düşüncesi oluşturur. Bu nedenle takımdaki üyeler arasındaki ilişkilerin iyi olması da verimli çalışmalar yapmak kadar önemlidir. Takım halinde çalışmak yaratıcılık ve enerjiyi artırır. Güncel deyimle sinerji yaratır. Takım çalışmalarında çalışanlar sürekli olarak iş birliği ve iletişim içinde işleri planlayıp yürüttüklerinden, farklı çalışma yöntemleri bularak maliyetleri azaltıp verimi yükseltecek çözümler üretebilirler.

Örgütlerde daha iyi ürün, daha süratli üretim ve daha ucuz maliyet sağlamak amacıyla yapılan takım çalışmaları, bireylerin performansını arttırmakta ve onları

¹¹⁷ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 7.Baskı, Anadolu Üniv. AÖF Yay., Eskişehir, 2001, s.313.

yaptıkları işlerde başarılı kılmaktadır. Özellikle çalışanların yaptıkları işler yeteneklerinin üstüneyse veya birden fazla yetenek gerektiriyor, karar verme ve deneyim istiyorsa, takım çalışmaları bireylerin başarılarını daha da arttırmaktadır. Eğer örgütler kendilerini yeniden yapılandırmak, daha rekabetçi ve etkin olmak istiyorlarsa çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için takımlara yönelmelidirler.¹¹⁸

2.2.1. Grup ve Takım Kavramları

Genellikle aynı anlamda kullanılan grup ve takım kavramları aslında birbirinden oldukça farklı kavramlardır. Ancak başarılı takımların temelinde de başarılı gruplar yatmaktadır. Bu nedenle grup ve takım kavramlarının iyi anlaşılmasında fayda vardır.

2.2.1.1. Grubun tanımı

Grubun tanımı üzerinde araştırmacılar arasında bir uzlaşma yoktur. Bu nedenle grubun pek çok tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmektedir:

Şimşek ve diğ., grubu, “ortak normları paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip, ortak iş amaçları doğrultusunda birbirleriyle iletişim içinde bulunan bireyler topluluğu” ve “birbirleriyle etkileşim içinde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük birey toplulukları” şeklinde tanımlamaktadırlar.¹¹⁹

Shaw “grup birbirleriyle etkileşim halinde bulunan iki veya daha fazla insanın, birbirlerini etkilemesi ve birbirlerinden etkilenmesi sonucunda oluşan birleşmelerdir” demektedir.¹²⁰

¹¹⁸ Mehmet Fettahlıgil, “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci” ” www.danismend.com/konular/insankaynakları/TAKIMLAR.htm (20.09.2005).

¹¹⁹ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemici, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.117

¹²⁰ Murat Tükel, “İşletmelerde Takım Yönetimi ve Bankacılıkta Bir Uygulama” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yük.Tek.Ens. SBE, 2001, s.3.

Nelson ve Quick, grubu “ ortak ilgi ve amaçları olan iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesidir” şeklinde tanımlamaktadır.¹²¹

Bir başka tanıma göre ise “grup, gözlenebilir, anlaşılabilir ilişkiler sistemi içerisinde belirli sayıdaki kişinin bir araya gelmesinden oluşan sosyal topluluktur” diye açıklanmaktadır.¹²²

Grup en genel anlamıyla, “en az iki kişiden oluşan , bilgiyi paylaşmak ve belirli kararlara ulaşmak amacıyla etkileşimde bulunan, üyelerinin ilgi alanlarındaki sorumluluklarını başarılı bir şekilde yürütmelerinde yardımcı olan topluluklardır” şeklinde tanımlanabilir.

Bu tanımlardaki en önemli kavram etkileşim veya ilişkiler sistemidir. Fiziksel anlamda bir arada bulunan insanlar görünüş itibarı ile bir gruba benzeseler de birbirleriyle karşılıklı etkileşimleri yoksa grup değildir. Örneğin; bir üretim hattında veya büroda çalışan insanlar fiziksel ortam olarak yan yana çalışsalar da eğer aralarında bir iletişim ve etkileşim süreci yaşanmıyorsa, tüm bireyler sadece kendi işleriyle ilgileniyorsa bir grup olmaları mümkün değildir.

Özkalp ve Kırel, örgüt içerisindeki davranışları anlamak için bireyleri etkileyen güçleri ve bireylerin örgütleri nasıl etkilediğinin bilinmesinin zorunluluk olduğunu, bireylerin davranışlarının grupları etkilediği gibi örgüt içindeki grupların da bireylerin davranışlarını etkilediğini belirtmektedirler.¹²³

Grupları, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar olarak iki sınıfa ayırmak mümkündür. Biçimsel gruplar örgütleyicinin belirlediği açıkça saptanmış bir takım amaçları gerçekleştirmek için örgütleyicinin düşündüğü örgüt yapısına bağlı olarak ortaya çıkan gruplardır. Biçimsel örgüt özellikleri gösterir. Biçimsel olmayan gruplar

¹²¹ Nelson ve Quick, 1994, **a.g.e.**, s.266.

¹²² İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Başaran Yay., İstanbul, 1991, s.313.

¹²³ Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yay., Eskişehir, 1996, s.185.

ise örgütü oluşturan bireyler arasında önceden planlanmayan, öngörülmeven ve yönetimin onaylamadığı ilişkilerin gelişmesi sonucunda oluşan gruplardır.

İnsanlar toplumsal yaşama başlamalarından itibaren gruplar oluşturmuşlardır. Aile hayatı, korunma, savaş, hükümet, iş, eğlence vb. bütün bunların temelinde gruplar yatmaktadır. Örgütsel yaşamda gruplar büyük bir karmaşa yaratabilecekleri gibi, inanılmaz başarılarla da imza atabilirler. Ancak yapılan araştırmalar göstermektedir ki, gruplar en büyük başarılarını takım denilen verimli yapılara dönüştüklerinde ortaya çıkarmaktadırlar.¹²⁴

2.2.1.2. Takımın Tanımı

Pek çok yönetici, sadece grupların yaptığı çalışmaların sonuçlarına bakarak grubun performansından memnun görünürler, ancak çok az bir değişiklikle neler yapılabileceğini görmezler. Ama bazı liderler, kişilerin en iyi performansı göstermelerini isteyerek ve takım halinde çalışılmasına olanak tanıyan ortamı yaratarak, aynı sayıda insan ve aynı teknoloji ile benzer işlerde verimliliği ciddi biçimde arttırmayı başarmaktadırlar.¹²⁵ Takımın çok değişik bakış açılarından tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Katzenbach ve Smith, “takım, belirli bir amaç ve performans hedefleri çerçevesinde toplanmış ve birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu tutan bir bakış açısına sahip, birbirlerini tamamlayıcı yetenekleri olan küçük bir grup insandır” tanımını yapmaktadır.¹²⁶

Eren takımı, “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur” diye tanımlamaktadır.¹²⁷

¹²⁴ Robert Maddux, **Takım Kurma**, Alfa Yay., (Çev:C. İkizler) Birinci Basım, İstanbul, 1999, s.5-6.

¹²⁵ **A.g.e.**, s.4..

¹²⁶ Jon R. Katzenbach ve Douglas K. Smith, **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**, Harvard Business School Press, Boston, 1993, s.54.

¹²⁷ Erol Eren, **a.g.e.**, s.459.

Efil ise takıma, “belirli bir amaç için bir araya gelen insan topluluğudur” demektedir.¹²⁸

Başka bir tanımda ise takım, “ortak bir amaç, hedef ve yaklaşımları benimsemiş, belli bir iş süreci veya sürecin bir kısmından sorumlu olmak üzere yetkilendirilmiş, gerekli bilgi ve beceriyle donatılmış grup” şeklinde tanımlanmaktadır.¹²⁹

Bu tanımlardan yola çıkarak takımların ortak özelliklerini aşağıdaki şekilde belirleyebiliriz:

- Bir grup yani en az iki veya daha fazla kişiden oluşur.
- Takımın belirli bir hedef veya amacı vardır.
- Takım üyeleri sahip oldukları farklı yetenekleri bu amaca ulaşmak için kullanırlar.
- Takım üyeleri birbirlerine karşı sorumludurlar ve aralarında ortak iş yapabilme yetenekleri vardır.
- Takım üyeleri arasında karşılıklı güven ortamı hakimdir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan örgütlerde, takımlar örgütün ayrılmaz birer parçasıdır ve örgüt çalışanlarının takımlarda yer alması için eğitilmeleri ve teşvik edilmeleri temel felsefelerden biridir. Örgütün gelişimi, takımların örgütte yüklendikleri projeleri başarıya ulaştırmaları ve takım halinde çalışma felsefesinin günlük yaşama uyarlanması ile mümkündür.

Örgütte takımlar, karar verme, sorun çözme, danışma, bilgi verme, koordinasyon sağlama gibi çok çeşitli amaçlarla kullanılarak, verim artışı, zaman ve kaynak israfını engelleme, müşteri memnuniyeti ve talebini artırma, çalışanların kararlılığını ve motivesini yükseltmenin yanı sıra ürün kalitesini artırma çalışmalarına da destek sağlayabilmektedir.

¹²⁸ İsmail Efil, **İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması**, Aktüel Yay., İstanbul, 2005, s.157.

¹²⁹ Semih Yedievli, Cem Ersen, “Takım Çalışması Sistematığı”, **Önce Kalite Dergisi**, Kış 1997, s.29.

Takım çalışmasında, çalışanların yeteneklerinden en üst seviyede yararlanılması ve bu yeteneklerin geliştirilmesi ile de kendileri ile ilgili faaliyetlere ilişkin kararları kendilerinin alabilmeleri ve amaçlarını kendilerinin belirleyebilmeleri hedeflenmektedir. Takım çalışması insanlara aidiyet duygusu aşılayarak yaptıkları işten daha fazla zevk almalarını sağlayabildiği gibi çalışanlar arasında sürekli işbirliği ve iletişimi sağlaması nedeniyle etkinliği ve verimliliği de arttırabilmektedir.

2.2.2. Takım ve Grup Arasındaki Farklar

Grup ve takım kavramları çoğunlukla birbirinin yerine kullanılmasına rağmen aynı özellikleri taşımazlar. Önceki paragraflarda açıklanan grup ve takım kavramlarına bakıldığında grup ve takım arasındaki farklılıklar kolaylıkla görülebilir.

Grupta amaç, bireyin çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı olmasını sağlamaktır. Grupta ortak bir çalışmaya ne ihtiyaç vardır, ne de bir fırsat söz konusudur. Ortak bir çaba, ortak bir faaliyet söz konusu değildir. Dolayısıyla pozitif bir sinerji yaratılarak grubun genel performansını arttırmak söz konusu değildir. Buna karşın takım çalışmalarında koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak çalışanların bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermeleri sağlanır. Bu da onların genel performans düzeylerini artırır. Bu nedenle takım çalışmalarında bireylerin gösterdikleri performans grup çalışmalarından daha üstündür. Hatta takım çalışmalarında bir bütünlük söz konusu iken , iş gruplarında bireysel çabayı artırma hedeflenir.¹³⁰

Gruplarda amaç örgütün amacı ile aynıdır, çoğunlukla katı ve atanmış bir liderlik söz konusudur. Takımlar ise hem bireysel hem de takım hedeflerine odaklıdır ve paylaşılmış liderlik kullanılır. Takım çalışması, üyelerin ve örgütün ortaklaşa memnuniyetini sağlama yolunda tartışma ve karar verme işlemidir.

Takım çalışmaları pozitif bir sinerji etkisi yaratarak bireylerden alınabilecek en iyi verimin alınması sonucunda örgütün geneldeki performansını arttırmak

¹³⁰ Fettahlıgil, a.g.e.

çabasındadır. Bu nedenle takım çalışmalarında takımın gösterdiği performans, bireylerin gösterdikleri toplam performanstan daha üstündür.¹³¹

Takım çalışmasında ortak bir amaç vardır. Bu nedenle takım üyeleri takıma bu amaç doğrultusunda yüksek bir bağlılık gösterirler. Gruplarda ise ortak bir amaç olmaması nedeniyle bu tür bir bağlılığa rastlanmaz. Takım ve grup üyelerinin bağlılıklarında görülen bu farklılık takımların gruplara göre daha fazla üretici olmalarını sağlar. Takımlarda gruplara göre daha başarılı sonuçlar alınmasının bir başka nedeni de, takımların gruplara göre çok esnek bir yapıya sahip olmalarıdır.¹³²

Margerison'a göre ise takımları gruplardan ayıran en önemli dört özellik:¹³³

- Takımların hedef ve sonuç odaklı çalışmaları,
- Takım üyelerinin tamamen bağımsız olması,
- Takımların geri bildirim ihtiyacı duymaları ve
- Takım üyelerinin sinerji yaratmalarıdır.

Takımlar, küresel rekabet ortamında, iş ortamındaki değişimlere hızlı tepki vermesi, çok esnek yapıda olması, bağımsız görev ve amaçları verimli bir şekilde tamamlaması, sürekli öğrenmeye açık olması ve çalışanlar ile örgüt arasındaki bağı kuvvetlendirmesi nedeniyle günümüzde bir çok örgüt tarafından çalışma sistemlerine dahil edilmiş ve örgütler takım bazlı çalışmaya yönelmiştir.

Takımlar yüksek performans göstermek için potansiyele sahiptirler, ancak bu başarılı olacaklarını garanti etmez. Takım çalışmasının başarılı olması için öncelikle başarılı bir takım çalışması için gerekli koşulların sağlandığından, özellikle örgüt kültürü yapısının uygun olduğundan emin olunmasına ihtiyaç vardır.

¹³¹ Enver Özkalp, "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği, *Anadolu Ünv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:13, Sayı: 1-2, 1997, s.455

¹³² Katzenbach ve Smith, *a.g.e.*, s.54

¹³³ Charles J. Margerison, "Team Competencies", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol:7, Num:7/8, 2001, s.119.

2.2.3. Takım Çalışmasının Önemi

Küresel rekabet ortamındaki gelişmeler, örgütlerde hızlı değişimlere yol açmış ve değişimin sürekli olmasını sağlamıştır. Bu hızlı ve sürekli değişim ister istemez çalışanlarda huzursuzluk, şüphe ve hatta korkuya neden olmaktadır. Yönetimin çalışanlardan istenen verimi elde edebilmesi için çalışanların bu şüphe ve korkularının giderilmesi gereklidir. Bu da ancak, yönetimle çalışanlar arasındaki karşılıklı güven ortamının sağlanmasının yanı sıra, çalışanların kendi aralarında da güven ortamının olması ile mümkündür. Eğer bu güven ortamı oluşturulamazsa çalışanlar sadece belirlenen görevleri ve verilen emirleri uygularlar. Bu durum müşteri tatminini azaltır, yaratıcılığı bastırır, yeni teknolojilerin ve uygulamaların uyum sürecini yavaşlatır. Bu şartlar altında takımlar, çalışanların yönetimle ve kendi aralarında karşılıklı güven ortamının oluşturulmasında ve örgütün hedeflere ulaşmasında kullanılan en değerli araçlardan biridir.

Takım çalışmasında temel nokta; bir kişinin yaptığı faaliyetlerin, verdiği kararların diğerlerini de etkileyeceğinin bilincinde olması ve toplam aklın, bireysel akıldan daha büyük olduğu gerçeğidir.¹³⁴

Takım çalışması, yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek, kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir.¹³⁵

Takım çalışmalarının sonuçları öncelikle çalışanlar tarafından yapılan işin kalitesini, müşteri memnuniyetini ve üretimi arttırmaktadır. Ayrıca israfı hissedilir derecede azaltan takım çalışmalarında, bireyler alınan kararlardan kendileri sorumlu oldukları için yönetimi suçlama eğilimleri azalmaktadır. Yönetim tarafından, takımların yaptıkları önerilerin bireylerin yaptıklarından daha fazla dikkate alınması çalışanların motivasyonunun da artmasına neden olmaktadır. Bunların yanı sıra etkili takım

¹³⁴ Seçkin Polat, "Takım Çalışmasının Parametrik Değerleri ve Başarısına Etki Eden Faktörler: Bir Holdingdeki Bulgular", **Türkiye Metal Sanayicileri Dergisi**, Sayı 19, İstanbul 2000

¹³⁵ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.Baskı Rota Yayınevi, İstanbul, 1997, s.42

çalışması, çalışanlar arasındaki sorunların çözümü, üretim artışı ve gelişmiş üretim hedefleri belirleme gibi kazançlarda sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı takım çalışması işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Takım çalışmalarında alınan kararlar, bireysel kararlardan daha uzun süre almaktadır. Ancak uygulama aşamasına geçildiğinde konular hemen hemen her açıdan tartışıldığı, herkesin görev ve sorumlulukları belirlendiği ve hepsinden önemlisi kararlar takım üyeleri tarafından benimsendiği için tüm işlemler çok hızlı yapılmaktadır. Böylece karar verme sürecinde kaybedilen zamandan çok daha fazlası uygulama sürecinde kazanılmaktadır.

Takım çalışmasının temel amacı bir sorunun giderilmesi için gerekli çözüm yollarını belirlemek ve daha sonra bunları uygulamaya koymaktır. Bireysel çalışmalara göre takım çalışmasının daha değerli olmasının nedeni takım çalışmasında bireysel çalışmalara nispeten daha çok fikir üretilebilmesi, yani sinerji yaratılmasıdır. Takım çalışmalarında yapılan tartışmalar genellikle fikirlerin geliştirilmesi, ayıklanması ve denenmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu tartışmalar esnasında bir çok yeni fikir de ortaya çıkabilmektedir.

2.2.4. Takım Çeşitleri

Takımlar işletmenin geleceğine yön veren, ateşleyici görevi gören katılımcı gücün parçasıdır. Geleneksel yapı gösteren örgütlerde yöneticiler, yönetimle işleri bütünleştirmek, eşgüdüm altına almak ve denetlemekle, tüm işlerin sorumluluklarını da ellerinde tutarlar. Takım bazlı örgütlerde ise takımı oluşturan üyeler birbirlerinin işini bilmekte, işler daha esnek ve etkin olarak gerçekleşmektedir.¹³⁶

Örgütlerde takım çalışmasına başlanmadan önce takımların nasıl organize olacağını kararlaştırılmasına ihtiyaç vardır. Takımların üyelerinin nitelikleri, toplantı tarzı, katılım biçimi, problem çözme yaklaşımları ve alınan kararların uygulanması

¹³⁶ Berna Güner, "Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışması" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniv. SBE, 2002, s.48.

aşamasındaki sorumlulukları farklılıklar göstermektedir. Teknoloji ve rekabet ortamındaki gelişmeler, örgütlerin ve örgüt içindeki takımların yapısında değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler pek çok takım çeşidinin oluşmasına neden olmuştur.

Takımların değişik bakış açılarına göre çok çeşitli sınıflandırmaları yapılmıştır. Bunlardan başlıcaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sorun Çözücü Takımlar
- Kendi Kendini Yöneten Takımlar
- Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar
- Sanal Takımlar
- Kalite Takımları
- Yönetim Takımları

2.2.4.1. Sorun Çözücü Takımlar

Örgüt içindeki çalışma şekilleri ve yöntemleri konusunda fikir üretmek, yapılan işin kalitesini, etkinliğini ve çalışma ortamını daha iyi bir hale getirmek için veya belli bir sorunun çözümüne yönelik olarak belirli aralıklarla birkaç saat bir araya gelen, aynı bölümde çalışan beş ile on beş çalışandan oluşan takımlardır. Bu tip takımların temel çalışma yöntemi deneysel olup, hataların sonuçlarını düzeltmekten çok hataların nedenlerini ve çözüm yollarını bulurlar.¹³⁷

Sorun çözücü takımlarda üyeler belirlenen sorunun çözümüne yönelik olarak çalışma yöntem ve uygulamalarının nasıl iyileştirilebileceği konusunda düşüncelerini paylaşıyor ve öneriler üretirler. Ancak bu takımların ürettikleri fikir ve önerileri uygulatma güçleri yoktur. Sorun çözücü takımlara en iyi örnek toplam kalite yönetiminde yaygın şekilde uygulanan kalite çemberleridir.

¹³⁷ Bekir Tuna, "Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniv. SBE, Eskişehir, 2003, s.5-6.

Sorun çözücü takımlar, herhangi bir sorun ortaya çıktığı zaman amaç, hedef ve konuları üst yönetim tarafından belirlenerek kurulurlar ve geçici bir süreyle çalışırlar. Takım üyeleri ortaya çıkan sorunu çözebilecek niteliklere sahip çalışanlar içerisinde üst yönetim tarafından atanırlar. Bu takımlarda genellikle matris yapı hakimdir.

Sorun çözücü takımların kurulma amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹³⁸

- Hataları azaltmak, kaliteyi yükseltmek
- Etkili takım çalışması ortamı yaratmak
- Üyelerin ve çalışanların motivasyonunu arttırmak
- Sorun önleyici bir tutum ve sorun çözme yeteneği geliştirmek
- Uyumlu yönetici-çalışan ilişkileri oluşturmak
- Bireysel gelişmeyi ve liderlik niteliklerinin gelişmesini sağlamak
- Çalışanlara örgüt içindeki rollerini ve önemlerini kavratmak
- Düşünme ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirmek
- İnsanlar arasında saygıyı geliştirmek
- Fikirlerin serbestçe söylenebildiği bir ortam yaratmak
- Kalitenin herkesin işi olduğu inancını örgüt içinde yaygınlaştırmak

Sorun çözücü takımların üyeleri, uygulama ve yöntemlerini nasıl geliştireceklerini fikir alışverişi yapmak yoluyla, düşüncelerini paylaşarak veya öneri sunarak ve bu önerileri geliştirerek yapmaktadırlar. Çeşitli sorun çözme teknikleri ile yapılan çalışmalar sonucunda problemin çözülmesi ve çözümün standartlaştırılması sürecinden sonra ise takım dağılmaktadır.

2.2.4.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Takımlar aracılığıyla çalışanların iş yapmada ve karar vermede söz sahibi olmaları, Japon şirketlerinde takım çalışmalarının ulaştığı başarının bir ürünüdür.

¹³⁸ Gürer, a.g.e., s.49-50.

Çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları, bilgi paylaşımı ve onlara daha kaliteli bir iş performansı yakalama konusunda fikirlerinin sorulmasıyla başlamıştır. İşletmeler önce problem çözme takımlarına, ardından yönetsel bağımsızlığa sahip “kendi kendini yöneten takımlara” adım atmışlardır.¹³⁹

Kendi kendini yöneten takımların sorun çözücü takımlardan en önemli farkı, sorunun çözümüne yönelik fikirleri ürettikten sonra bunları uygulamasıdır. Aynı zamanda, kendi kendini yöneten takımlar bu uygulamaların sonuçlarının tüm sorumluluğunu üzerlerine alırlar.¹⁴⁰ Bu takımlar çalışanların performansını ölçecek yetkiye sahip ve sorumluluk alacak pozisyonda olan üyelerden oluşur ve takım üyelerini kendileri seçerler.

Örgütün değişen koşullara uyum sağlamasını, kapasitesini arttırmasını ve çalışanlar için iş yaşam kalitesinin yükseltilmesini sağlayan kendi kendini yöneten takımlar, üyelerinin birbirlerini karşılıklı sorumlu tuttukları, nasıl, ne zaman, niçin ve kiminle çalışacaklarını kendileri belirleyen diğer bir deyişle, bir yöneticinin doğrudan yönlendirmesi olmaksızın kendi işlerinden sorumlu olan takımlardır. Kendi kendini yöneten takımların bazı özellikleri aşağıdaki gibi listelenebilir:¹⁴¹

- Ortak bir hedef, açık bir misyon, paylaşılan bir vizyon, belirlenmiş bir hareket planı ve başarı ölçütlerine sahiptir.
- Genelde rutin olmayan karmaşık süreçler için çalışırlar.
- Takım, yönetim takımları tarafından tam olarak desteklenmektedir.
- Takım lideri yönlendirici, destekleyici ve eğitici.
- Takım üyeleri, işin başarısı için sorumluluk alırlar.
- Takımın elde ettiği sonuçlardan beraberce sorumludurlar.
- Takım genellikle işin tüm bileşenlerine (planlama, uygulama, geliştirme, ölçme ve değerlendirme) sahiptir.

¹³⁹ Eren, **a.g.e.**, s.462.

¹⁴⁰ İnan Özalp, “İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı”, **Anadolu Üniv.İİBF Dergisi**, Cilt: XIV, Sayı:1-2, 1998, s.13-14.

¹⁴¹ Esra Sümter, “Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. SBE, İstanbul, 2003, s.19-20.

Kendi kendini yöneten takımlar sayesinde üretim artışı, üretimin kalitesinde gelişme ve teknolojik değişikliklere daha hızlı cevap verme sağlanır. Birçok şirket faaliyet alanındaki rekabetin artmasıyla beraber, orta kademe yönetim masraflarının azaltılması ve daha hızlı gelişim ile yenilik sağlanması için kendi kendini yöneten takımlardan oluşan örgütlere dönüşmektedir.

Kendi kendini yöneten takımlar, 1970'li yıllarda İsveç'te 500 den fazla şirkette deneysel nitelikte kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle İsveç otomotiv endüstrisinin iki ünlü ismi Volvo ve Saab bu tür uygulamaları yoğunlukla kullanmaktadırlar. Örneğin; Saab'ta o dönemde, üretim hattındaki iş gören devir hızı yaklaşık %70, işe devamsızlık ise %20 oranlarında gerçekleşmektedir. Saab yeni motor fabrikasını inşa etme kararı ile birlikte takım çalışmalarına yönelmiştir. Bu fabrikanın oluşturulması esnasında, kendi kendini yöneten takım çalışmaları yoluyla, gruplar motorların nasıl toplanacağına, çalışma yerlerine, dinlenme aralarına kendileri karar verdiler. Sonuçta iş gören devri ve devamsızlık sorunları ortadan kalkarken, üretimde yoğun artışlar ve motor başına üretim zamanında kısaltmalar meydana gelmiştir. Günümüzde Xerox, General Motors, Pepsi Co., Hewlett Packard gibi ünlü işletmeler bünyelerinde bu tür takım çalışmalarına yer veren şirketler arasındadır.¹⁴²

2.2.4.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Karşılıklı fonksiyonel takımlar, bir işi başarabilmek için farklı çalışma alanlarında görev yapan, ancak aynı yönetim seviyesindeki çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır. Farklı bölümlerden üyeleri bilgi alış verişine yöneltme, yeni fikirler üretme ve karışık projeleri koordine etme açısından etkindirler. Bu çeşit takımların oluşturulmasındaki en büyük sorun, farklı tecrübe, bilgi birikimi ve bakış açısına sahip çalışanların birbirlerine güven duyarak ortak bir amaca yönelmelerini sağlamaktır. Bu ise gerektiğinden çok uzun zaman almakta ve dolayısı ile takımların kuruluş ve başlangıç aşamaları uzun sürmektedir.¹⁴³

¹⁴² Özkalp, **a.g.e.**, s.436-437.

¹⁴³ Tayfun Güven, "Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv. SBE, Ankara, 2000, s.63.

Bu tip takımlar genellikle farklı fonksiyonel iş kollarını ilgilendiren projelerin yürütülmesi amacıyla kurulurlar. İlgili tüm bölümlerden üyelerinin bulunması nedeniyle tüm bölümlerin yapılan işlerden haberi olur ve böylece kolay bir koordinasyon sağlanır.

Karşılıklı fonksiyonel takımlar 1980'lerin sonlarına doğru büyük bir yaygınlık kazanmış ve aralarında özellikle BMW, Ford, GM ve Chrysler gibi büyük otomotiv şirketleri tarafından karmaşık projelerini koordine etmek için kullanılmışlardır.¹⁴⁴

Karşılıklı fonksiyonel takımların süreci hızlandırma, maliyetleri düşürme ve ürün geliştirmede gerekli kararları alırken yetki ve otoriteyi dağıtmaları sonucunda kaliteye daha kolay ulaşıldığı ortaya çıkmıştır.¹⁴⁵

2.2.4.4. Sanal Takımlar

Artan küreselleşme ile birlikte birçok işletme, birden fazla ve birbirinden uzak coğrafi bölgelerde faaliyet göstermeye başlamıştır. Böyle coğrafi olarak dağınık örgütlerde takımlar kurmak, takımın iletişim ve koordinasyonunu sağlamak neredeyse imkansızdır. İşte bu durumdan kaynaklanan sorunları çözmek amacıyla sanal takım çalışması fikri geliştirilmiştir.

Günümüzde bilgisayar teknolojisi ve yazılımlarındaki gelişmeler sonucunda, coğrafi olarak dağınık olan örgütlerdeki çalışanların iletişim ve koordinasyon sağlaması çok kolaylaşmıştır. Bilgisayar teknolojisinin getirdiği bu kolaylık, birbirinden ayrı bürolarda, binalarda, şehirlerde ve hatta ülkelerde yaşayan insanların ortak iş yapabilmelerine olanak tanımıştır. Aynı mekanlarda olan insanların birlikte iş yapabilmelerinin, bilgisayar desteği sayesinde, olanaklı kılınması “sanal takımlar” olarak adlandırılan takım çeşidini ortaya çıkarmıştır.

¹⁴⁴ Özalp, a.g.e., s.14.

¹⁴⁵ Özkalp ve Kirel, 1996, a.g.e., s.230.

Sanal takımların en büyük yararı, takımdaki bireylerin yüz yüze görüşmesinin zor olduğu durumlarda takım çalışmasına verimlilik ve hız kazandırmasıdır. Sakıncası ise takım üyeleri arasında sosyal iletişimin zayıf olması ve bu nedenle takım ruhu ile sinerji yaratamama durumuyla karşılaşabilmeleridir.

Tüm takım çalışması çeşitlerinde olduğu gibi, sanal takımlar da verimliliğe ulaşmak için, üyelerinin gösterdikleri çaba ve katkılar yanında örgütsel desteğe de ihtiyaç duyar. Takım çalışmasının türü ne olursa olsun her zaman işe yarayan bir çalışma şeklidir. Aynı gelişme, aynı girdi etmenleri, ve aynı oluşum gerekleri diğer takımlarda olduğu gibi sanal takımlarda da görülür. Maksimum faydanın sağlanabilmesi için yüz yüze görüşme ve sanal takım çalışmasının avantajları bir araya getirilmeye çalışılmalıdır. Bilgisayar teknolojisinin yanı sıra takım üyelerinin bilgisayar kullanımında da yeterli bilgiye sahip olması ayrı bir gereksinimdir.¹⁴⁶

2.2.4.5. Kalite Takımları

Örgütteki kalite ile ilgili problemlerin çözümü veya kalite seviyesinin daha ileriye götürülmesi için oluşturulan takımlara “kalite takımları” denir. Bu tip takımlarda amaç kalite ile ilgili bir problem çözmek veya süreç iyileştirmektir.

Uygulamada “kalite çemberleri” veya “kalite iyileştirme takımları” olarak ortaya çıkan kalite takımlarının uygulanabilmesi için, sürekli olarak ürün ve hizmetlerinde iyileştirme yapmayı düşünen, problem çözmeyi benimsemiş olan örgüt kültürüne sahip örgütler elverişli ortamlardır.

Kalite takımları; kalite, verimlilik, iletişimde iyileştirme, takım felsefesine bağlılığın artması, katılımcı çalışanların problem çözme becerilerinin ve kişisel gelişimlerinin arttırılması, çalışanların tanınması için temel oluşturması, diğer takımlarla yardımlaşmanın iyileştirilmesi gibi yararlar sağlamaktadır.¹⁴⁷

¹⁴⁶ John R. Schermerhorn, James G.Hunt, Richard N. Osborn, **Organizational Behaviour**, John Wiley&Sons Inc., Sixth Edition, New York, 1997, s. 206-207

¹⁴⁷ Neval Özkan, “Takım Çalışmasında İş Tatmini ve Ototmotiv Sektöründe Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniv. SBE, 2002, s.13.

2.2.4.6. Yönetim Takımları

Farklı bölümlerde çalışan (üretim, finans vb.) yöneticiler tarafından belirli bir problemin çözümü için bilgi alışverişinde bulunmak ve daha sonra dağılmak amacıyla oluşturulan takımlara “yönetim takımları” denir. Bu tip takımlar genellikle daha alt seviyelerdeki takımları yönlendirmek için kurulmuş, karar verme ve uygulatma gücüne sahip takımlardır. Üst yönetim ve yöneticilerden oluşan bu takımların varlığı ve başarısı, daha alt seviyedeki takımların motive edilmelerinde önemli rol oynar. Ayrıca üst yönetimin takım çalışmasına verdiği önemi ve desteği vurgulayarak üst yönetimle iletişimin kolaylaşmasını sağlar.

Yönetim takımlarının fonksiyonları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹⁴⁸

- Çalışanları yönlendirme ve kaynak dağıtım kararlarını alma
- Örgütün bütününe içeren kararları alma
- Takım normları, koçluk ve destekleyici bir model oluşturmak
- Performans iyileştirme yaklaşımlarını başlatmak ve performansı izlemek
- Etkin takım için öğrenme sürecini yerleştirmek
- Örgütün misyonu doğrultusunda performansa göre tasarlandığından emin olmak

2.3. TAKIMLARIN OLUŞUM SÜRECİ

Takımlar, bir grup yabancı insanın biraraya gelmesi ile bir anda oluşmaz. Biraraya gelen bu bir grup insandan, etkin ve verimli çalışan bir takımın oluşması için zaman gerekmektedir. Takım üyelerinin birbirini tanınması, takım içindeki rollerin belirlenmesi, karşılıklı güven ve takım normlarının oluşması, iş bölümünün yapılması ve takım hedeflerinin belirlenmesi belirli bir süreç dahilinde olmaktadır.

Oluşturulan yeni bir takımda üretken bir başlangıç yapılmak isteniyorsa, ilk önce her birey için gerçekçi olarak tüm öncelikler açığa kavuşturulmalıdır. Her birey

¹⁴⁸ Güner, a.g.e., s.75.

neden takıma girdiğinin bilincinde olmalıdır. İkinci olarak üyeler bir takım olarak beklenti ve ilgilerini birbirleriyle paylaşmalıdırlar. Üçüncü olarak bireylerin ve takımın amaçları açıklığa kavuşturulmalıdır. Sonuncu olarak da çalışma prensipleri, karar verme, katılım, sorun çözme işi tamamlama ve takımı geliştirme süreçleri formüle edilmelidir.

Takım oluşturma süreci, takım çalışmasını ve grup verimliliğini arttırmak amacıyla, bir grubun işleyişi hakkında veri toplama, analiz etme üzerine planlanmış ve birbirini takip eden eylemler aktiviteler sürecidir. Takım oluşum sürecinde takımın verimliliği değerlendirilir ve gelecekte verimliliği arttırmak yada problemleri gidermek için neler yapılacağı ile ilgili kararlar alınır.¹⁴⁹

Keçecioğlu ise takım oluşum sürecinde aşağıdaki basamakların izlendiğini belirtmektedir:¹⁵⁰

- Takım içinden ya da dışından bir kişi ortaya çıkan veya oluşabilecek bir sorunun farkına varır.
- Takım üyeleri birlikte çalışarak soruna ilişkin bilgileri bir araya getirir.
- Takım üyeleri birlikte verileri analiz eder ve gelişim için eylem planı yapar.
- Takım üyeleri birlikte eylem planını geliştirir ve harekete geçerler.
- Takım üyeleri birlikte gelişmeleri gözlemler, sonuçları değerlendirir ve gerekirse yeni eylem planları geliştirirler.
- Takım üyeleri bu süreci gerektiği sıklıkla tekrarlarlar.

Örgüt ister dikey, ister yatay, isterse matris yapıda olsun, örgütün faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için yönetimin verimliliği ve etkinliği önemlidir. Bu nedenle takımların da başarısı için akılcı, verimli ve etkin bir yönetime gereksinim vardır. Takım üyeleri kendilerine ve takım arkadaşlarına güvenmeleri için takım liderine de güvenmelidirler. Bir takım lideri, takımdaki verimliliğin aynasıdır. Takımın

¹⁴⁹ Sümter, **a.g.e.**, s.16.

¹⁵⁰ Tamer Keçecioğlu, **Takım Oluşturmak**, Birinci Basım, Alfa Bas.Yay.Dağ., İstanbul, 2000, s.16.

kurulması aşamasında takım yönetimi kendini hissettirmeli ve tüm takım çalışması süresince etkinliğini devam ettirmelidir.

Takım üyelerinin birbiriyle uyumlu bir biçimde çalışmaları, genelde aşağıdaki dört temel şartın sağlanmasına bağlıdır:¹⁵¹

- Yöneticiler etkin bir biçimde takımlara destek vermeli,
- Üyeler örgütün amacını paylaşmalı,
- Takım liderleri, takımlarını etkin bir biçimde yönetmeli,
- Takım üyelerinin birbirlerini tanımaları ve güvenmeleri için örgüt onlara zaman ayırmalı ve olanak tanınmalıdır.

2.3.1. Takım Oluşumunun Amaçları

Yöneticileri takım oluşturmaya yönelten en önemli nedenler, çalışanların örgüte bağlılıklarının arttırılması, çalışanlar arasında karşılıklı desteğin inşa edilmesi, bireysel farklılıklara saygı gösterecek ve iş başarısının temellerini atacak olan karşılıklı güvenin geliştirilmesidir.

Takım oluşturmanın diğer amaçlarını ise takım çalışması ile çalışanlar arasındaki bağlılığı arttırarak, rekabetten çok dayanışma ortamının yaratılması ve takım üyeleri arasındaki çatışmaları olumlu yönde değerlendirerek olumlu sonuçlara ulaşmaya çalışmaktır.

Wright ve Noe, örgütlerin takım çalışması uygulamasının nedenlerini dört aşağıdaki başlık altında açıklar:¹⁵²

- Takım çalışmasının kaliteyi ve verimliliği arttırması.
- Takım üyelerinin yetenekleri ve iş tanımları sayesinde müşteri taleplerine uygun seçenekler sunulması konusunda esnekliği arttırması.

¹⁵¹ Özkalp ve Kirel, 2001, **a.g.e.**, s.319

¹⁵² Sümter, **a.g.e.**, s.10.

- Teknolojik yenilikler ve küresel rekabet ortamındaki değişikliklere hızlı uyum sağlaması.
- Takım çalışmasının verimli kullanılması sonucunda, örgütün kalifiye çalışanlar tarafından tercih edilir konuma gelmesi ve çalışanların işyerine bağlılıklarının artması.

Takımlar genellikle örgütte oluşan bir soruna, yaratıcı, yenilikçi ve rekabet avantajı kazandıracak çözümler bulmaları için kurulurlar. Ancak işletmelerin takım oluşturmaya karar vermeden önce, durumun takım oluşturmaya uygun olup olmadığını araştırmaları gerekir. Bunun nedeni her durumda takımın etkili olamaması, bazı sorunların bireysel çabalarla çözülmesinin zorunlu olmasıdır. Örneğin; karmaşık bir bilgisayar programının üretilmesi takım çalışmasına uygun düşmemektedir. Bir bireyin veya bireyler topluluğunun performansını aşan durumlarda takım oluşturulmasına ihtiyaç duyulur. Bu kapsamda takım oluşturma nedenlerinden bazılarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:¹⁵³

- Çalışanlar arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu sürekli geliştirmek,
- Çalışanlar arasında karşılıklı bir anlayış geliştirip, üyelerin birbirlerine destek vermelerini ve yardımcı olmalarını kolaylaştırmak,
- Çatışmaları olumlu yönde kullanıp, olumlu değişimler yaratabilmek,
- Çalışanlar arasında rekabetten çok dayanışma ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam geliştirmek,
- Çalışanların gerekli rol ve davranışlarını daha iyi bir biçimde anlamalarını ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uymalarını sağlamak.

2.3.2. Takım Oluşumunda Temel Öğeler

Takımı oluşturmadan önce, takımı oluşturacak her birey için tüm öncelikler ile beklenti ve ilgiler gerçekçi bir şekilde ortaya konulmalıdır. Takım amaçları ile bireysel amaçlar belirlendikten sonra takımda çalışma prensipleri ile anlaşmazlıkların

¹⁵³ Özkan, a.g.e., s.21-22.

çözümü ve takımı geliştirme konularını içeren kapsamlı bir çalışma rehberi oluşturulmalıdır.

Yüksek enerjili ve başarılı bir takım oluşturulabilmesi için belirli prosedürlerden geçilmeli ve bu amaçla aşağıda belirtilen sorular cevaplandırılmalıdır. Tüm üyelerin bu soruları bilmesi ve yanıtlar üzerinde uzlaşım, benimsemesi takımın başarısı için gereklidir.¹⁵⁴

Biz Kimiz? Bu soruya verilecek gerçekçi yanıt, takım kimliğini oluşturan ortak inançların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Takım üyeleri kendi aralarında güçlerini, zayıflıklarını, iş tercihlerini, değer ve inançlarını diğerleriyle paylaşırsa farklılıklar ve sorunlar daha ortaya çıkmadan fark edilerek giderilmeye çalışılır. Bunun sonucunda oluşturulan ortak inançlarla grubun kimliği ortaya çıkar ve grup üyeleri niçin bir arada olduklarını ve neye karşı mücadele edip direneceklerinin farkına varırlar. Bu soruya tam olarak yanıt verilememesi durumunda takımın ortak bir kimlik oluşturamadığı anlaşılır ve bu nedenle takımın etkinliğinin düşük olacağı beklenir.

Neredeyiz veya Ne Yapıyoruz? Bu soruya verilecek yanıtlar, takımın mevcut durumunun ne olduğunu, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini sağlayacaktır. Güçlü yönlerin sağladığı avantajların iyi kullanılması, zayıf yönlerin yarattığı dezavantajların ise giderilmeye çalışılması takımın başarıya ulaşmasında faydalı olacaktır.

Nereye Gidiyoruz? Bu sorunun yanıtı takımın vizyonu ile hedeflerini ortaya çıkaracaktır. Takımlar geleceğine ilişkin bir vizyonları yani, amaçları, ulaşmak istedikleri hedefleri olmalıdır. Üyeler gelecekte takımlarının neye benzeyeceğini veya nelere ulaşabileceğini düşünmek zorundadırlar. Takım üyelerinin hedefler ile misyonu bilmesi ve benimsemesi tüm çabaların bu yöne yönlendirilmesini sağlayacaktır. Böylece sonuca ulaşmak daha hızlı ve kolay olacaktır.

Ulaşmak İstedimize (Hedefe) Nasıl Ulaşacağız? Bu soruya verilecek yanıtlar ile takımın amacına ulaşması için izleyeceği hareket planının ne olacağı

¹⁵⁴ Özkalp, a.g.e., s.446-448

belirlenir. Belli bir hareket planı olmadan yapılan çalışmalar düzensiz olacağından hedefe ulaşmada gecikme ve aksamalar olacaktır. Bu hareket planı oluşturulurken üyelerin ve takımın özellikleri ile yetki ve sorumluluklar da dikkate alınmalıdır.

Bizden Ne Yapmamız Bekleniyor? Bu sorunun yanıtı ile takım üstlendiği görevin çerçevesini belirleyecektir. Takım üyelerinin kendilerinden ne beklediğini tam olarak bilmeden herhangi bir çalışmaya başlamaları beklenemez. Bu nedenle takım üyeleri kendileri için belirlenen iş tanımlarını, takım içindeki rollerini, sorumluluklarını ve otorite alanlarını bilmek ve anlamak durumundadırlar. Bunların tam olarak bilinmemesi durumunda takımın çalışmaları farklı yönlere kayabilir ve sonuçlar yönetimin beklediği şekilde gerçekleşmeyebilir.

Bu İş Tamamlamak İçin Ne Tür Destek Veya Yardıma İhtiyacım Var? Her üyenin almış olduğu eğitim ve gösterdiği gelişme ihtiyacı bireyin gereksinim duyduğu veya duyacağı eğitim düzeyinin, danışmanlığın belirleyicisidir. Bu danışmanlık ve eğitim, üyenin başarısını, dolayısıyla takımın başarısını etkileyecektir.

Amaca Ulaşmada Ne Kadar Etkiliyiz? Düzenli olarak yapılan niteliksel ve niceliksel performans değerlendirmeleri veya çıktıları, takım amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının birer göstergesidir.

Bunun Sonucunda Nasıl Bir Ödül Bizi Bekliyor? Nasıl başarılı yöneticilerin bir ödül beklentisi varsa, aynı şekilde takımların da başarılarının sonunda işletmeden beklediği bir ödül mevcuttur. Bu bazen açıkça söylenir, bazen ise ima yoluyla belirtilir. Takımın başarıya ulaştığında elde edeceği ödül takımın motivasyonunu arttıracaktır. Takımın motivasyonunun yüksek olması takımın etkinliğini ve hedefine ulaşma kapasitesini arttıracaktır.

2.3.3. Takımın Oluşum Aşamaları

Takımlar bir anda oluşuveren topluluklar değildir. Bir araya gelmiş bir grup insandan, iyi koordine edilmiş bir grup oluşturmak zaman alır ve grup üyeleri arasında

büyük miktarda etkileşim gerektirir. Grup üyeleri birbirleri ile etkileşime girecek zamanı bulamıyorlarsa, grubu iyi organize edilmiş bir takım haline getirmek mümkün olmayabilir. Araştırma bulguları takımların belli aşamalardan geçerek olgunluğa ulaştıklarını ortaya koymaktadır. En yaygın olarak kullanılan sınıflamada beş aşama vardır:¹⁵⁵

- Oluşum - Kuruluş (Forming) aşaması
- Çatışma - Tatminsizlik (Storming) aşaması
- Biçimlenme - Kural Koyma (Norming) aşaması
- Başarma - Verimlilik (Performing) aşaması
- Dağılma (Adjourning) aşaması

2.3.3.1. Oluşum-Kuruluş Aşaması

Bu aşama, takım üyelerinin birbirlerini tanıma, anlama ve öğrenme aşamasıdır. Bu aşamada üyeler takıma uyum sağlayıp sağlayamayacakları ve birbirleri ile çalışıp çalışamayacaklarını konusunda endişe duymaktadırlar. Bu durum onları birbirlerine karşı daha dikkatli olmaya ve çok fazla güvenmemeye sevk eder. Dikkatliliği ve heyecanı birlikte yaşarlar. Belirsizlik çok yüksektir. Üyeler yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle liderlerin otoritesini kabullenme eğilimindedirler. Bu aşamada takımın özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹⁵⁶

- Üyelerin istek ve beklentileri yüksektir.
- Üyeler takımın geleceği konusunda endişelidir.
- Bir an önce durumu kontrol altına almak isterler.
- Otorite ve hiyerarşiye önem verirler.
- Kendilerine takımda bir yer edinmek isterler.

¹⁵⁵ Eren, a.g.e., s.463-466.

¹⁵⁶ K. Blanchard, **Bir Dakika Yöneticisi ve Yüksek Performanslı Takım Kurma** (Çev: M. Özcan), Acar Yay., İstanbul, 1996, s.35-39

Oluşum-Kuruluş aşaması sorun alanlarının meydana çıkarılması aşamasıdır. Bu aşamada huzursuzluğun kaynağı olan konuları ortaya çıkartmak, vizyonu netleştirmek, açık sorularla farklılıkları ortaya çıkartmak, kişisel farklılıklar karşısında esnek olmak, farklı kültürlerden kaynaklanan yanlış anlamaları ortadan kaldırmak ve ortak paydalar bulmak gibi davranış ve faaliyetler bu aşamada benimsenmelidir. Bu aşamada, üyeler amaçları ile görevlerini çok iyi bilmediklerinden ve takım olarak çalışmaya alışık olmadıklarından verimlilik düşüktür.

2.3.3.2. Çatışma-Tatminsizlik Aşaması

Takım üyelerinin kişiliklerinin ön plana çıktığı bu aşamada, hedeflere, stratejilere ve politikalara ilişkin farklı bakış açıları vardır. Bu farklı bakış açıları tartışmaların oluşmasına yol açmaktadır. Tüm üyelerin kendilerine yakıştırdıkları ve beklenti içinde oldukları roller vardır. Üyelerin beklenti içinde oldukları rollerin kendilerine verilmemesi durumunda oluşan hayal kırıklığı sonucunda, takım üyeleri istedikleri rol için mücadele etmeye başlarlar. Üyeler arasında ilişkiler genellikle gergindir ve takım içinde panik havası hissedilmektedir.¹⁵⁷

Her takımın geçirmek zorunda olduğu bu aşama, güç çatışmaları ve sürtüşmeler nedeniyle eleştirilse de yaratıcılığın tohumlarının atıldığı aşamadır. Üyeler, görevin düşündüklerinden zor olduğunu fark etmeleri sonucu moral ve gönüllülük düşmüştür. Takım hedeflerinin belirlendiği, iş yapma yöntemlerinin tasarlandığı, yenilik ve üretkenliğe ortam oluşturulduğu bu aşama başarılı bir şekilde atlatılmazsa takımdan yüksek verimlilik elde edilememektedir. Bu aşamada takımın özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹⁵⁸

- Beklentiler ve gerçekleşenler farklıdır.
- Otoriteye karşı güvensizlik söz konusudur.
- Yapılması gereken görevlere karşı isteksizlik ve kırgınlık hissedilir.
- Üyeler kendilerini yetersiz ve şaşkın hissederler.

¹⁵⁷ Ayşe Hande Genç, “ Predicting Innovative Team Climate: The Role of Organizational Culture”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün. SBE, İstanbul, 2000 ,s.8-9.

¹⁵⁸ Blanchard, a.g.e., s.42-48

- Üyeler birbirlerine ve lidere karşı tepkilidirler.
- Birbirleri ile sürekli rekabet halindedirler.
- Üyeler arasında sürekli kutuplaşma vardır.

Bu aşamada üyeler beklentilerini gerçekleştirmek için çok çalışmaları gerektiğini ve birbirlerinin bireysel farklılıklarını anlamaktadırlar.

2.3.3.3. Biçimlenme-Kural Koyma Aşaması

Eğer çatışma-tatminsizlik aşamasından sonra takım üyeleri sorunlara çözüm üretip takımın işleyişine ilişkin kurallar koyamazlarsa takım dağılır. Bir önceki aşamada düşünce ve duygularını istedikleri gibi ifade eden ve uzlaşmaz tutumlar sergileyen ekip üyeleri, bu aşamada uzlaşmaz tutumun yarar sağlamadığının bilincine varmakta, çatışmalar çözümlere ulaşmakta ve takım içinde anlaşmayı sağlayacak davranış biçimleri ve yöntemler geliştirilmektedir.

Bu aşamada takım üyeleri kendilerini takım içinde daha rahat hissetmektedir ve “ben” düşüncesinden “biz” düşüncesine doğru bir yönelim başlamıştır. Takımda üyeler arasında karşılıklı saygı yerleşmiş ve takımın oluşturduğu kendi kültürüne bağlı olarak üyeler arasında iş birliği başlamıştır. Davranış biçimlerinin yerleşme evresi olarak kabul edilen bu aşamada, takımda birlik ve uyumun hakim olmasıyla, üyeler arası farklılıklar ortadan kalkmakta ve üyeler arasında bir takım ruhu gelişmektedir. Bu aşamada takımın özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹⁵⁹

- Tatminsizlik giderek azalır.
- Fikir ayrılıkları giderilmeye başlanır.
- Kutuplaşmalar yok olmaya başlar.
- Üyeler arasında uyum, destek ve saygı oluşur.
- Güven ortamı oluşur.
- Fikirler daha açık bir şekilde ifade edilebilir.

¹⁵⁹ Blanchard, a.g.e., s.60-64

- Sorumluluk paylaşımı artar.
- Takım ruhu oluşur.

2.3.3.4. Başarma-Verimlilik Aşaması

Takım üyeleri arasında artan işbirliğinin olduğu bu aşama boyunca takımdan beklenen görevlerin yerine getirilmesine ve takımın sorumluluğunda olan sorunların çözümüne odaklanılır. Takım bu aşamada en verimli dönemini yaşamaktadır.

Başarma- verimlilik aşamasında her üye, kendi arzusu ve yeteneği oranında katkıda bulunarak artan bir işbirliği ortamında ortak problem çözme ve karar alma süreçlerini gerçekleştirmektedir. Takımın işlevlerini yerine getirmesiyle birlikte, hedefin gerçekleşmesini sağlayacak bütün sorunlar bu süreçte ele alınmakta ve çözüme ulaştırılmaktadır.¹⁶⁰

Bu aşamada takım, üyeler arasında sinerjiyi yaratmış durumdadır. Takım üyelerinin morallerinin yüksek ve motive olmaları nedeniyle takım çalışmasının getirileri sürekli artmaktadır. Üyeler arasında ortak vizyon oluşmuş ve bireyler arasında karşılıklı sorumluluk anlayışı yerleşmiştir. Bu aşamada takımın özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹⁶¹

- Üyeler takımda bulunmanın heyecanını hissetmeye başlarlar.
- Dayanışma artar.
- Takım olarak kendilerini güçlü hissetmeye başlarlar.
- Ortak amaç ve görev bilinci oluşur.
- Liderlik paylaşılır.
- Görev ve başarı konularında olumludurlar.
- Performans ve verim en üst düzeye ulaşır.

¹⁶⁰ Eren, **a.g.e.**, s.465

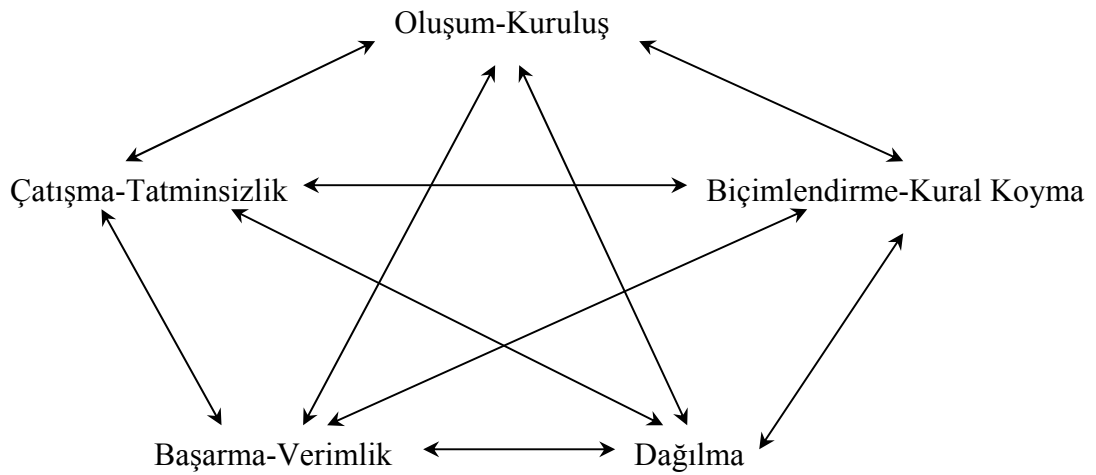
¹⁶¹ Blanchard, **a.g.e.**, s.51-57

Bu aşamada takım en verimli durumuna gelmiştir ve hedefine ulaşmak için hızla yol almaktadır.

2.3.3.5. Dağılma Aşaması

Bu aşama, sürekli olmayan, belli bir görevi yerine getirdikten sonra ayrılacak takımlar için geçerlidir. Takım başladığı tüm görevleri tamamlamış ve hedeflerine ulaşmıştır. Bu devre boyunca çalışmalar gelişim devresindeki hızını kaybeder ve gittikçe yavaşlayarak durur. Artık en önemli şey görevi yerine getirmek değil, başlanmış görevlerin bitirilmesidir. Bu evre sonunda takım lideri takımın ömrünü tamamladığını bir tören veya toplantıyla ilan eder. Bu aşamada takımın özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹⁶²

- Üyelerin moralleri yüksektir.
- Üyeler aralarında oluşan güçlü bağların kopacağından korkmaktadırlar.
- Hedefe ulaştıkları için sevinç, ayrılacakları için üzüntü duymaktadırlar.



Şekil 2.1: Takım Çalışmasının Beş Yüzlü Modeli

Kaynak: Özkan, a.g.e., s.27.

¹⁶² Genç, A. H., a.g.e., s.9-10.

Yukarıda açıklanan beş aşama arasında aslında bir ardışıklık yoktur. Yani birinin diğerinden önce ya da sonra gelmesi gibi bir zorunluluktan söz edilemez. Bu durumu Kur, Şekil 3’de görülen modelle açıklamakta ve “yüzler modeli” olarak adlandırmaktadır. Bu modele göre takımlar duruma ve şartlara göre bu yüzlerden birini takımlarda ve şartlar değiştiğinde diğerine geçmektedir.¹⁶³

2.5. TAKIM ÇALIŞMASININ YARARLARI VE SAKINCALARI

Klasik yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçen günümüz örgütlerinin çalışanlar hakkındaki düşüncelerinde ve beklentilerinde önemli değişiklikler olmuştur. Eskiden yap denileni yapan, yapma denileni yapmayan çalışan isteyen örgütler artık, fikirler geliştiren, öneriler getiren, kararlara katılan, çalıştığı makine ve araç gerecin bakım sorumluluğunu üstlenen, hatta herhangi bir aksaklık sezdiğinde tüm hattı durdurabilecek yetkiye sahip olan çalışanlar istemektedirler.

Bu amaçla örgütler kişilerin aidiyet duygularını geliştiren, sorumluluk almalarını sağlayan ve çalışanlar arasında dayanışmayı artıran takım çalışmalarına yönelmişlerdir. Özellikle bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler ile toplam kalite yönetimi ve örgütsel öğrenme süreçlerinin örgütlerde yaygın bir şekilde uygulanması sonucunda takım çalışmalarına ilgi hızla artmaktadır.

Bu kadar yaygın bir şekilde kullanılan takım çalışmalarının; bireylere, yöneticilere ve örgütlere sağladığı pek çok yararın yanı sıra bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu yarar ve sakıncalar aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

2.5.1. Takım Çalışmasının Yararları

Birçok kişi, yüzlerce yıldır çeşitli şekillerde var olan ve birçok ülke ile kültürde itibar gören takımların nasıl çalıştığını ve ne gibi yararlar sağladığını bildiğine inanır. Birçok kişi de kendisi ilk elden takım deneyimleri yaşamıştır. Bu deneyimlerin

¹⁶³ Özkan, a.g.e., s.25.

bazıları tatmin edici olmuştur, bazıları ise zaman kaybı olmaktan öteye geçememiştir. Ancak takımların yararları dikkate alındığında, takımların sağladığı faydalara karşı duyulan ihtiyacın giderek arttığı ve hem tek başına çalışan takımların, hem de kolektif işler yapan takımların büyük örgütlerde çok büyük işler başarabildikleri görülmektedir.¹⁶⁴

Takımlar, kişilerin davranış ve tutumlarının oluşmasına, gelişmesine yardımcı olur. Belirli durumlar karşısında nasıl hareket etmesi gerektiğini gösterip, sosyal yönden geçerli davranışlara sahip olmasını sağlar. Üyelerin birbiriyle olan etkileşimi insanların takım içinde daha hızlı öğrenmelerine, karşılaştıkları güçlükleri daha bilinçli ve becerikli bir biçimde çözümlenmelerine yardımcı olur. Takımlar üyelerinin çeşitli amaçlarının gerçekleşmesinde aracı olup, onları başkalarına karşı koruyarak, üyelerinin kabul edilme ve prestij sağlama ihtiyacını karşılayabilirler. Aşağıda takım çalışmasının yararları, bireylere, yöneticilere ve örgüte sağladığı yararlar olarak üç ayrı sınıflama içerisinde incelenecektir.¹⁶⁵

Takım çalışmasının bireylere sağladığı yararlar:

- Çalışanlardan oluşan takımlarda, çalışanlar fiziksel güçlerini olduğu kadar zihinsel güçlerini de kullanabilmekte bu da büyük bir yaratıcılık ve enerjinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- Takım halinde çalışma, çalışanların kendini değerli hissetmelerini sağlar. İyi bir ekip atmosferi içinde çalışan üyeler sorunlarla daha kolay başa çıkabilmekte ve yaptıkları işten zevk alabilmektedirler.
- Takım çalışmasına katılan bireylerin motivasyonları artar. Sırf diğer insanlarla olmak bile çalışanlar için motivasyon kaynağı olmuştur.
- Üyeler takımın yaptığı görevlerin hepsi hakkında bilgi sahibi olurlar. Takımlar aynı zamanda, alınan kararlar için alternatif öneriler ve bu önerilerin uygulanmasını sağlayan ortamlar yaratarak bilgi ortamı ve değişimi sağlarlar.

¹⁶⁴ Bülent Aydın, "Pazarlama Alanında Takım Çalışması" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. SBE, 2000, s.12.

¹⁶⁵ Eren, a.g.e., s.473-474.

- Bireyler ekip içinde sorumluluk üstlenseler de başarının (veya başarısızlığın) sorumluluğu bir bireyin omuzlarından bir çok kişinin omuzlarına geçer. Paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışan bireyin çok yüksek hedefler ya da zorluklarla karşılaştığı zaman yaşadığı panik ve çaresizliği hafifletir. Bu nedenle ekiplerde çalışan bireyler işlerini daha az stresli bulurlar.¹⁶⁶
- Örgütün takıma ve üyelerine değer vermesi, çalışanların işlerine, takımlarına ve örgütlerine kişisel bağlarını güçlendiren manevi bir ödüldür. Bu tür manevi ödüller, çalışanların bir yere ait olma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanmasını ve üretkenliklerini güçlü bir biçimde destekler.

Takım çalışmasının yöneticilere sağladığı yararlar:

- Artan üretkenlik, iyileşen kazanç oranları, yüksek moral ve bağlılığın artması sayesinde yöneticiler, hedeflerine ve birimlerinin amaçlarına daha az stresli ve daha kolay ulaşırlar. Ayrıca bir ekibin üyesi olan yöneticinin bireysel olarak elde edeceği yararlar da değerlendirildiğinde yöneticilerin takım çalışmalarından çok şey kazanacakları kesindir.
- Yönetimde özellikle işçilerden oluşan kendi kendini yöneten takımların kullanılması yöneticilere stratejik planlar yapma konusunda daha fazla serbestlik sağlar. İşler bireyler arasında paylaştırıldığından, yöneticiler genellikle zamanlarını emrindekilere yol göstermekle ve sorunları halletmeye çalışmakla geçirirler. Stratejik çalışmak yöneticilerin enerjilerini uzun vadede daha önemli konulara yöneltmesine olanak verir.

Takım çalışmasının örgüte sağladığı yararlar:

- Takımlar örgütün kararlı bir yapıya ulaşmasına, büyümesine ve gelişmesine katkıda bulunurlar. Takım çalışması ile çözüme kavuşturulan örgüt sorunları ile örgütün sorunlarında azalma ve üretkenliğinde artış gözlenir.
- Geleneksel örgütlerde her çalışan sadece bir işi yapar. Takım çalışmasında ise üyeler iş bölümü içinde çalışır ve her üye yeri geldiğinde diğerinin işini yapacak kadar konuya hakim olur. Takımların bu özelliği, ürün veya hizmeti müşteriye büyük bir

¹⁶⁶ Donald Weiss, **Başarılı Ekip Oluşturma**, (Çev:E.Tuskan), Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.18.

esneklikle sunabilmede ve sürekli olarak değişen müşteri taleplerine daha kolay uyum sağlamada örgüte yardımcı olur.

- Takım çalışmalarında özellikle kendi kendini yöneten takımların kullanılması, alınan kararların uygulanmasında, karar alınırken tüm ayrıntılar tartışıldığından, çalışanların uygulamaya karşı bir direnç göstermemeleri sağlanır. Bu durum örgütün alınan kararları süratle uygulamaya geçirmesini sağlar.
- Takımların gösterdiği performans, bireylerin gösterdiği performanstan üstün bir seviyededir. Takım çalışmaları bürokratik harcamaları azaltır ve örgütün gelişimi sağlayıcı fikirlerin üretilmesine yardımcı olur.

2.5.2. Takım Çalışmasının Sakıncaları

Takım çalışmasının yararlarının yanı sıra bazı sakıncaları da vardır. Örgütler takım çalışmalarına başlamadan önce bu sakıncaları da göz önünde bulundurmalıdırlar. Takım çalışmalarının sakıncaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.¹⁶⁷

- Örgütler takım çalışmasına başladıklarında bundan en çok zarar gören kişiler orta ve alt düzey yöneticiler olurlar. Ekipler başarı kazandıkça da danışmanlara olan ihtiyaç azalır. Yöneticilerin kendilerini bu duruma karşı korumaları zor olmaktadır. Çünkü ayakta kalabilmek için insan merkezli yöntemleri öğrenmeleri gerekmektedir.
- Özellikle büyük ekiplerde bazı kişiler işten kaytarma eğilimindedirler. Takım üyesi olarak kendine çıkar sağlayan, ancak üstüne düşen görevi yapmak için yeterince gayret sarf etmeyen bu kişiler “bedavacı” terimi ile tanımlanmaktadır. Yapılan bir araştırma bazı kişilerin tek başlarına çalışırken, ekip içinde gösterdiklerinden daha fazla gayret sarf ettiklerini göstermiştir.
- Takımın görevi gereği yürüttüğü faaliyetlerde koordinasyonu sağlamak için zaman ve enerji gereklidir. Takımlar, çalışmaya hazırlanmak ve kimin, neyi, ne zaman yapacağına karar vermek için zaman harcarlar. Bu durum yapılacak çalışmanın koordinasyonu için oluşan fazladan bir giderdir.

¹⁶⁷ Eren, a.g.e., s.474-475.

- Örgütlerde takım çalışmaları arttıkça, sendika liderleri bu çalışmaları desteklemekte ancak, yöneticilerin takımlara verdiği desteği, sendikaların etkinliğini kaybettirmek olduğunu ileri sürerek, hoş karşılamamaktadırlar.

2.5.3. Takım Çalışmasında Olumlu ve Olumsuz Davranış Biçimleri

Takım çalışması sırasında her üye, takımın amaçlarının dışında, kendi özelliklerine ve amaçlarına yönelik olarak bazı roller üstlenir. Takımın amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan eylemleri içeren göreve yönelik roller ve takım üyeleri arasındaki etkileşim ve iletişim süreçlerine yönelik roller takımın çalışmasını olumlu etkileyecek rollerdir. Bunların dışında, takım çalışması esnasında, kişilerin bireysel hedef ve amaçlarına uygun ancak takımın çalışmalarını olumsuz etkileyen çeşitli rol ve davranışlar da vardır. Bu rollerden başlıcaları; takım çalışmasını olumlu ve olumsuz etkileyen roller olarak aşağıda incelenmektedir:¹⁶⁸

Takım çalışmasını olumlu etkileyen roller:

- *Bilgi Arama:* Sorunun çözümü için uygun önerilerin neler olabileceğini arama ve bunların diğer takım üyelerinden gelmesine yardımcı olma.
- *Başlama Girişiminde Bulunma:* Söze nereden başlanacağını, hangi hususların sırası ile ele alınacağını ifade eder. Çoğu kez bu görevi takım lideri üstlenir.
- *Bilgi Verme:* Sorunun analiz ve çözümüne ilişkin bilgiler ve fikirleri diğer üyelere vermek ve bu bilgileri onlarla paylaşma.
- *Açıklığa Kavuşturma:* Yanlış anlama ve değerlendirmeleri önlemek için bilgi aktaran üyeye soru sorma, yorum ve değerlendirmesini açıklığa kavuşturma.
- *Fikirleri Uyumlaştırma:* Ortaya atılan farklı görüş ve fikirlerin ya da önerilerin aralarındaki ilişkileri açıklayarak birbirine yakınlık ve uyumluluklarını sağlama.
- *Yönlendirme:* Konuşmaların ana sorun veya konuların dışına çıkmasını önleme, düşünceleri asıl tartışması yapılacak hususlara yönlendirme, zaman kayıplarını önleme.

¹⁶⁸ Tanıl Kılınc, "Takım Toplantılarında Oynanabilecek Rol ve İşlevler", **İstanbul Üniv. İşletme Fak. Dergisi**, Cilt:26, Sayı:2, Kasım 1997, s.354-57.

- *Özetleme:* Söz aldığıında o ana kadar takımın neler yaptığını, ne gibi sonuçlara ulaşıldığını toplayarak dağınıklığı önleme, üyelerin hafızalarını tazeleme.
- *Yoklama:* Takımın belli bir noktaya kadar yapılan tartışmalarını göz önünde bulundurarak, üyelerin bir karara varıp varmadıklarını çeşitli sorular sorarak yoklama.
- *Arabuluculuk Etme:* Görüş farklılıklarının ve çıkan anlaşmazlıkların giderilmesi ve üyelerin kabul edebileceği arabulucu ve uzlaşmacı çözümler önerme.
- *Uzlaşmaya Hazır Olma:* Tartışma ve anlaşmazlıkların giderilmesi için kendi hatasını kabul etme ve görüşünü geri çekme, yanlış davranışını düzeltme.
- *Gerilimi Azaltma:* Şaka ve espri yaparak gerginleşen havayı yumuşatma, toplantıya bir süre ara verilmesini önerme.
- *Cesaret Verme:* Öne sürülen görüş ve fikirlere yürekten katıldığını ve desteklediğini açıklama, ilgililere katıldıklarından dolayı teşekkür etme ve takdirlerini duyurma.
- *Teşhis Etme:* Takım çalışmasına engel olan sorun ve güçlükleri açıklama, önce neyin gerekli olduğunu ifade etme.
- *Pasif Üyeleri Toplantıya Katma:* Kendine güveni ve medeni cesareti az olan üyeleri fikirlerini söylemeye teşvik etme, konu ile ilgili zor olmayan sorular sorma.

Takımın uyum içinde çalışmasını engelleyen olumsuz roller:

- *Engelleme:* Hiçbir şeyi beğenmeme, her konu ve fikrin altında olumsuz şeyler arama, başkalarından gelen önerilere derhal karşı tavrı alma.
- *Söz Kesme:* Takım üyelerinden biri konuşurken araya girerek kendi görüş ve değerlendirmesini öne sürme veya tekrar etme.
- *Analiz Etme ve Ad Takma:* Takım üyelerinden birinin görev ve rollerini yaparak, sergilediği davranışları yorumlamak, üyeye takma ad yakıştırma, adı geçen üyenin kişiliğine yöneldiği için sevimsiz bir havanın oluşmasına neden olma.
- *Evet; Ama:* Takım üyelerinin öne sürdüğü bir fikre başta “üyenin ne demek istediğini anlıyorum ama bu fikir burada yararlı olmaz” tarzından bir değerlendirme, ilgili üyeleri rahatsız edecektir.

- *Fark Edilme İsteği:* Bir takım üyesinin gereksiz yere kendinden söz etmesi, böbürlenmesi, aşırı yüksek sesle konuşması, bağırma, çağırma, el kol hareketleri yapma davranışları takım havasını olumsuz yönde etkileyecektir.
- *Saldırıya Geçme:* Diğer takım üyelerini suçlama, aşağılama, onlarla alay etme, hakaret etme, kavga çıkarma.
- *Baskı Kurma:* Herkese ne yapması gerektiğini ifade etme, kendi özelliklerini ileri sürerek öneri ve görüşlerinin kabul edilmesini isteyerek nüfuz kurma.
- *Dalga Geçme ve Alay Etme:* Şımarıkça ve haylazca davranarak üyeleri sinirlendirme, alaycı yorumlar yapma.
- *Günah Çıkarma:* Diğer üyelere geçmişte yapılan hataları, kendisinin yaptığı yanlış davranışlar da dahil olmak üzere açıklama, takımın göreviyle ilgili olmayan bu hikayeleri başkalarına zorla dinletmeye çalışma.
- *Yardım Arama:* Diğer takım üyelerine zor durumda olduğunu ifade ederek ve onları kendine birazda acındırarak dikkat ve sempatilerini üzerine çekme.
- *Özel Çıkarları Savunma:* Hiç ilgisi yokken bir üyenin takım çalışması esnasında kendi inanç ve eğilimleri doğrultusunda insan haklarını, dini konuları, iş ahlakını öne sürme ve bunları savunma yaklaşımı sergileme.
- *Rekabet Etme:* Diğer üyelere çok iş yapmak, daha kaliteli ve önemli görüş öne sürmek, kısaca her şeyde ön planda olmak için açık ve gizli bir yarış içinde olma davranışı tatsızlığa yol açabileceği gibi, çatışma ve düşmanlığa dönüşme eğilimi de doğabilir.
- *Geriye Çekilme ve Soyutlama:* Takım çalışmalarına bir üyenin ilgi göstermemesi, fikir beyan etmemesi, başkalarının dikkatini dağıtma.
- *Şeytanın Avukatlığını Yapma:* Oluşmaya başlayan bir fikir birliğini ortadan kaldıran aykırı görüş ve fikirler ortaya atma, zayıf önerilerin yararlarını ısrarla savunma, bazı alınmış kararları tekrar gündeme getirme.
- *Her Şeye Pembe Gözlüklerle Bakma:* Tartışılan konu ve alınacak kararlara ilişkin tehlike ve tehditleri hiçe sayarak, her şeyin yolunda ve mükemmel olduğunu gösterme ve takımı acizlikten saptırma eğilimi.

2.6. TAKIM YÖNETİMİ

Her örgütsel oluşum gibi takımların da başarılı olabilmesi için iyi ve etkili bir şekilde yönetilmesine ihtiyaç vardır. Takımların etkili bir şekilde yönetilmesi için ise takım dinamiklerinin, amaçlarının, motivasyonunun, iletişiminin ve verimliliğinin dikkate alınması gerekir. Bunların dışında takımda oluşan sorunlara uygun çözümleri üretmekte önemli bir faktördür.

2.6.1. Takım Dinamikleri

Takım dinamikleri, takımı etkileyen faktörlerdir. Bir takım içerisinde iki çeşit dinamikten bahsedilir. Bunlar, takım üyelerini harekete geçiren “ne” ve “niçin” faktörlerinden iş ile ilgili hedefler ve amaçlara yönelik faaliyetleri oluşturan “*görev dinamiği*” ile takım üyelerini motive edebilen kişiler arası ilişkiler, iletişim, duygular gibi faktörlerle birlikte, grubun amaçlarına ulaşmak için kullandığı “nasıl” faktöründen oluşan “*süreç dinamiği*”dir. Yöneticinin veya takım liderinin iki dinamik arasındaki ilişkileri yönetme yeteneği ile birinin diğerinden önde tutulacağını ve ikisinin dengeleneceğini zamanı ayarlama yeteneği takımın verimliliğini belirlemektedir. Görev ve süreç dinamikleri hakkındaki açıklamalar ile bunların yönetilmesinde izlenecek yöntemlerle ilgili değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.¹⁶⁹

2.6.1.1. Görev Dinamiği

Takımın sorumluluğuna verilen işlerin yapılması ve takımın amacının gerçekleştirilmesi için gerekli olan görev dinamiği, takımı görevi ile ilgili hedeflere yönelten etkinlikleri belirler. Örgütün üst yönetimi öncelikli olarak örgütün kar etmesini, pazar payını arttırmasını vb. ister. Bu isteklerin karşılanması için yapılması gerekenler genellikle net değildir. Bu nedenle, takımın verimli olabilmesi için kendisine verilen direktifi alıp, bu direktife yönelik olarak kendi vizyonunu, amaçlarını ve taktiklerini belirlemesi gereklidir. Burada belirlenen vizyon, amaç ve taktiklerin iyi yönetilmesi ile takım hedeflerine odaklanarak istenilen sonuçları elde edebilir.

¹⁶⁹ Weiss, a.g.e., s.36-46.

Tablo 2.1: Takımın Görev Dinamikleri

GÖREV DAVRANIŞI	TASVİR
Faaliyet Yönetimi	Başkanlık etme, koordinasyon, kaynakların yönetilmesi, toplantı yönetimi
Harekete Geçirme	Önerilerde bulunma ya da yeni fikirler sunma, faaliyetleri başlatma
Enformasyon Arama	Açıklık ya da netlik sağlamak amacıyla sorular sorma
Enformasyon Verme	Verileri ya da yetkililerden gelen bilgileri sunma
Fikir Sorma	Değerler üzerinde ya da düşünce veya genellemelerin görece yararları hakkında görüşler alma
Fikir Verme	Değer üzerine ya da düşünce veya genellemelerin görece yararları hakkında görüş aktarma
Beyin Fırtınası	Yeni ya da değişik düşünceler yaratma, yaratıcılık ve yeniliğe olanak tanıma
Ayrıntılandırma	Yorumlama, açıklama ya da olgu ve fikirleri açma, sonuçlar çıkarma
Biçimlendirme ya da Yönlendirme	Amaçlara yönelik ilerlemeyi tanımlama, konumları belirleme, faaliyet örgütleme
Mutabakat Arama	Karalar alma ve anlaşmazlıkları çözümlenmeye istekli olup olmadığı konusunda grubun görüşlerini yoklama
Mutabakata Varma	Karalar alma ya da sorunları çözme, bir konumu formüle etme, grubun kararlarına uymakta anlaşmaya varma
Özetleme	Birbirleriyle bağlantılı düşünce, fikir ya da önerileri toparlayarak özetleme
Üretme	Yürütme görevleri, takımın misyonunu gerçekleştirecek işin (üretim ya da hizmet) yerine getirilmesi
Rapor Verme	Tutanaklar tutma ya da tartışmaları, kararları vb. kaydetme
Temsil Etme	Grubun ilerlemesini, karar ya da eylemlerini dışarıya iletme
Sürdürme	Malzeme sağlama ve rutin görevleri (gündemin dağıtılması, zamanın ayarlanması vb.) yerine getirme

Kaynak: Weiss, a.g.e., s.38

Takım içinde hiç kimsenin tüm işleri birden yapması beklenemez. Tüm üyeler kendilerine uygun değişik roller üstlenir. Bazı üyeler birden fazla da rol üstlenebilir. Bu rollere uygun olarak, takımın amaçlarına ulaşması için Tablo 2.1’de belirtilen görev davranışlarından, üyelerin kişisel becerilerine uygun olan davranışlar desteklenmelidir. Planlama yapma ve yenilik yaratmadan hoşlanan üyeler, planlama ve yaratıcılık görevlerine, üretim veya planların yürütülmesinden hoşlanan üyeler, üretim görevlerine yönlendirilmelidirler.

2.6.1.2. Süreç Dinamiği

Tüm insanların bağımlılık, katılım, bağlılık ya da karşılıklı bağımlılık içeren kişisel ve toplumsal ihtiyaçları vardır. Verimli ve etkili bir takım çalışması oluşturmak için takımın süreç dinamikleri olan kişiler arası ilişkiler, iletişim, duygular, sosyal dinamikler ve liderliğin etkin bir şekilde yönetilmesine ihtiyaç vardır. Süreç dinamikleri Tablo 2.2’de görülmektedir.

Hiç kimse bir takımdan istenenlerin tamamını tek başına karşılayamaz. Takım oluşturulmasının birinci nedeni budur. Ayrıca insanlar grubun faaliyetlerinde yer alma ihtiyacı duyarlar. Katılım, talimatların yerine getirilmesi, başkalarından farklı düşünme ve sorunlarla yüz yüze gelme (sınırı aştıkları veya birisinin hakları ve ihtiyaçlarını çiğnediklerinde bazen insanlarla çatışma) gibi çeşitli biçimler alabilir. Öte yandan, karşılıklı bağımlılık duygusu geliştiğinde, üyeler amaçlara ulaşma konusunda sadece kendi ihtiyaçlarını öne çıkarmazlar, herkesin işbirliği olmadan takımın amacına ulaşmayacağını da anlarlar. “Ben” yok olmaz, sadece işin yapılmasını sağlayacak “biz”in bir parçası gibi işlerler.

2.6.1.3. Takım Dinamiklerinin Yönetilmesi

Takım dinamikleri veya çalışma tercihlerini yönetme sürecinde, duruma bağlı olarak yapılan herhangi bir davranış işlemez hale gelebilir. Aşırıya vardırılan ya da yanlış zamanda kullanılan güçler zayıflıklara dönüşebilir. Bir dinamiğin ne zaman egemen olmasına izin verileceği ya da bunların ne zaman dengeleneceğini söyleyecek bir formül yoktur. Ama pratik liderin gözlerini ve kulaklarını keskinleştirir. Öte yandan

davranış sergileme ve takım dinamiklerini yönlendirme, takımı başarılı biçimde yönetme olanağını arttıracaktır.

Eğitim ve öğüt vermenin işe yaramadığı durumlarda istenilen davranışı sergileyerek örnek olmak etkili bir yöntemdir. Bu nedenle lider, takım dinamiklerinin dengelenmesinde örnek olmak için takım hedefleri gerektirdiğinde göreve yönelik, takım üyeliği ilişkisi gerektiğinde ise sürece yönelik davranış sergilemelidir. Sadece göreve yönelimli yöneticiler takımın iş amaçları üzerinde yoğunlaşır ve takımlarını yönlendirmekten çok onları sürüklemeye eğilimindedirler. Böyle yöneticiler otokratik, sabırsız ve insan zayıflıklarına karşı hoş görümsüz olma eğilimlidirler. Görev yönelimlerinin işbirliği değil, itaat üreten bir zayıflık olduğunu görmezler.

Tablo 2.2: Takımın Süreç Dinamikleri

SÜREÇ DAVRANIŞI	TASVİR
Kapı Açma	Diğer insanların fikir ya da duygularına ilgi gösterme, iletişim kanalları açma
Dinleme	Diğer insanların söylediklerine dikkat gösterme
Özendirme	Tartışmaları konu dışına çıkarmama, bunu yaparken herkesin katkıda bulunmasını özendirme
Teşvik Etme	Övme, ödüllendirme, güç verme, başka düşünce yada duygulara karşı (çoğunluğun duygu ve düşüncelerinden farklı olsa bile) açıklık
Uyumlaştırma	Müzakere yapma (anlaşmazlıkları uzlaştırma, arabuluculuk) yada gerginliği giderme (yerinde mizahla birlikte)
Esneklik Gösterme	Popüler olmayan bir bakış açısından vazgeçme, statülerden kaçınma, hataları kabul etme, başkalarıyla uzlaşma
Gözlemleme	Grubun yönetimine önem verme, verimli çalışmaya verilebilecek zarara dikkat çekme, duyguları grup önünde ifade etme
Kabul Etme	İnsanların kendilerini ifade etme ve ihtiyaçlarını karşılama halklarına saygılı olma, insanlar arasındaki farklılıklara akılcı saygı gösterme yada destek verme, insanlar arasındaki farklılıkları akılcı sorun çözmenin başlangıç noktası olarak kullanma
Moral Verme	Eylemlerinden ve başarılarından dolayı grubun mutlu olmasına izin verme

Kaynak: Weiss, a.g.e., s.39

İşbirliği yanlısı, cana yakın ve eğitici olan sürece yönelimli yöneticiler ise bütünüyle takımdaki kişiler arası ilişkiler ya da iletişim süreçleri üzerine odaklanırlar. Süreç dinamiklerine aşırı önem veren yöneticiler görev dinamiklerini ihmal etmeleri nedeniyle, takım amaçlarını gerçekleştirmede zorlanacaktır.

Takım dinamiklerini yönetmek, takımın faaliyet biçimlerinin sık sık gözlenmesini gerektirir. Önemli olaylarla ilgili kayıt tutulması ya da takım dinamiklerinin sosyogramının çizilmesi, takım davranışını izlemenin iki yoludur. Tutulan kayıtların haftada bir gözden geçirilmesi, takımın hem görev hem de süreç ile ilgili hedefler doğrultusundaki ilerlemesini ölçmeye yardım edebilir. Öte yandan sosyogram, grubun herhangi bir andaki süreç dinamiklerini gösteren diyagramdır. Sosyogramların en büyük yararı, gruptaki etkileşim ve katılım düzeyine ışık tutma yetenekleridir. Bu bilgiyle ne yapılacağı ise yönetme sanatının bir parçasıdır.

Takımın iç çalışmalarının yönetilmesi, zaman, sabır ve takımın nasıl oluşturulduğunun açık bir şekilde anlaşılmasını ister. Takımı hangi dinamiklerin ele geçirdiğinin ve hangi davranışların takımı başarılı kıldığının bilinmesine ihtiyaç duyar. Yöneticinin sergilediği uygun davranış ve gelişmeyi izleme biçimi, takımın hedefler üzerine yoğunlaşmasına yardımcı olur ve eş zamanlı olarak süreç ile ilgili ihtiyaçların karşılanmasını sağlar. Etkili ve yüksek performanslı takımlar, doğru yer ve zamanda doğru işleri yapacak insanlara sahiptir ve aynı zamanda süreç ile görev dinamiklerini dengelemişlerdir. Düşük performanslı takımlar ise ya uygun insanlara sahip değildir ya da görev ve süreç dinamiklerini dengeleyememişlerdir.

2.6.2. Takımın Amaçlara Yönlendirilmesi

Takımlar belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Takımlardan beklenen bu amaçlara mümkün olan en kısa sürede ulaşılmasıdır. Takımların bu amaçlara ulaşmada gösterdikleri çabalardan yüksek performans elde edebilmeleri için öncelikle amaçların tam olarak tanımlanması gereklidir. Ayrıntılı biçimde tanımlanmış, gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar, takımın tüm enerjisini amaçların başarılması için yoğunlaştırmasını sağlar.

Takımın amaçları tam olarak tanımlandıktan sonra, bunları kimin, nasıl, ne zaman yapacağı konuları sorun olabilir. Amaçlara ulaşmak için yapılacak tüm çalışmaların takım olarak yapılmasının gerektiği ve elde edilen sonuçların takımın başarısı veya başarısızlığı olduğu tüm üyelerce bilinmelidir. Burada esas olan takım üyelerinin etkin bir işbirliği ile sinerji yaratarak amaçlara ulaşmaya odaklanmalarıdır. Bunun sağlanması için takım üyeleri arasında ortak bağlar oluşturulmalıdır. Bu da takımın süreç dinamiklerinin iyi yönetilmesi ile sağlanır. Üyeler arasında ortak bağlar oluşturulmasından sonra yapılacak olan amaca ulaşmak için planlar yapmaktır.

Amaçlarına ulaşmaya odaklanmış bir takımda, üyeler takımın “ne” ve “nasıl” yaptığına eşit dikkat göstererek, planlar yapar, ilerlemeyi izler ve çalışmanın önündeki engeller için önceden önlem alırlar. Aynı zamanda takımın iç ve dış koşullarını sürekli değerlendirir ve takımın amaçlarına ulaşması için birbirlerine durmadan cesaret verirler.¹⁷⁰

2.6.3. Takımın Motivasyonu

Maslow'un, gereksinimler hiyerarşisi güdülenmeyi, dinamik bir kavram olarak görmektedir. Bu kavram, hem kişilik değişkenlerini hem de toplumsal değişmeyi içermektedir. Başka deyişle, insanı çalışmaya yönelten bu güdüler, insanların içinde buldukları statü ve sahip oldukları niteliklere göre insanları farklı ölçülerde etkilemektedir.¹⁷¹

Bu nedenle, insanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bu onların kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olur.¹⁷²

¹⁷⁰ Tükel, **a.g.e.**, s.40

¹⁷¹ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Yay., İstanbul, 1995, s.126.

¹⁷² Ömer Akat, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 2000, s.87

Motivasyon, insan gücünün etkin kullanımında ve insanların davranışını istenen yönde değişimini sağlamada en etkili olacak faktördür.¹⁷³

İnsanların yüksek motivasyon ve moral düzeyine sahip olmasının, iş başarısındaki öneminin büyük olduğu açıktır. Yüksek motivasyon düzeyine sahip olmak sadece özendirme araçlarının çalışanlara sağlanması anlamına gelmemektedir. Çalışanlar bazı özendirme araçlarına diğerlerinden daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle etkili bir motivasyon sistemini tamamlayan temel unsurlardan biri de çalışanlara bilinçli olarak onun daha çok arzu ettiği özendirme araçlarını sağlayarak işe, işyerine bağlılığını güçlendirmek, iş yapma şevkini yükselterek, sadece verimliliği değil, yaratıcılık ve yenilik yapma gücünü de arttırmak olmalıdır.¹⁷⁴

Çalışanlar, eğer takım çalışmasına istekli olarak katılmışlarsa ve pek çok aday içinden seçilmişlerse; takıma, motive olmuş, iyi iş yapmaya istekli ve çalışmaya hazır olarak gelirler. Takıma seçilmiş olmak, üyelerin takıma katılmaya istekli olmalarını sağlayan ihtiyaç ve beklentilerini (para, statü, fırsat, tanıma vb.) karşılamak için ilk fırsatı verir. Takım çalışması sırasında bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmasında yaşanacak hayal kırıklıkları kişilerin motivasyonunun, dolayısıyla performansının düşmesine neden olur.

Takımda yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Takım üyeleri, çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans gösterenlerin farkına varmalı ve onları hemen yada en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yöneticiler takdir edilecek yada ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır.¹⁷⁵

¹⁷³ Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, (Çev.: O. Baykal, N. Atalay, E. Fidan), MPM Yayımları, 2. Baskı, Ankara, 1995, s. 255.

¹⁷⁴ Erol Eren ve Nihat Kaya, "Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Erciyes Üniv. Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.851

¹⁷⁵ Murat G. Dengiz, **Takım Çalışması Teknikleri**, Academy Plus Yayınevi, İstanbul, 2000, s.220

Yönetim; örgütü ve sistemi, birey veya bireyler aracılığıyla, doğrudan veya dolaylı olarak geliştirmekten sorumludur. Bunun içinde yönetim, başarıya ulaşmak için çabasını ve zamanını büyük oranda insan unsuruna ayırmak zorunda kalır. Dinamik bir ortamda yaşamlarını devam ettirmeye çalışan işletmeler, rekabetçi güçlerini devam ettirebilmek için yaratıcı olmalıdırlar. Yaratıcılığı sağlamada etkili kavramların başında ise motivasyon gelir.¹⁷⁶

Her takımı harekete geçiren en az bir amacı vardır. Bu amaca katkı konusunda bir üyenin başarısızlığı, takımın bütününün amaca ulaşma yeteneğini zayıflatır. Üyeler, takımın amacını gerçekleştirmek üzere birbirlerine bağlanmamışlarsa takım başarısız olacaktır. Bunun anlamı, liderin gerek görev, gerekse süreç dinamikleriyle ilgili takımın faaliyetlerini izlemesi gerektiğidir. Bu bilgiler ışığında takımı motive etmenin yolları şu şekilde sıralanabilir:¹⁷⁷

- *Takımın tatmin olma ihtiyacını karşılama* : Takımlar bireylerin ihtiyacını yansıtır. Takım, güven, statü veya başarı sahibi olduğu zaman, bireysel olarak üyeler de aynı güven, statü ve başarıyı yaşarlar.
- *Katılma* : Takımlar örgüt amaçlarına zıt olan normlar veya amaçlar geliştirebilir ve içsel işlerle veya kendi varoluşlarıyla ilgilenirler. Bu nedenle üyeleri motive etmek için genellikle küçük alt amaçlar oluşturulmalıdır.
- *Rekabet* : Takıma rekabet aşlamak genellikle motivasyon amaçlı yapılır, ancak bu çok risklidir. Takımlar arası rekabet enerjiyi ve çalışanların çabalarını karşılıklı olarak arttırabilir. Fakat rekabet dikkatli yönetilmez ve takımın amacı, üretimi arttırmaktan çok kazanmaya dönüşürse, takımın faaliyetleri, kendi çalışmalarını hızlandırmak yerine karşı tarafı yavaşlatmak şekline dönüşebilir.
- *Kazanç paylaşma alternatifleri* : Teşvik ödemeleri bireylerde olduğu gibi takımlarda da kullanılabilir. Üyeler açısından işbirliğini arttırdığı için takım teşvikleri üzerinde özellikle durulmalıdır.

¹⁷⁶ Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİ Yayını, Ankara, 1995, s.115.

¹⁷⁷ Tükel, **a.g.e.**, s.46-47.

- *Amaç belirleme ve geri bildirim* : yapılan araştırmalara göre, amaçları açıkça belirlenmiş takımlar ile geri bildirim sağlanan takımlar ve süreç içinde yöneticilerin varolması, takımları daha verimli yapmaktadır.

2.6.4. Takımın İ ve Dış İletişimi

İletişim hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. Topluluk halinde yaşayan tüm insanlar, hayatlarını devam ettirebilmek için az veya çok diğer insanlarla mutlaka iletişime geçmek zorundadırlar. İletişimin tek ve geçerli bir tanımını yapmak güçtür. İletişimin çeşitli bakış açılarına göre bir çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

İletişim; gerçeklerin, hislerin, düşüncelerin, karşılıklı bir alışverişidir. Kişileri birbirine bağlayan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla karşılıklı bilgi alışverişi ve inandırma eylemlerinin bütünüdür. Çeşitli bilgi ve iletilerin konuşma, yazışma veya simgelerle aktarılmasıdır.¹⁷⁸

İletişim; iki veya daha fazla sayıda kişi arasındaki etkileşim ve değişim sürecidir.¹⁷⁹

Literatürde geçen yaklaşık 160 tanım incelenerek yapılan kapsamlı bir tanıma göre iletişim; “zamansal, nesnel ve sosyal boyutları olan ve taraf olan kişilerin birlikte hareket etmeleriyle tutum ve davranışlar gerçekleştirmelerine ve sosyal yapılar kurmalarına olanak hazırlayan bir sistem” olarak açıklanmaktadır.¹⁸⁰

Yöneticiler iletişim sürecine özellikle dikkat etmek zorundadırlar. Bunun nedeni, yöneticiler istedikleri kadar iyi planlar yapsın veya çok iyi kararlar alsınlar,

¹⁷⁸ Meral AŞIKOğLU, **İş gören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama rneği**. Eskişehir, T.C. Anadolu nv. Yay., 1985, s.4.

¹⁷⁹ Mahmut Paksoy ve A.Cevat Acar, **rgtsel İletişim**. Altıncı Basım. Eskişehir, Anadolu nv. AF Yay., 2002, s.3.

¹⁸⁰ Kaynak, **a.g.e.**, s.46.

bunları uygulamaya aktaramadıkça, çalışanlarla paylaşmadıkça bir sonuca ulaşamazlar. Bu aktarma ve paylaşma işlemini iletişim sağlar.

Örgütsel ilişkilerde başarıyı yada başarısızlığı etkileyen önemli faktörlerden birisi de iletişim süreci ve işleyiştir. Bir örgütsel takımda tatmin edici ilişkilerin kurulabilmesi, bireylerin düşüncelerini açıkça ve anlamlı bir biçimde iletebilmesi ve aynı şekilde algılayabilmesine bağlıdır.¹⁸¹

Takım içinde iletişimin sağlanmasında liderin veya yöneticinin davranışları çok önemlidir. Güçlü, sözünü sakınmaz, hükmedici ve sık sık söze karışan liderler, üyelerin lidere olan inançlarını yitirmesine ve geri çekilmesine neden olurlar. İnsanları konuşurken dinleyen, diğer üyelerin fikirleri soran ve bunları inceleyen, üyelerle samimi ilişkiler kuran liderler ise üyelerin birbirleriyle iletişime geçmesini ve takım içinde sağlıklı bir iletişimin yerleşmesini sağlarlar.

Takımın iç iletişimini bazı üyeler de engelleyebilir. Konuyla ilgili geniş bilgileri olmasa da toplantıdaki konuşma süresinin çoğunu işgal ederler. Eleştiriye ve tartışmaya tahammül edemedikleri halde başkalarının sıklıkla sözünü keser ve fikirlerine karşı çıkarlar. Böyle bir üyenin bulunduğu takımlarda üyelerin çoğu, bu kişi ile tartışmanın yararı olmayacağını düşünerek sessiz kalırlar.

Takımın amaçlarının üyelerce paylaşılması ve benimsenmesini sağlamak için iyi bir iç iletişimin olması gereklidir. Çünkü insanlar, ancak bildikleri ve benimsedikleri amaçlar doğrultusunda çaba gösterirler.

İşbirliği ve destek için takım üyeleri arasındaki iletişim hayati öneme sahiptir. Takım üyeleri arasındaki iş ilişkileri ve etkinliği elemanların sözlü veya sözsüz iletişimine bağlıdır.¹⁸² Takımda iletişim sisteminin iyi işlemesi, takımın başarısını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Takımda uyumlu bir çalışma düzeninin kurulması

¹⁸¹ Maver Argıç, "İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Türk Demirdöküm A.Ş.'de Bir Uygulama" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniv. SBE, 2002, s.23.

¹⁸² Dengiz, **a.g.e.**, s.175

ve sürdürülmesinde iletişim en önemli faktördür. İyi bir iletişim sistemi oluşturamayan takımlar başarısız olmaktadır.

Bir kişinin, bir konuyu açıklarken kullandığı dilin (sözler, hareketler, mimikler vb.), kişinin söyledikleri ile birlikte hissettiklerini de yansıtması karşı tarafın onu daha kolay anlaması ve dikkate alması açısından önemlidir. Benzer şekilde takımın dilinin de takımın hem süreç, hem de görev dinamiklerini yansıtması, takımın performansının iyi anlaşılması açısından önemlidir. Yüksek performanslı takımları diğer takımlardan ayıran önemli özelliklerinden biri de gerek iç, gerekse dış çevresi ile olan iletişim yeteneğinin yüksek olmasıdır.

Takımın türü ne olursa olsun, alt birimi olduğu örgüt ile arasında bağlantı kurması zorunludur. Takımın örgüt ile kurduğu iletişim en azından aşağıdaki konuları kapsamalıdır.¹⁸³

Amaç ve Standartlar: Örgütün beklentileri takıma lider aracılığı ile aktarılmalıdır. Örgütte oluşan ve takımı etkileyecek tüm değişiklikler eksiksiz ve zamanında takıma aktarılmalıdır.

Örgütün Durumu: Takımın yaptıklarının örgüt üzerindeki etkisinin (karlılık, büyüme ,gelişme vb.) takım tarafından görülebilmesi için takım örgütün mevcut durumunu bilme ihtiyacı hisseder. Bu bilgi ile takımın yaptığı çalışmaların fayda ve verimliliği ölçülebilir.

Takımın İlerlemesi: Örgütün takımdan beklentilerinin karşılanması yönündeki tüm gelişmeler düzenli bir biçimde rapor edilmelidir. Bu raporlarda takımın neler yaptığı ve bunu nasıl yaptığı konularına yoğunlaşılmalı, tutturulamayan hedefler açıkça ortaya konulmalıdır. Eğer sorunlar gizlenirse takıma güven azalır. Bu nedenle sorunlar gizlenmemeli ve sorunların giderilmesi için yapılan veya planlanan çalışmalar vurgulanmalıdır.

¹⁸³ Tükel, a.g.e., s.55-56.

Sorunlar: Takım lideri örgütün ihtiyaçlarını takıma aktardığı gibi, takımın ihtiyaçlarını da üst yönetime aktarmalıdır. Lider takıma yönetimi şikayet edeceğine, yönetime sorunları ileterek çözümlenmesini istemelidir.

Performans Değerlendirmeleri: Her takım üyesi düzenli olarak değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır. Üye kendi performansına ilişkin kendi görüşlerini, lider de kendi görüşlerini sunmalıdır. Bu görüşler yöneticilere, üyelerin performansının yanı sıra liderin de performansı hakkında bilgi verir.

2.6.5. Takımın Verimliliği

Örgütler, performanslarını ve verimliliklerini arttırmada takımlardan yoğun bir biçimde yararlanmaya çalışsalar da, takımlar her zaman uygun bir çalışma biçimi olmayabilir. Bazı işler tek başına çalışan bir kişinin teknik becerilerine ihtiyaç duyar. Eğer bir kişinin tek başına çalışması ürünü son teslim tarihine daha kolay yetiştirebiliyorsa, takım çalışması burada etkili olmayacaktır. Ancak bireyin veya birlikte çalışan birey topluluğunun performansını aşması olası durumlarda takım oluşturmak gerekir. Aşağıdaki koşullar bir takımı başarıyla oluşturmakta ve takım çalışması verimliliğinde son derece önemlidir.¹⁸⁴

- Özel bir iş konusunun takım çalışması gerektirmesi,
- Kararları görüşmeye ve tartışmaya zaman olması,
- Bir kişinin tek başına sağlayamayacağı bilgi ve becerilere ihtiyaç duyulması,
- Takım çalışması sayesinde kararların benimsenmesinin ve moralin yüksek tutulmasının mümkün olacağına inanılması,
- Takımın veriminin örgüt içindeki, yatay ve dikey ilişkileri etkilemesi,
- Takım çalışmasının, alınan kararların ve yapılan işlerin niteliğini arttırması,
- Takım çalışmasının başarısızlık riskini azaltması,

¹⁸⁴ Weiss, a.g.e., s.17.

- Grup kararları ve eylem planlarının yürütülmesi için değişik insanlara ihtiyaç duyulması.

Bu şartların oluşması durumunda oluşturulan bir takımın verimli olabilmesi için öncelikle takım üyelerinin uygun becerilere sahip çalışanlar içinden seçilmesi gereklidir. Takımda amaca uygun ve yeterli yeteneklere sahip olmayan bir üye varsa bu takımdaki tüm üyelerin yaptığı çalışmaları olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durumun karşıtı olarak takımda, amacı gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerden çok fazlasına sahip olan üye de takım içinde sıkıntılara yol açacaktır.

Takıma uygun üyelerin seçiminden sonra, takıma faaliyetlerini rahatça yürütebileceği ve rahatsız edilmeyecekleri bir çalışma ortamının hazırlanmasına ihtiyaç vardır. Uygun çalışma ortamı ile birlikte takımı amaçlarına doğru yöneltecek ve sürekli olarak bu amaca doğru ilerlemesini sağlayacak olumlu bir liderlik gereklidir. Ancak tüm bu şartlar sağlandıktan sonra takım çalışmasından yeterli verimin alınması beklenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TAKIM YÖNETİMİNİN UYGULANDIĞI ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ALT YAPI

3.4. TAKIM ÇALIŞMASINI DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM YAPISI

Günümüzde geleneksel yönetim anlayışları yerini demokratik, katılımcı ve insanın önemini dikkate alan yönetim anlayışına bırakmakta, çalışanların yönetime katılımı desteklenmektedir. Çalışanların yönetime katılmasının sağlanmasında en etkili yollardan birisi takım çalışmasıdır. Takım çalışmalarını başlatmak örgüt yönetimi için alınan stratejik bir karardır, ancak takım çalışmalarının getirilerinden yararlanmak, sadece uygulama kararı alınması ile sağlanamaz. Takım çalışmalarından istenilen faydanın sağlanabilmesi için örgütte gerekli yönetim yapısı ve sistemin olması gerekir.

Örgütün takım çalışması için gerekli olan uygun yönetim yapısı ve sistemi oluşturması, etkin bir takım çalışması için yeterli olmayacaktır. Çünkü sistemin çalışmasını sağlayanlar bireylerdir ve bu nedenle yöneticiler ile çalışanların kişilik özelliklerinin ve yeteneklerinin takım çalışmasına yatkın olması gereklidir. Otokratik, astlarına güvenmeyen, esnek olamayan, paylaşma ve yetki devretmekten kaçınan yöneticilerin çoğunlukta olduğu örgütlerde başarılı takım çalışması uygulamalarının gerçekleştirilmesi neredeyse imkansızdır.

Örgütte takım çalışmalarına başlamadan önce takımın içinde yaşayacağı ve verimli olacağı doğru kültürü oluşturmak gerekmektedir. Takım ne kadar iyi olursa olsun, takımı içinde bulunduğu çevreden izole etmek mümkün olmayacaktır. Takım oluşturmak, aynı zamanda takımlar için doğru kültürü sağlayacak örgütü de oluşturmak olacaktır.¹⁸⁵

Takım çalışmasına uygun kültürün oluşturulması için dikkat edilmesi gereken beş ana nokta vardır:¹⁸⁶

- Örgüt kültürünün değiştirilmesi için ilk ihtiyaç duyulan, örgütün gelecekteki yönünü belirten açık bir vizyon ve bu vizyona ulaşmak için ihtiyaç duyulan değerler ve davranışların belirlenmesidir.

¹⁸⁵ Hilarie Owen, **Creating Top Flight Teams**, Clays Ltd., London, 1996, s.31.

¹⁸⁶ Genç, A. H., **a.g.e.**, s.32-33.

- Üst yönetim kültür değişimini kesinlikle desteklemelidir. Takım düşüncesini açmalı, takım için sorumluluk ve otoriteden ödün vermeye hazırlanmalıdır.
- Üst yöneticiler davranışları ile astları için yeni kültürün modeli olmalıdırlar. İstenilen değerler, beklentiler ve davranışları sergilemelidirler.
- Örgütün yapısı, insan kaynakları sistemleri, yönetim tarzı ve uygulamaları istenilen kültürü destekleyecek şekilde değiştirilmelidir.
- Örgüt üyelerinin yeni kültüre uyum sağlamaları için gerekli eğitim, bilgilendirme toplantıları gibi önlemler alınmalıdır.

Takım çalışmasının verimli olabilmesi için uygulamaların tepeden başlaması ve tabana yayılması gereklidir. Bir örgütteki en önemli takım, üst düzey yönetici takımıdır ve işletmenin kalan bölümü üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle örgüt içindeki kültürün değişimi üst seviyelerden başlamalıdır. Yönetim anlayışındaki değişimin başarısı üst yönetimin desteğine bağlı olduğundan, üst düzey yöneticilerin bir takım anlayışı içinde çalışmaları, takım çalışmasının alt düzey çalışanlarca kabulünü kolaylaştıracaktır.¹⁸⁷

3.4.1. Örgüt Vizyonu

20. yüzyıldan 21. yüzyıla taşan en gizemli, en popüler konulardan biri ve en önemlisi vizyondur. Çünkü 20.yüzyılda vizyon niteliğinde birçok gelişme 2000’li yılları şekillendirmeye başlamıştır. Vizyonu olan, vizyonuyla geleceği gören, geleceği düşünen, geleceği gerçekleştiren, geleceği yaratan birçok kişi, lider, işletme, kurum ve ülke ya dünyayla yön almakta ya da dünyaya yön çizmektedirler.¹⁸⁸

Vizyon; Bir insanın, onun varlık nedeni yaşama gayesi vb. konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur. Vizyon, bir başka deyişle sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımasıyla zihnimize çizdiğimiz bir tablodur.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Nalan Ergün, “ Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniv. SBE, Eskişehir, 2001 ,s.24.

¹⁸⁸ İbrahim Dayı, “Vizyonun Gücü”, **Anahtar Dergisi**, Yıl:17, Sayı: 194, Şubat 2005, s.7.

¹⁸⁹ Yüksel Özden, **Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yay.,2.Baskı,Ankara,1999,s.41.

Örgütsel anlamda vizyon ise; örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği, tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir. Vizyon bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir. Vizyon arzulan geleceğin resmidir.¹⁹⁰

İyi tanımlanmış bir vizyon; bir kuruluşun sadece ne olmak istediğini değil, uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli aşamaları ve bu aşamaların birbiri ile bağlantısını da açıklar. Örgütte, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir vizyonun olması, amaçların sürekliliğini ve günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlar, büyüme ve geleceğe anlam katar, bütün çalışanlara harekete geçme gücü verir. Ulaşılmak istenen uzak hedeflerin bilinmesi, dinamik ve enerjik bir çalışma ortamı yaratır.¹⁹¹

Etkili bir vizyon, örgütün gelecekte nasıl olacağını açıklar ve gerçekçidir. Etkili olmayan vizyon ulaşılamayacak hedefler koyar. İyi vizyonlar, insanları harekete geçirecek kadar açık ve aynı zamanda inisiyatif kullanmalarına izin verecek kadar da esnekler. Kötü vizyonlar, çok belirsizdir ve kısıtlayıcıdır. İyi bir vizyon, örgüt içerisindeki insanlar arasındaki iletişimi destekler.¹⁹²

Klasik yönetim anlayışına göre, örgüt vizyonunun yöneticinin zihninde yaratıldığı ve uygun iletişim becerileri ile örgüt çalışanlarına iletdikten sonra çalışanlar tarafından da paylaşıldığı düşünülmektedir. Senge ise paylaşılan vizyonun, dolayısıyla bir anlamda örgüte adanmışlığın, ancak bireylerin kişisel vizyonlarından yola çıkılırsa mümkün olacağını, aksi halde bireylerin tek yapacaklarının bir başkasının (yöneticinin) vizyonuna rıza göstermek olacağını söylemektedir. Paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasındaki amaç, örgüt çalışanlarının zihinlerinde yaratılacak ortak bir imgenin herkesi güdülemesi, çabaları bir yere yöneltmesi ve bireylerin vizyona, dolayısıyla örgütlerine adanmalarının sağlanmasıdır.¹⁹³

¹⁹⁰ Levent Eraslan, Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, www.insanbilimleri.com, (12.01.2005)

¹⁹¹ İnan Özalp ve diğ., **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baskı, Anadolu Üniv. AÖF Yay., Eskişehir, 1999, s.350-351.

¹⁹² Güzelcik, **a.g.e.**, s.85.

¹⁹³ Altınay Kışlalı, Melike Türkan Bağlı, Nalan Şanlı, "Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi", **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Eskişehir, 21- 29 Mayıs 1998, s.371-372.

Örgüt içinde gerçekten paylaşılan bir vizyonun ortaya çıkması zaman almaktadır. Ortak vizyonlar, konuşarak ve paylaşarak açığa çıktıkları için, çalışanların bireysel tutkuları üzerinde durulmalı ve işyerinde çalışanların birbirlerinin tutkularını karşılıklı konuşabilecekleri bir ortam yaratılmalıdır. Çünkü ortak düşler yalnızca konuşarak ve paylaşarak açığa çıkabilmekte, vizyonlar açıklık kazanabilmektedir. Açıklık kazandıkça vizyonun sağlayacağı yararları duyulan istek de artabilmektedir.¹⁹⁴

Çalışanlar arasında açık ve net bir iletişim ve paylaşılan bir vizyonun olması, çalışanların birbirlerini anlamalarını ve çabalarının belirli bir noktada odaklaşmasını sağlar. Vizyon, unutulmaması için belirli aralıklarla ve fırsatlar doğduğu ölçüde tekrarlanmalı veya can alıcı önemli noktalar hatırlatılmalıdır.¹⁹⁵

Örgütün, geleceği ile ilgili paylaşılan bir vizyona sahip olması, takım üyelerinin örgütün amaçları konusunda net bir düşünceye sahip olmasını sağlar. Böylece takım üyeleri bu amaçlar doğrultusunda daha kolay koordine olur ve kaynakları daha etkin kullanırlar.

3.4.2. Liderlik Tarzı ve Örgüt Yapısı

Klasik yönetim düşüncesine sahip yöneticiler, örgütün amaçlarının gerçek sahiplerinin kendileri olduklarını düşünmekte ve yönetim uygulamalarını bu düşünce doğrultusunda geliştirmektedirler. Bu yöneticiler için lider, her şeyi bilen ve kararları alan kişidir. Bu tür liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, astlarına yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmaları nedeniyle çalışanların fikirlerinden ve yaratıcılıklarından yeteri kadar yararlanamazlar. Gerçek anlamda liderler ise gruplar ve takım çalışması üzerine yoğunlaşarak, çalışanları yetkilendirip güçlendirerek çalışanların tüm yaratıcılığında faydalanır ve daha üretken bir çalışma ortamı oluşturabilir.

Argun'a göre gerçek lider, insanı seven ve ona değer veren bir yapıya sahip, sevecen ve alçak gönüllü, temel ilişkilerinde empatiyi ön plana çıkaran, kendisinden

¹⁹⁴ Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin** (Çev. A. İdeniz, A. Doğukan), Yapı Kredi Yay, İstanbul, 1996, s.16.

¹⁹⁵ Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, 7.Baskı, Anadolu Üniv. AÖF Yayınları, Eskişehir, 2001a, s.352.

önce ekibindekileri yüceltmeyi ve onların durumunu iyileştirmeyi hedef alan, dürüst, adil, insanlara güven veren ve onlara güvenen, gerçekçi ve ulaşılabilir bir vizyona sahip biridir. Gerçek liderler, iyi bir iletişim ustası olduklarından, ekibindekileri vizyonunun gösterdiği hedefe inandırmış ve onları bu hedefe yönlendirmiştir. Bu hedefe ulaşmak için gereken enerjiyi insanların içinden çıkarmış ve ateşlemiştir. Onlara yetki ve güç verir, detaylarla uğraşmaz, resmin tamamını görerek engelleri çok önceden bertaraf eder. Anlaşmazlıkları basite indirgemede uzmandır. Başarıları takım üyelerine, başarısızlıkları kendine mal eder. Teşekkür eder, yüceltir. İnsana önemli olduğunu hissettirirken kendisini lüzumsuz gösterir. Kriz anlarında ortaya çıkar, paniklemez ve insanlara moral aşılar.¹⁹⁶

Klasik anlamda liderlerin asıl amacı güç kazanmak, kontrolü ele almak ve hizmet etmektir. Ancak etkin bir lider çalışanlarına yetki devri yapar, onları serbest bırakır ve onlarla birlikte hizmet eder. Çalışanları istenilen şekilde yönlendirmek için hiyerarşik gücün değil, kişisel etkileme gücünün kullanılması, onların yaptıkları işe olan bağlılıklarını artırır ve tüm enerjilerini işe harcayarak beklenenden daha fazla iş yapmalarını sağlar.¹⁹⁷

Günümüzde ise liderlik, başkaları için bir vizyon geliştirme ve kendilerinden ve başkalarından aldıkları güç ile bu vizyonu gerçeğe dönüştürüp başarıya ulaşma yöntemidir. Etkin liderlerin başkalarını etkileme ve vizyonu gerçeğe dönüştürme yaklaşımlarına bakıldığında, liderlik özellikleri ve becerileri; esneklik, merak, zeka, yaratıcılık, enerji, stresi tolere edebilme, sorumluluk alma arzusu, sosyal çevre ile barışıklık, devamlılık, kesinlik, kavramsallık, sosyallik, diplomasi, etkin iletişim ve örgütsel idari yapı kurabilme olarak sıralanabilir.¹⁹⁸

Hiyerarşik bir yapıya sahip çok kademeli örgütlerde, genellikle tek yönlü bir iletişim ve katılımcılığın olmadığı yukarıdan aşağıya doğru bir liderlik anlayışı vardır. Ancak takım çalışması uygulamalarının başarılı olabilmesi için örgüt içinde iki yönlü

¹⁹⁶ Tanju Argun,. “Gerçek Lider” www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl-gos.php?nt=15, (09.11.2005)

¹⁹⁷ Ayhan Karaduman, “Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Ün. SBE, Erzurum, 2002, s.43.

¹⁹⁸ M.Serdar Durgun, “Proje Yönetimine Bakış”, **Roketsan Dergisi**, Sayı:12, Mart 2005, s.11

bir iletişimin ve katılımın olması zorunludur. Bu nedenle klasik yapılanmaya göre daha esnek ve az kademeli yapılanmış örgütlerin oluşturulması, iki yönlü iletişimin ve katılımının sağlanmasına yardımcı olacaktır.

Takım çalışmasını verimli şekilde kullanmak isteyen işletmeler, örgüt yapılarını daha düz hale getirmekte ve işletmenin orta kademe yöneticilerin ortadan kaldırmakta veya sayılarını çok azaltmaktadırlar. Bunu gerçekleştirmek için ilk olarak hangi orta seviye yönetim kademesinin fazla olduğuna, hangisinin yapıdan çıkarılabileceğine ve hangilerinin diğer yönetim kademeleri tarafından yapılabileceğine karar verilmelidir. Yapıdan çıkarılan yönetim kademesinin sorumlulukları başka bir yönetim kademesine verilebileceği gibi, bir takım tarafından da üstlenilebilmektedir.¹⁹⁹

Takım çalışmasının başarılı olabilmesi için öncelikle yetkilendirme yoluyla mevcut otoritenin büyük bir kısmının takımlara ve takım liderlerine devredilmesi gereklidir. Bu orta kademe yöneticilerde rahatsızlık doğursa da, bu yöneticileri birer takım üyesi veya lideri haline getirmek bu rahatsızlıkların giderilmesini sağlayacaktır.

Takım çalışmasında başarılı olabilmek için örgüt içindeki her kademedeki liderler ile birlikte çalıştıkları kişiler arasındaki ilişki itaate değil, görüş alışverişine dayanmalıdır. Liderlik, bir sürü karmaşık teknikleri kullanarak çalışanlara yapmaları istenilenleri yaptırmak değil, çalışanların yapılması istenilen şeyleri yapmak istemelerini sağlamaktır.²⁰⁰ Bu nedenle takım çalışması için uygun ortam hazırlamak isteyen örgüt yönetimleri, öncelikle örgüt içindeki her seviyedeki liderliği, otoriter, kontrol edici ve yönlendirici liderlikten, katılımcı ve destekleyici liderliğe dönüştürmeleri gereklidir.

Takım lideri pozisyonundaki yöneticiler, takım çalışmasını kolaylaştırmalı, takım üyelerinin ileri gitmek, gelişme kaydetmek için gerekli ihtiyaçlarını

¹⁹⁹ Ergün, a.g.e., s.62.

²⁰⁰ Kevin Freiberg ve Jackie Freiberg, **Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe For Business and Personnel Success**, First Edition, Bard Pres Inc., Texas, 1996, s.299.

sağlamalıdır. Bu bir yön verme, destek, cesaretlendirme, işe katılma, rol alma veya gelecek ile ilgili farklı bir görüş belirtme olabilmektedir.²⁰¹

Geleneksel yönetim düşüncesinde, yöneticiler yönetimin her aşamasındaki karar ve süreçleri düşünmek zorundadırlar. Takım çalışması uygulanan örgütlerde ise takım lideri sadece takım üyelerinin motivasyonunu düşünmektedir. Takım lideri, takımın görev ve hedefleri doğrultusunda, takım üyeleri arasında koordinasyonu sağlayarak ve üyeleri motive ederek görevlerin yerine getirilmesi ve hedeflere ulaşılmasını sağlamaktadır.

3.4.3. Katılımcı Kültür ve Yapı

İnsanlar her zaman kendilerini etkileyecek kararlara katılmak isterler. Benzer şekilde çalışanlar da örgüt içinde kendilerini etkileyecek kararlara katılmak istedikleridir. Eğer çalışanların bu isteği gerçekleşirse, çalışanların örgüte bütünleşmeleri sağlanır. Şüphesiz ki, çalışanlar verilen kararlarda katılımcı oldukları durumda örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için daha hevesli ve daha verimli çalışacaklardır.

Katılımcılık genellikle bazı hak ve yetkilerle sınırlı olarak tanımlanır. Bu yanlıştır. Katılımcılıkta, hak ve yetkiler ile sorumluluk ve yükümlülükler dengelenebilmelidir. Örneğin; herhangi bir boyutta bir grup içerisinde sadece eleştirmek ve talepte bulunmak hak ve yetkisini kullanmak katılımcılık değildir. Eleştirmek ve talepte bulunmak yanında, katkıda bulunmak gibi sorumluluk ve yükümlülükler de vardır.²⁰²

Çalışanlar genellikle yaptıkları işi en iyi kendilerinin bildiklerini düşünürler. Bu nedenle, uygulanacak yeni usul ve yöntemlerin önceden çalışanlara duyurulması ve

²⁰¹ Paul B. Thornton, **İşletme Fakültesinde Öğretilmeyenler** (Çev: E. Topçugil), Form Yay., İstanbul, 1995, s.104.

²⁰² Osman Coşkunoglu, "Üniversitelerde Performans Değerlendirmesi İçin Üç Temel Kavram", **5.Kamu Kalite Sempozyumu Bildiriler**, Ankara, 9-10 Haziran 2004, s.39.

çalışanların konu hakkında fikirlerinin alınması, bireylerin özgüvenini ve kararlara katılım isteğini arttıracaktır.

Çalışanların yönetime katılmalarının, yöneticiler ve çalışanlar açısından sağlayacağı faydaları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.²⁰³

- İşler karmaşıktıkça, yöneticiler kimin hangi işleri, nasıl yaptığından tam olarak haberdar olamamaktadırlar. Katılım yoluyla yöneticiler, yapılan işlerden ve kimin daha çok çalıştığından haberdar olabilmektedir.
- Çalışanlar, genelde yaptıkları işleri diğer bölümlerden yardım alarak yapmaktadırlar. Yani yapılan işler birbirine bağlı ortak bir çabanın sonucudur. Bu durum farklı bölümlerle grup toplantıları yapma ihtiyacını yaratmakta ve bu toplantılarda çalışanlar kendilerini etkileyen ortak sorunları çözüme kavuşturabilmektedirler.
- Çalışanların kararlara katılımı, onların işlerine ve alınan kararlara daha çok bağlanmasına ve iş veriminin artmasına neden olmaktadır.
- Katılım çalışanlar için içsel güdüleyici bir ödül olmakta, bu da onların yaptıkları işi daha anlamlı ve ilgi çekici kılmaktadır.

Örgütlerde yenilik kararlarının alınması ve uygulamasında takımlar yoluyla çalışanların katılımının sağlanması, örgüt içerisinde oluşabilecek dirençleri önemli ölçüde azaltabilir. Yenilikten etkilenen çalışanlar bu şekilde yönetim ile iletişime geçecek ve değişime olan direnç karara katılma yoluyla önlenecektir.²⁰⁴

Örgütün iç kaynakları arasındaki etkileşim, işbirliğini, birlikte çalışmayı ve birbirine destek vermeyi sağlar. Sinerji denilen bu olay bir uyum ve kabiliyet ögesidir. Sinerji iletişim sisteminin etkililiğine, işletmenin üretim ve satışıyla ilgili teknolojik üstünlüklerine, işbirliğine ve koordinasyona, bireylerden gruplara doğru yayılan çalışma şevkine, sahip olunan beşeri güce, özellikle bu gücün kalitesine ve çatışmaların

²⁰³ Özkalp ve Kirel, 2001, **a.g.e.**, s.154-155.

²⁰⁴ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri** (Çev: S.A. Öztürk), ETAM Yayınları, Eskişehir, 1994a, s.161.

çözümlemesine bağlı olarak ortaya çıkar ve işletmenin başarı kabiliyetini önemli ölçüde etkiler.²⁰⁵

Günümüz örgütlerinde, insanların düşünce, davranış ve çalışmalarının, takım çalışması ve işbirliği ile ortak hedefler üzerinde odaklaştıklarında çok önemli ve etkili sonuçlar doğurduğu anlaşılmıştır. Örgüt içindeki takım çalışmaları, katılımcı bir anlayış ile insan kaynaklarının yetenek ve becerilerinden büyük ölçüde yararlanır. Çalışanların katılımı sağlanmadan bir örgüt içerisinde sadece birkaç kişinin düşünce ve yeteneklerine bağımlı kalınacak ve katılım sonucu elde edilecek sinerjiden yoksun kalınacaktır.²⁰⁶

Katı bir hiyerarşik örgüt yapısı katılımın önündeki en büyük engeldir. Katılımın oluşabilmesi için daha esnek bir yapılanma tarzı olan yalın örgüt yapısına gidilmelidir. Örgüt yapısı yalınlaştıkça çalışanların katılımında artış gözlenir. Çalışanların paylaşmayı öğrenmesi ve kendilerine güvenlerinin yükselmesi de katılımı sağlamada önemli faktörlerdir.

Küresel değişim ve rekabet ortamı ile sürekli gelişen teknoloji, esnek, dinamik ve katımlı yönetim anlayışının örgütlerde yayılmasını sağlamaktadır. Katımlı bir yönetim anlayışının örgüt içinde yaygınlaşabilmesi için; örgütün karar merkezlerinin her hiyerarşik kademeye yayıldığı, hızlı ve güvenli bir iletişim sisteminin olduğu, çalışanların eğitilerek gerekli tüm bilgi ve becerilerle donatıldığı ve çalışanların işi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan istek ve motivasyona sahip olduğu bir örgütsel yapının oluşturulması gereklidir.

Bu yapının oluşturulmasında, güncel bir yönetim kavramı olan çalışanları güçlendirme uygulamaları yoluyla yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması kullanılarak çalışanların kararlara katılımı arttırılmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesini amaç edinen yeni iş ortamında, yöneticilerin, geleneksel yönetim

²⁰⁵ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.133.

²⁰⁶ Birol Bumin ve Hakan Erkutlu, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri", **Gazi Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, Bahar 2002, s.95

becerileri yerine, takım çalışmasını yönetebilme ve yönlendirme özellikleri olan liderler olmasının gereği ön plana çıkmaktadır.²⁰⁷

3.4.4. Çalışanları Güçlendirme

Çalışanların güçlendirilmesi, küreselleşme ve rekabetin ortaya çıkardığı yeni kavramlardan biridir. Yönetim kavramı olarak çalışanları güçlendirme, bir çalışanın faaliyet alanı içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik otoritenin sağlanmasıdır.²⁰⁸

Koçel, “Güçlendirme kavramının; motivasyon, yönetime katılma ve yetki devrinin bir uzantısı olduğunu, bu kavramlardan farkının ise anlam bakımından daha geniş kapsamlı ve uygulanması zor bir kavram olması olduğunu” belirtmektedir.²⁰⁹

Yönetime katılma, çalışanların örgütün karar alma sürecine katılmaları anlamına gelirken, yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş karar verme yetkisini kendi isteği ile astına devretmesi ve gerekli gördüğünde tekrar geriye alma sürecidir. Güçlendirme ise, işi yapan çalışanların uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmesini, başka bir ifadeyle işin sahibi haline getirilmesini ifade etmektedir.²¹⁰

Çalışanlar yeterli seviyede eğitildiğinde, kararlara katılımları sağlandığında ve sonuçlara yönelik ödül verildiğinde güçlendirme söz konusu olacaktır. Böylece çalışanların, örgütün değerleri doğrultusunda performanslarını iyileştirmeye yönelik çabaları daha fazla artacaktır.²¹¹

Geleneksel örgütlerde sıkı ve dik bir hiyerarşik yapı mevcuttur. Güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde ise yapı oldukça basıktır. Sadece birkaç

²⁰⁷ Alptekin Koç, “Örgüt Kültürünün Stratejik Liderlik Yaklaşımıyla Katılımcılığa Dönüştürülmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. SBE, Kütahya, 1999, s.95-96.

²⁰⁸ Luthans, **a.g.e.**, s. 36.

²⁰⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7.Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999, s.324.

²¹⁰ Murat Memiş, “Proje Takımlarını Güçlendirmenin İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yük.Tek.Ens. SBE, Gebze, 2002, s.13.

²¹¹ Robert Kreitner, **Management**, 4th ed., Boston, Houghton Mifflin, 1989, s113

yönetim basamağı mevcuttur. Liderlik ve yöneticilik fonksiyonları doğrudan kolay bir biçimde değiştirilebilir. Bilgi akışı çok açıktır ve bilgi paylaşımı vardır.²¹²

Katılımcı yönetim anlayışında çalışanların karar verme yetkisi ve sorumluluk alanlarının genişlemesi hedeflenmektedir. Bu nedenle örgütler katılımcı yönetimi tercih ettiklerinde güçlendirme sürecini başlatmış olacaklardır. Güçlendirilmiş çalışanların kendilerini etkileyen örgüt ile ilgili tüm kararlara katılmaları, çalışanlara sorumluluk ve alınan kararlara sahip olma duygusunu aşılır.

Güçlendirme ile takım çalışması arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışanları güçlendirmeden takım çalışmalarından istenen verim alınamayacağı gibi, takım çalışmaları yapılmadan da güçlendirme uygulamaları örgütte tam olarak yerleşemeyecektir. Yöneticilerin güçlendirmeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için astlar arasında bilginin tam olarak paylaşımına ve kendi kendini yöneten takımların oluşturulmasına önem vermeleri gereklidir.

3.4.5. Yaratıcı ve Yenilikçi Örgüt

Hızlı değişimin yaşandığı çağımızda örgütlerin geleceğinden sorumlu olan üst düzey yöneticilerinin görevleri ve ilgi alanlarında değişiklikler olmuştur. Yenilik yaratmak, yoğun rekabet ortamında örgütlerin başarısı için vazgeçilmez koşullardan biri haline gelmiştir. Bu nedenle örgütün başarısı için çalışan ve bunun gerçekleşmesi amacıyla bir çok kararlar verip uygulamaya koyan yöneticilerin stratejilerini yaratıcılık ve yenilikçilik üzerine kurmaları bir zorunluluk olmuştur.

Günümüzde örgütler neden yaratıcılık ve yenilikçiliği geliştirmek üzerine odaklanmışlardır? Başarılı ve başarısız şirketler üzerinde araştırma yapan yönetim bilimciler, bunun beş temel nedeni olduğunu belirlemiştir.²¹³

- Yenilikler ile desteklenen uzun dönemli finansal performans elde etmek

²¹² Memiş, a.g.e., s.14.

²¹³ Paul E. Plsek, "Incorporating the Tools of Creativity Into Quality Management", **ASQ Quality Progress**, Vol.31 Num.3, March 1998, s.21-22.

- Müşterilerin giderek artan yenilik isteklerini karşılamak
- Yapılan yenilikler ile pazarda rakiplerden önde olmak
- Yeni teknolojilerin yeniliğe imkan vermesi
- Eski problemlere yeni çözüm yolları üretme ihtiyacının olması

Yaratıcılık sadece değişim amaçlı bir yaklaşım değildir. Örgütün çalışma yöntemlerini ve ürünlerini rakiplerinden ayırt edecek farklılıkları oluşturan veya geçmişte çözümlenememiş problemleri çözmeye yarayan bir araçtır. Doğru bir şekilde uygulandığında yaratıcılık hem özgün fikirler üretmek hem de ilerlemeyi engelleyen sorunları çözmek için bir araç olarak kullanılabilir. Bir örgütün başarılı olabilmesi için yaratıcılığın örgüt genelinde desteklenmesi gerekir. Bu nedenle bireyin yaratıcılığını ortaya çıkarmada yönetime önemli görevler düşmektedir. Örgütün ortamı yaratıcılığa uygun değilse, birey yaratıcılığını kullanma olanağı bulamaz.²¹⁴

Yaratıcılık, düşünebilme, kavramlar ve olaylar arasında ilişkiler kurabilme ve bunlarla ilgili olarak sonuçlar çıkarabilme yetisi olarak, insanı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özelliğidir.²¹⁵

Başarılı olabilmek ve verimliliklerini arttırabilmek için her örgütün yaratıcı ve yenilikçi olmayı istemesi gayet doğaldır. Dinamik bir örgütsel yaratıcılığın kurulabilmesi için, mutlaka örgüt içinde yaratıcı düşünce kültürünün oluşturulmasına olanak tanıyacak uygun örgüt ortamının olması gerekir. Ayrıca iletişim araçları örgütün her seviyesinde etkin olarak kullanılmalıdır. Örgütte uygun ortamın olmaması veya iletişimde aksaklıklar olması, örgüt içinde yenilik ve örgütsel yaratıcılığın gelişmesine engel olur. Yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmak, özel yönetsel amaçlara ulaşmak için önemli bir basamaktır. Yaratıcılığa açık örgüt kültürü; esnekliği, grubun işe dahil olmasını teşvik eden görüş açıklığı, her çalışanın fikir ayrılığına saygı, çalışanların

²¹⁴ Arif Aksoy, “Etkin Gruplardan Yaratıcı Gruplara Geçiş Süreci”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv. SBE, Ankara, 2000, s.106.

²¹⁵ Ramazan Yıldırım, **Yaratıcılık ve Yenilik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.11-18.

yaratıcı cevaplar bulmasını teşvik etmek ve açık örgüt amaçlarını belirleyebilmek gibi özellikleri kapsmalıdır.²¹⁶

Örgütler için, yaratıcılık ve yenilikçilik bir sürecin parçalarıdır. Yaratıcılık, yeni fikirlerin üretilmesi işlemiyken, yenilik ise yaratılan fikirden bir sorunun çözümü için yararlanmadır. Keşfedilen yaratıcı bir fikir, verimin artırılması, iş süresinin kısaltılması gibi faydalar sağlıyorsa ve örgütte bir değişim yaratıyorsa yenilik olarak değerlendirilir. Yenilik bir değişim sürecidir. Ancak her değişim yenilik değildir. Değişim özgünse ve değiştirdiği sistemin amaçlarını, daha etkili ve ekonomik şekilde gerçekleştirmesine katkıda bulunuyorsa yenilik sayılabilir.

Örgütler, eski yönetim ve liderlik yaklaşımlarının ana unsurları olan denetim, emir ve tahmin ile geçmişte başarılı olabilmişlerdir, ancak gelişen ve değişen dünyada örgütler, bu unsurları kullanmaya devam ettiklerinde değişim sürecine ayak uyduramayıp yok olup gideceklerdir. Değişen dünyanın örgütler açısından değişen çehresi içerisinde örgütlerin ve liderlerinin yaratıcı vizyona sahip bir örgüt kültürü oluşturmaları zorunluluk haline gelmiştir.²¹⁷ Bu zorunluluk sorunlara yaratıcı çözümler bulabilme, örgüt üyelerinde yeni düşünceler üretme ve eylemler yapma isteği oluşturma, örgütte yaratıcı düşünce ve eylemleri geliştiren yenilikçi bir ortam yaratma şeklinde olmalıdır.²¹⁸

Toffler'in, "belirli bir zaman aralığına dolmuş olayların sayısı"²¹⁹ olarak tanımladığı değişimin hızı günümüzde inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. İnsanlar kendileri ile birlikte çevrelerini değiştirmektedir. İnsanların çevrelerinde meydana getirdikleri bu değişimler ise toplum ve toplumun içindeki tüm örgütleri etkilemektedir. Bu hızlı değişim ortamında, sadece yaratıcı ve yenilikçi örgütler fırsatları görüp değerlendirebilmekte ve bunları bir sıçrama tahtası olarak kullanarak pazarda öncü rolünü üstlenmektedirler.

²¹⁶ Şehnaz Cenkçiler, "Organizasyonel Yaratıcılık ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniv. SBE, Bursa, 2001, s.33-34.

²¹⁷ Zuhâl Cafoğlu, "Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim", **21.Yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler**, Cilt:1, Dz. Harp Ok. Basımevi, İstanbul, 1997, s.135.

²¹⁸ Ş.Şule Erçetin, "İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları", **21.Yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler**, Cilt:2, Dz. Harp Ok. Basımevi, İstanbul, 1997,s.127

²¹⁹ Alvin Toffler, **Şok** (Çev:S.Sürgit), Altın Kitaplar, İstanbul, 1981, s.25.

Örgüt kültürü yukarıdaki biçimde şekillendirilmediğinde, yenilikçi, yaratıcı ve değişimi arzulayan çalışanlar yönetim tarafından dışlanacak, bunun sonucunda da çalışanlar yenilikçilik, yaratıcılık ve değişimden uzak duracaklardır. Böylece çalışanlar mevcut performansları ile yetinecek ve yaratıcılıklarını gizleyeceklerdir.²²⁰

Günümüz örgütlerinde yapılan işler oldukça karmaşıklaşmıştır. Örgüt içindeki görevlerin pek çoğu çalışanların yeteneklerini aşmaktadır. Bunun sonucu olarak çalışanların birbirleriyle yardımlaşmasına ve diğer çalışanların yeteneklerinden faydalanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum örgütleri takım çalışmalarına yönlendirmektedir. Takım çalışmalarından istenilen verimin alınabilmesi için ise, örgüt içinde geliştirilecek olan katılımcı bir kültür yapısı ile yaratıcılık ve yenilikçiliğin çalışanlar tarafından benimsenen bir davranış biçimi olması sağlanmalıdır.

3.4.6. Güven Ortamı

Anlayış ve güvenin olmadığı bir örgütte, verimi azaltan, kaliteyi düşüren ve neticede kazancı götüren politikaların izlendiği, şirket içi savaşların yaşandığı, insanların birbirini arkadan vurduğu bir kültür oluşur. Güven olmadığı takdirde, çalışanlar yalnızca tarif edilen görevleri yaparlar. İnsanların üzerinde iyi bir etki bırakabilmeyi amaçlayan ancak hiçbir yararı olmayan gereksiz işlere yoğunlaşarak, geleneksel yöntemlerle işlerini yürütüp, artan zamanlarını boşa geçirirler. Bu durum müşteri tatminini azaltır, yaratıcılığı bastırır, yeni teknolojilerin ve uygulamaların uyumunu yavaşlatır. Bir örgütte takım çalışmalarının uygulanabilmesi için yöneticilerin öncelikle örgüt içinde güveni oluşturmaları gereklidir.²²¹

Güçlü bir güven duygusu hemen oluşmaz. Yöneticiler hem örgütün hem de çalışanların çıkarlarını ve ortak amaçlarını takip etmek zorundadırlar. Yöneticiler, çalışanlarla yakından ilgilenerek ve bilgileri paylaşarak güveni sağlayabilir. Ancak çalışanlar yöneticinin yeteneklerinden emin değilse bu güven ortamı hiçbir şekilde oluşmayacaktır. Yöneticiler karşılıklı anlayış ve güven ortamı oluşturmak için bölümler

²²⁰ Ali Akdemir, **Yönetici Engeli**, Adalet Matbaacılık, Ankara, 1994, s.35

²²¹ Tükel, **a.g.e.**, s.75.

ve işlevsel alanlar arasında köprüler kurmalıdır. Bu köprüleri kurmanın en kolay yolu takım çalışmalarıdır. Takım çalışmaları ile çalışanların karşılıklı anlayışları artar ve güven ortamı oluşarak işletmenin hedeflerine ulaşması kolaylaşır.

3.4.7. Ödüllendirme Uygulamaları

İnsanlar çalışmalarının karşılığında aldıkları ödüller ile kendilerinin ciddiye alındığını ve yaptıklarına dikkat edildiğini hissederler. Çalışanların aldıkları maddi veya manevi ödüller özsaygılarının ve kendilerine güvenlerinin gelişmesine yardımcı olur. Çalışanlar, performansları beklentilerin üstüne çıktığında lider veya yöneticiler ile çevrelerindeki çalışanlardan olumlu bir geri besleme ve destek beklerler. Bu durumlarda övme en pratik geri besleme ve destekleyicidir. Ancak bu her zaman ve herkese etkili olmaz. Bu nedenle çalışanların istenildiği gibi motive edilebilmesi için bireylerin beklentilerini dikkate alan maddi ve manevi ödülleri içeren bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması gereklidir.

Bazen kişisel tatmin paradan daha çok şey ifade eder. Ama parasal ödüller önemlidir. Bir çok insan bilgi veya beceri arttırmanın da kendi başına önemli bir ihtiyacı karşıladığını düşünür. Bu insanlar yeni beceriler öğrenmekten, yeni sorumluluklar üstlenmekten zevk alır ve yetişme ile gelişme olanaklarını sevinçle karşılar.²²²

İnsanlar gelir elde etmek için çalışırlar ve işlerini iyi yapıp beklentilerin üzerinde bir performans sergilediklerinde ise daha fazla gelir elde etmeyi beklerler. Ancak insanları motive etmek için sadece ek gelire indirgenmiş ve diğer dürtüleri dikkate almayan uyarımların etkisi çok kısa sürede biter.

Örgütte takım çalışmaları başlayınca, bireysel başarıları ödüllendirme sisteminden vazgeçilmesi çok önemlidir. Çünkü bireylerin takıma katılmalarına engel olur. Ne var ki ciddi bir takım çalışması girişimi ortaya çıkmadan bireyleri

²²² Gary Dessler, **Human Resources Management**, Seventh Edition, McGraw Hill Book Company, New York 1997, s.325

ödüllendirmekten vazgeçmek, iş gücünün ve üretimin düşmesine yol açabilir. Ancak gerçek takım çalışması ortaya çıktığında bu kayıplar telafi edilecektir.²²³

Takım çalışması uygulamalarında ödüllendirmenin, takımın çıktısı kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Takım çalışması uygulamalarına geçecek işletmeler ödüllendirme sistemlerinde de değişikliğe gitmelidirler. Nasıl ki başarısızlık durumunda eleştiriler yapılıyorsa, başarı durumunda da takım çalışması ödüllendirilmelidir. Örneğin; Continental Havayolları, takım çalışması uygulamasına başladığında, ABD Ulaştırma Bakanlığı verilerine göre, ulusal bazda kalkış ve iniş performansında ilk beş içerisinde yer aldıkları her ay, çalışanlarının her birine 65\$ fazladan ödeme yapacağını açıklamıştır. Yapılan bu açıklama, şirket içindeki her birimde faaliyet gösteren takımların daha etkin çalışmasına olanak sağlamış ve Şubat 1999 verilerine göre Continental Havayolları kalkış ve iniş performansında ikinci sıraya yerleşmiştir.²²⁴

3.5. TAKIM ÇALIŞMASININ ÖRGÜTE UYGUNLUĞU

Takım çalışmalarının bir örgütte başarılı olabilmesi için, öncelikle katılımcı yönetimi destekleyici bir örgüt yapısına sahip olması gereklidir. Örgüt, çalışanların becerilerini desteklemeli ve teşvik etmelidir. Kaynaklar, çalışanların gelişimine, takım çalışmasının desteklenmesine ve iletişim kanallarının açılmasına yardımcı olmalıdır. Çünkü, takım üyeleri, normalde çalışanlara dağıtılmayan bazı kaynaklara ve bilgilere gereksinim duyacaklardır.²²⁵

Takım çalışmasına dayalı örgüt yapısına geçmeye karar vermek başlı başına, çok büyük bir değişimdir. Diğer büyük değişimlerde olduğu gibi, önceden gerekli tedbirleri almayı ve planlama yapmayı gerektirir. Kendilerini örgütlerden soyutlayan takımlar, başarılı olamazlar. Takımlar şirket vizyonunun bir parçası olmalıdır. Takım çalışmasının verimli olmasını sağlamak için, takım çalışmasına geçmeden önce bu görüşü destekleyen bir örgüt kültürü geliştirmek gerekir. Doğru

²²³ Ron Johnson, **Kusursuz Ekip Çalışması** (Çev:F. Doruker), Altın Kitaplar Yayınevi, 1.Basım, İstanbul, 1999, s.19

²²⁴ Ergün, **a.g.e.**, s.25-26.

²²⁵ Eser Nalbant, "Kalite Çemberlerinin Başarısını Etkileyen Sorunlar", **Çukurova Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 1993, s.119

ortam yaratılmazsa, takımı destekleyen ve himaye edenlerin niyetleri ne kadar iyi olursa olsun takımlar bozulmaya ve yok olmaya mahkumdur. Bir örgütü takımlar halinde çalışmaya hazırlamak genellikle uzun zaman alır. Bu durum, bir çiftçinin yeni bir tohum ekmeden önce toprağı hazırlamasına benzer. Örgütün takım çalışmasına hazır olup olmadığı aşağıdaki sorular sorularak değerlendirilebilir.²²⁶

- Bu örgütte yöneticiler, tarif edilen işin, o işi en iyi yapan kişi tarafından yapılmakta olduğuna yürekten inanıyorlar mı?
- Yöneticiler kendi yönetim sorumluluklarını elemanlara devretmeye ve destekleme, örnek olma gibi rolleri üstlenmeye hazırlar mı? Takım çalışmasını herkes için bir kazanç olarak görüyorlar mı?
- Şirketiniz, üstlendikleri sorumlulukları başkalarına devretmekten yana olmayan yöneticilerle nasıl başa çıkacak? Beklentilere, seçeneklere, sonuçlara ve uygulamaya geçiş sürelerine açıklık getirilmiş midir?
- Çalışanlarınız takım çalışmasına geçişi nasıl karşılar? Onlara fikirlerini sordunuz mu? Yönetici pozisyonunda olmayan çoğu çalışanınız, 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 seçmişler?
- Takım çalışmasının çalışanlarınıza katkısı ne olacak? Takım çalışmasına katılım zorunlu olacak mı? Takıma katılmak istemeyen ve örgütün yapısının olduğu gibi kalmasını isteyen kişilere nasıl tepki vereceksiniz?
- Takım çalışmasının örgüte neler katmasını bekliyorsunuz? Örgütte yeni bir yapılanmaya gitmek için yönetimin öne sürdüğü nedenler nelerdir? Olumlu sonuçlarını almak için ne kadar bir süre gerekecek? Uzun vadeli planlarınız var mı? Beklentilerinize ulaşmak için takımlar halinde çalışmayı benimsemek gerekli mi?
- Örgüt kültürünüz çalışanlara yetki vermeye uygun mu? Şu andaki güven ortamı ne durumda? Geçmişte yönetim çalışanlarını yeterince bilgilendirmiş mi? Üst yöneticiler; yapacağınızı söylediğiniz şeyleri daima yaptınız mı? Değişimi benimseyecek bir çalışma ortamı yaratıldı mı?

²²⁶ Emine Bozbağ, "Ekip Çalışması Anlamını Gerçekten Biliyor muyuz?", **Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Sayı:5, Mart 1997, s.9.

- Örgütünüzün takım 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 ve ölçüm) ve yönetim becerileri (planlama, personel temini ve bütçe yapma) konularında eğitim veriyor musunuz?
- Yönetim, takımın başarısı için kişisel becerileri önceden geliştirmek niyetiyle takım çalışması uygulamasını askıya almaya niyetli mi? Ortaklık kurma kavramını doğru anlamıyla anlamakta mısınız?
- Takım çalışmasına destek olmak üzere çalışma yöntemlerinizi ve insan kaynakları sisteminizi (personel istihdam etme, ücret ödeme, performans değerlendirme, tazminatlar, mali raporlama, satın alma sistemleri gibi) yeni baştan düzenlemeye niyetli misiniz?

Eğer bir örgüt bu sorulara “evet” yanıtını veriyorsa, takım çalışmasına dayalı bir yapıya geçişe hazır demektir. Eğer cevaplardan bazıları “hayır” ise, mevcut yapıyı bu değişime hazırlamak için zaman ve enerji harcanmasına ihtiyaç var demektir. Bu hazırlığın yapılmasından sonra takım çalışmalarına geçildiğinde takım çalışması uygulamasının sağlam temeller üzerinde yükselmesine olanak sağlanacaktır. Takım çalışması için uygun örgüt kültürü oluşturulana, yani liderlik modelleri oturtulup, çalışanlar etkili takım üyeleri olabilecek ölçüde eğitilip, destek birimleri kurulana kadar, takım çalışmasının, eski sisteme göre daha stresli olması kaçınılmazdır.

Örgütün takım çalışmasına hazır olup olmadığı yukarıda verilen sorular ile değerlendirildikten sonra, takım çalışması uygulamasına başlamak için uygun ortam olup olmadığının belirlenmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesinde fayda vardır.²²⁷

- Öncelikle, yönetim kadrosunun tümünün takım çalışması desteklemeye, takım çalışması için gerekli ortamı yaratmaya ve bunu sürdürmeye hazır olup olmadığı

²²⁷ İsmail Efil, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, 4.Basım, Uludağ Üniv. Yayını, Bursa, 1997, s.163-166

incelenmelidir. Üst yönetimin tam desteği olmadan takım çalışmalarının başarılı olması imkansızdır.

- Sadece yönetimin desteği değil, çalışanların da takım çalışmaları için yeterince motive edilmiş ve yetiştirilmiş olması gereklidir. Takım üyeleri, ürettikleri fikirleri uygulamak ve sonuçlarını görmek isterler. Yönetim bu konuda yeterli desteği vermez ve takımları yetkilendirmezse, üyelerin motivasyonu düşer.
- Örgüt, takım lideri ve üyelerinin gelişmesi için gerekli kaynakları harekete geçirmeye hazır olmalıdır. Takımların başarısı için üyelerin ve liderlerin iyi eğitilmesine ihtiyaç vardır ve bu da bir miktar masrafı gerektirmektedir. Eğer eğitim masraflarından kaçınılacak olursa takımların başarısı istenilen seviyeye gelmeyecektir.
- Takım çalışması hakkında belli bir ön hazırlık ve eğitim yapılmadan uygulamaya geçmenin sonucu başarısızlık olur. Üyeler takım çalışması hakkında bilgiye sahip olmadıklarında grup olgusu ve ilişki şeklinin ne olacağını bilemediklerinden yeterli katılımı ve desteği veremeyeceklerdir.
- Takım çalışmalarından hemen sonuç beklemek yanlıştır. Takım çalışmalarında uzun vadede varılacak olan başarının hedeflenmesi gereklidir. Takımın bir an önce sonuca ulaşması için sıkıştırılması, takımın elde edeceği sonucun etkinliğini düşürecektir.
- Çalışanların kendi içinde ve yönetimle çalışanlar arasında uyumlu bir işbirliği ve güvene dayalı bir ilişki olmalıdır. Güven olmadan takım çalışmasının başarılı olması beklenemez.

3.5.1. Takım Çalışması İhtiyacının Analizi

Toffler “Geleceğin Şoku” adlı kitabında, orta kademe yöneticilerin, üretenle yöneten arasında en büyük engel olduğunu, bu nedenle orta kademe yöneticilerin işlevlerinin işçi takımlarına devredilmesinin uygun olacağını belirtmektedir.²²⁸

²²⁸ Efil, 2005, **a.g.e.**, s.146.

Tablo 3.1: Karşılıklı Bağımlılık Anketi

Soru	Puan	Cevaplar
1. Hedeflere ne şekilde ulaşılmaktadır?	1	Bireysel çabalarla
	2	Birkaç kişinin çabasıyla
	3	Pek çok kişinin çabasıyla
2. Kaynaklar nasıl dağıtılmaktadır?	1	Çalışanların kendilerine ait kaynakları vardır
	2	Bölmeler arasında bazı kaynaklar paylaşılmaktadır
	3	Örgütün çoğunluğu ortak kaynakları ortaklaşa paylaşmaktadır
3. İşler ne şekilde yapılmaktadır?	1	Bireysel çalışmalarla
	2	Bazı bölümlerin koordineli çalışmalarla
	3	Tüm bölümlerin koordineli çalışmalarıyla
4. Planlama ve kontrol nasıl yapılmaktadır?	1	Planlama ve planlama sürecinin geri beslemesi bireysel seviyededir
	2	Planlama ve planlama sürecinin geri beslemesi gruplar seviyesindedir
	3	Planlama ve sürecin geri beslemesi işlevsel bölümlerde yapılmaktadır
5. İletişim nasıl gerçekleşmektedir?	1	İletişim genel olarak bölümler içindedir
	2	Bölmeler arasında bazı toplantılar yapılmaktadır
	3	Sıkı çapraz-işlevsel iletişim söz konusudur
6. Ne tür toplantılar benimsenmektedir?	1	Toplantılar genel olarak bölümler içindedir
	2	Bölmeler arasında bazı toplantılar yapılmaktadır
	3	Sıkı çapraz-işlevsel toplantılar söz konusudur
7. Kararlar nasıl verilmektedir?	1	Kararlar bireyseldir ve başkalarının çalışmalarını etkilemez
	2	Kararlar küçük gruplar tarafından verilmekte ve başkalarının çalışmalarını etkilemektedir
	3	Kararlar pek çok bölümün genel onayı ile verilmekte ve başkalarının çalışmalarını etkilemektedir
8. Bölmeler arasındaki koordinasyon çalışmalarına ayrılan zaman hacmi nedir?	1	Çalışmalar koordinasyon olmadan aylarca devam etmektedir
	2	Koordinasyon haftalık olarak yapılmaktadır
	3	Koordinasyon günlük olarak yapılmaktadır

Kaynak: Manasov, a.g.e., s.107

Örgütler takım çalışması uygulamalarına başlarken genellikle, örgüt içindeki görevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan karşılıklı bağımlılık seviyesine dikkat etmemektedirler. Eğer görevler çalışanlar arasında karşılıklı bağımlılık olmadan yerine getirilebiliyorsa, bu tip görevlerde takıma ihtiyaç olmaz. Bu durum örgüt yöneticileri tarafından dikkate alınmadan takım çalışması uygulanmaya çalışıldığında sonuç hüsran olmaktadır.

Örgüt içinde yapılan görevlerin karşılıklı bağımlılık seviyesinin belirlenerek gerekli seviyede bir bağımlılık olması durumunda takım çalışmalarına başlanması, takım çalışmasının sadece moda uyma olmamasını sağlar. Shonk, örgüt bünyesindeki karşılıklı bağımlılık, yani amacın gerçekleştirilmesi için gerekli koordinasyon seviyesinin belirlenmesi için, takım çalışmasına başlanmadan önce Tablo-3’de verilen “Karşılıklı Bağımlılık Anketi”nin uygulanmasını tavsiye etmektedir. Ankete verilen cevaplardaki puan toplamı ne kadar yüksekse karşılıklı bağımlılık o kadar yüksek, dolayısıyla takım çalışması ihtiyacı da o kadar güçlüdür. Eğer puan toplamı çok düşükse takım çalışması uygulamalarına geçmenin pek fazla bir anlamı yoktur.²²⁹

Örgüt içindeki karşılıklı bağımlılık seviyesinin istenilen düzeyde veya geliştirilebilir olduğunun belirlenmesinden sonra, takım çalışmasının örgüte ne gibi faydalar sağlayacağını incelenmesinde yarar vardır. Eğer takım çalışmasından elde edilecek faydaların, takım çalışmasının örgüt içinde yerleşmesi için harcanacak iş gücü ve zamana değmeyeceği değerlendiriliyorsa takım çalışmalarına başlamak boşa çabalamaktan başka bir şey olmayacaktır.

3.5.2. Takımlardan Etkin Olarak Yararlanmak

Etkili takım genellikle çalışırken eğlenen, her şeyi aralarında arkadaşlık ve ilgi geliştirecek biçimde paylaşan üyelerden oluşur. Bu arkadaşlık yararlı çatışmaları veya meydan okumaları engellemez. Takımda birlik duygusunun, karşılıklı güvenin

²²⁹ Miran Manasov, “Takım Çalışması: Takım çalışmasında İşbirliğinin Önemi ve Öğrenciler Arasındaki İşbirliğini Belirleyen Bir Saha Araştırması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze, 2002, s.31-32.

yüksek olmasını sağlar. Etkili takımlar, üyelerinin çabalarını sonuç başarılı ya da başarısız olsun, takdirle karşılayarak ödüllendirmektedir. Bu ödüllendirme başarıdan veya başarısızlıktan öğrenmeyi sağlar.²³⁰

Takım lideri takımın performans düzeyi ve niteliğinde belirleyicidir. Takım lideri takımı yönlendirici, motive edici ve performansını düzenleyici fonksiyonlara sahiptir. Ayrıca takım lideri takım üyeleri arasında etkileşim ve iletişimi sağlamadaki sorumluluğu ile takımın ve takım üyeliğinin devamında etkili bir konuma sahiptir. Takım liderinin en önemli görevlerinden biri de performansı kötü yönde etkileyen takım içi çatışmaları azaltma ve yatıştırma. Başarılı bir takım çalışmasında etkin bir liderin yaşamsal önemi vardır.

Etkin takımların ortak özelliklerini aşağıdaki sekiz başlık altında toplayabiliriz:²³¹

- *Katılımlı bir liderlik biçimi:* Lider takım üyelerini bilgili kılar, onları düşünce ve eylemlerinde serbest bırakır ve hizmet eden bir yaklaşım sergiler.
- *Ortak bir sorumluluk:* Her takım üyesinin işten kendini sorumlu hatta yönetici hissettiği bir ortam yaratılarak performansları arttırılmaya çalışılır.
- *Ortak bir amaç:* Takımın neden kurulduğu ve nasıl bir fonksiyon gördüğüne ilişkin üyelerde ortak görüş oluşturulmaya çalışılır.
- *Olumlu ve yüksek bir iletişim:* Takım üyeleri arasında açık bir güven ortamı ve dürüst bir iletişim sağlanır.
- *Görev odaklı bir çalışma:* Takım toplantılarında üyelerin sonuca çabuk ulaşmaları için gerekli kararları almaları sağlanmaya çalışılır.
- *Gelişmeye yönelik ve değişmeye açık bir potansiyel:* Değişme, gelişmenin bir fonksiyonu olarak düşünülüp, üyeler değişme doğrultusunda desteklenir.

²³⁰ Hoşcan Ensari, **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yay., İstanbul, 2000, s.109

²³¹ Özkalp ve Kirel, 2001, **a.g.e.**,s.320-321.

- *Yaratıcılık yeteneği*: Üyelerden yaptıkları işe kendi yaratıcılık yeteneklerini katmaları istenir. Üyeler ancak böyle bir katılımıla değişik ve başarılı işler ortaya koyabilirler.
- *Hızlı tepki ve karar biçimi*: Takım üyelerinin fırsatları değerlendirip zamanında ve gecikmeden karar vermeleri sağlanmaya çalışılır.

3.5.3. Takım Temelli Örgütler

Çevredeki değişimler örgütleri değişime zorlaması sonucunda, genellikle üst yönetim tarafından, değişim çabalarını başlatılır. Yönetimin, çalışanları motive etmeden ve değişimi benimsemelerini sağlamadan olumlu sonuçlar elde etmesi imkansızdır. Bu nedenle yapılması gereken, tüm çalışanların yaratıcı ve istekli olarak değişim çabalarına katılmalarını sağlayabilmektir. Likert tarafından bu amaçla geliştirilen “Sistem 4 – Katılımcı Yönetim” yaklaşımı ile çalışanların örgütsel süreçlere katılımının gerçekleştirilmesi için iş tasarımının takımlar şeklinde organize edilmesinin gerektiği belirtilmiştir. Bu şekilde örgütün hiyerarşik yapısı basıklaşacak ve hiyerarşik basamaklar arasında iletişim artacaktır. Böylece çalışanların örgütsel süreçlere katılımı ve hedeflere ulaşmada kolaylıklar sağlanacaktır. Bu takımlara üye olan çalışanların aynı zamanda başka bir takım ve/veya bölümün üyesi olması ise örgüt içindeki iletişim ve koordinasyon problemlerinin en aza indirilmesini sağlayacaktır.²³²

Takım temelli örgütlerin oluşturulma amaçları; iş yerindeki yabancılaşmayı azaltarak işçilerin sabotaj ihtimali ile iş gücü devrini ve nezaretçi ihtiyacını sayıca azaltmak, örgütün pazardaki değişimlere uyum sağlamak için ihtiyaç duyduğu esnekliği arttırmak olarak sıralanabilir.²³³

Geleneksel örgüt yapılarında bireyler, işlevler ve bölümler ayrı birer birim olarak örgütün temelini oluştururlar. Takımları bir temel ünite olarak kabul eden örgütlere takım temelli örgütler adı verilir. Bu tip örgütlerin planlama, karar verme ve

²³² Argıç, a.g.e., s.3-4

²³³ Deniz Taşçı, Nuray Uzkesici, Raif Eşkinat, “Ekiplere Dayalı organizasyon her şeye Çözüm mü?”, VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Eskişehir, 21-23 Mayıs 1998, s.421

verimlilik gibi konularda geleneksel örgütlere nazaran daha etkili oldukları bir gerçektir. Takım temelli örgütlerde, klasik örgütlerde birbirinden ayrı olarak gerçekleştirilen işlevler bir arada yapılmaktadır. Hammadde girişinden imalata ve pazarlamaya kadar giden geniş sorumluluk alanı bulunan takımlar buna örnek olarak gösterilebilir.²³⁴

Bu kapsamda takım temelli örgütlerin oluşturulma mantığını aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz.²³⁵

- Takımlar, eğer bir sürecin tamamlanması, hizmetlerin sağlanması ve bir ürünün üretilmesinde ihtiyaç duyulan tüm bilgi ve kabiliyetlerin bileşimine sahip olurlarsa dikkatlerini sonuçlar üzerine odaklarlar.
- Bir takım, işlerin bütün parçaları için yetki, sorumluluk ve orta derecede hesap verebilmeyi elinde tutabilirse, sahiplik, bağlılık ve motivasyon artar.
- Yöneticiler tarafından yerine getirilen görevler takımlara doğru yönlendirilirse maliyet düşer.
- Takım üyeleri arasındaki etkileşim sayesinde üyelerin birbirlerinin işlerinden anlar hale gelmesi ile işler daha esnek ve etkin olarak gerçekleşir.
- İnsanlar düşündüklerini en iyi yollarla gerçekleştirme imkanı bulurlarsa yaratıcılık ve yenilikçilik oluşur.
- İş ile ilgili kararların, hiyerarşi yoluyla değil, takım üyelerinin katılımıyla alınması kaliteyi yükseltir ve karar alma süresini düşürür.
- Takımlar, üst seviyelere yükselecek çalışanların, kabiliyetlerini ve sorumluluk duygularını daha da geliştirmesine imkan verir.

Bir örgütün iş gücü kapasitesinin verimli bir şekilde kullanılabilmesi için çalışanların güçlendirilmesi ve çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanması çok önemlidir. Çalışanların üretimin yanı sıra planlama ve karar verme süreçlerine de katılımının sağlanması iş memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.

²³⁴ Manasov, **a.g.e.**, s.21.

²³⁵ Keçecioglu, **a.g.e.**, s.87

Değişen pazar şartları, işletmelerin eski yapılarını yetersiz kılmış ve işletmeleri yeni çözümler aramaya sevk etmiştir. Yapılan pek çok çalışma sonucunda, takım temelli yapıların, işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayacağı ve etkililiğini arttıracığı fark edilmiştir.

Takım temelli örgütlerin, yukarıda belirtilen nedenlerin dışında, müşteriye sunulan ürün ve hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde, hızlı değişimlere çabuk uyum sağlamada, örgüt içi koordinasyon sorunlarının giderilmesinde ve verimliliğin artırılmasında etkili oldukları görülmektedir.

3.5.4. Takım Temelli Örgütlerin Fayda ve Sorunları

Çalışanlar takıma katıldıktan sonra, örgüt içinde bulamadıkları gelişme, kişisel tatmin ve ödül fırsatlarına erişme imkanını bulurlar. Bu durum kişilerin verimli olmalarını sağlayacak ve dolayısıyla takımın ve örgütün de verimi artacaktır.

Takım temelli örgütlerde, belli bir işin sonuçlanması için gerekli tüm beceri ve sorumluluklar belli bir takımda toplanacaktır. Koordine edilmesine ihtiyaç duyulan işlerin sorumlularının hepsinin takım içinde olması koordinasyonu kolaylaştıracaktır. İşin bir bölümden diğerine transfer işlemi kalmayacak veya azalacak dolayısıyla işin gerçekleştirilme süresi azalacaktır. Bu durum örgüt içindeki iletişimden kaynaklanan sorunların en aza indirilmesini sağlayacaktır.

Takım çalışması örgütün verimliliğini ve performansını artırması nedeniyle örgütler tarafından tercih edilmektedir. Takım çalışmasının örgütün verimliliği ve performansını artırmasının nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralanabilir:²³⁶

- İşin nasıl iyileştirileceğini ve gerekli performansın nasıl sağlanacağını en iyi işi yapan bilir.
- Takım üyeleri yaptıkları işe kendi işleri gibi sahip çıkarlar, bu nedenle verimlilik artar.

²³⁶ Taşçı ve diğ., a.g.e.,s.422-423.

- Takım halinde çalışanlar işin bütününe görebildiklerinden, tek kişinin çözemediği sorunlara çözümler üretirler.
- Takımlarda kararlar ortak olarak alındığından, üyelerin takıma ve örgüte güveni artar.
- Farklı bilgi ve becerideki insanların takımın ortak hedef ve değerlerine olan inançları birbirine bağlılığı ve motivasyonu arttırarak sinerji üretilmesini sağlar.

Takım temelli örgütlerde ortaya çıkabilecek sorunlar ise, çalışanların ücret maliyetinde ve eğitim giderlerinde artış, orta seviye yönetim ile çatışma, toplantıların iyi yönetilememesi durumunda, toplantılarda fazla zaman harcanması ve bu nedenle karar verme sürecinde yavaşlama olarak sıralanabilir.

3.5.5. Takım Çalışması Yoluyla Çatışmaların Engellenmesi

Sosyal bir varlık olan insan, neredeyse hayatının her anında sürekli olarak diğer insanlarla karşılıklı ilişki içerisinde. Örgütlerde belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen farklı kişisel özelliklere, değer yargılarına, inançlara vb. sahip insanların bireysel farklılıklarından ve örgütün yapısından kaynaklanan nedenlerden dolayı örgütte zaman içinde küçüklü büyüklü çeşitli çatışmalar oluşmaktadır. Bu çatışmalar iyi yönetilmediği zaman örgüt içinde büyük sorunlara ve karmaşaya neden olabilmektedir.

Örgütlerde oluşan çatışmaların örgütsel ve bireysel olmak üzere iki ana kaynağı vardır. Tabii ki bu iki ana nedenin bir çok da alt nedeni vardır. Günümüz örgütlerinde yaygın şekilde kullanılmakta olan takımların sahip oldukları özellikler, örgütlerde çatışma yaratan nedenlerin azaltılmasının veya yok edilmesinin yanı sıra yönetilmesinde de olumlu etkilere sahip olabilmektedir. Bu kapsamda örgüt içindeki çatışmaların önlenmesinde veya yönetilmesinde takımlardan aşağıdaki şekillerde faydalanılabilir.²³⁷

²³⁷ Gülay Özdemir, “Örgütlerde Çatışma ve Çatışmaların Çözümlemesinde Takım Uygulamalarından Yararlanma: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Ünv. SBE, Balıkesir, 2003, s.124-136.

Açık ve tam yapılmamış iş bölümünden kaynaklanan çatışma : Takım çalışmasında, takım üyeleri görev ve sorumluluklarının neler olduğunu bilir. Üyeler takımın amacına uygun eğitimi almışlardır ve ihtiyaç duyulan beceri, yetenek ve tecrübeye sahiptirler. Dar, katı ve mekanik bir görev anlayışı yerine, geniş, esnek ve organik görev tanımları ile esnek görev dağılımı yapılmaktadır. Takımların bu özellikleri örgütlerdeki iş bölümünden kaynaklanan aksaklıkları giderecek ve dolayısıyla çatışmaların yönetilmesini sağlayacaktır.

Diğer birim veya kişilere fonksiyonel bağımlılıktan kaynaklanan çatışma : Etkili takımlarda, üyeler ile birlikte planlama yapılır, karar verilir, sorun çözülür ve uygulama süreci yürütülür. Bu çalışmalar esnasında uyumlu ve doğru zamanlamalı çalışma öğrenilir. Takım çalışması uygulamaları örgütün bütünü bir takım olarak kabul eder ve örgütün tüm parçalarının uyum içinde çalışmasını amaçlar. Bu bilince sahip üyelerden kurulmuş takımlarda, fonksiyonel bağımlılıktan kaynaklanan çatışma görülmez ve bu sayede örgüt içindeki çatışmaların da yönetilebilmesi sağlanır.

Sınırlı kaynaklardan kaynaklanan çatışma : Takımlar oluşturulurken görevler belirlenerek göreve uygun faaliyetler, metotlar, kişiler, roller, zaman ve görevin yerine getirilmesi için gerekli kaynakların tespiti ve dağılımı yapılır. Takım üyeleri ortak bir amaç için birlikte çalışma bilincine sahip olduklarından dolayı takım içinde kaynak paylaşımı nedeniyle bir çatışma olmaz. Bu nedenle takım çalışmasının yaygın olduğu örgütlerde, sınırlı kaynaklardan kaynaklanan çatışmaların yönetimi çok daha kolay olur.

Yeni uzmanlık dalları ve yeni uzman çalışanlardan kaynaklanan çatışma : Etkili takımlar birlikte çalışma bilincine sahip, katılımcılığı benimseyen, bireyler arasında uyum kurma becerisine sahip üyelerden oluşur. Etkili takımların örgüt içinde yaygınlaştırılması ile örgütte yeni oluşan uzmanlık dalları ile ilgili olarak örgüte yeni katılan çalışanların, çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolaylaştırılarak, çatışmaların en aza indirilmesi sağlanabilir.

Belirsiz yönetim alanlarından kaynaklanan çatışma : Örgüt içinde gerçek anlamıyla takım çalışması uygulanması durumunda, takımların, takım üyelerinin ve takım liderinin görevleri tam olarak belirlenmiştir. Bu görevler ve takımın amaçları doğrultusunda işlerini yapan yöneticiler ve çalışanlar arasında, yönetim alanının belirsizliği gibi bir durum olmayacağından çatışma da olmayacaktır.

Farklı birimlerdeki çalışanların amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışma : Takım çalışmasının etkin bir şekilde uygulandığı örgütlerde, tüm takımların amaçları, örgütün genel amacını gerçekleştirmektir. Bu yapıya sahip örgütlerde takımların ve dolayısıyla çalışanların amaçları birbirine uyumludur. Bu nedenle de birimlerin ve çalışanların amaç ve çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yoktur.

Örgüt yapısındaki iletişim engellerinden kaynaklanan çatışma : Etkin bir takımda üyeler arasında güven, sorumluluk ve işbirliği her zaman paylaşılır. Bu nedenle takım üyeleri arasında hiçbir zaman iletişim problemi yaşanmaz ve iletişim kanalları sürekli olarak açıktır. Bu kapsamda, örgüt içinde etkin takım çalışmalarının yaygınlaştırılması, örgütte iletişim engellerinden kaynaklanan çatışmaları yok etmekte kullanılabilir bir yöntemdir.

Adil olmayan ödüllendirme sisteminden kaynaklanan çatışma : Örgüt içinde uygulanan ödül sisteminin bireysel yarışmayı özendirerek bir tarzdaki takım çalışmalarını özendiren tarza dönüşmesi, hem örgütün işleyişini yavaşlatan kişisel rekabet ortamını yok edecek, hem de kıt olan ödüllerin çalışanlar arasında paylaşılmasından kaynaklanan sıkıntıların giderilmesini sağlayacaktır.

Değişime ayak uyduramamaktan kaynaklanan çatışma : Takım çalışmasını etkin şekilde uygulayan örgütlerde, örgütün amacına uygun beceri ve tecrübeye sahip, yaratıcılık ve yeniliği seven, yeni fikirler ve düşünceler ortaya atan veya bunları rahatlıkla kavrayıp ayak uydurabilen takım üyeleri sayesinde, yeni yönetim teknikleri uygulayan örgütlerin yapılarındaki değişimlerden dolayı yaşanan çatışmalar azaltılabilir veya yönetilebilir.

Bireylerin kişilik ve karakter yapılarından kaynaklanan çatışma : Çok çeşitli kişilik ve karaktere sahip bireylerden oluşan örgütlerde iyi uygulanan takım çalışmaları ile bireye kişisel özellik ve yeteneklerine uygun işler verilmesi, kişiler arasındaki ilişkilerin ve arkadaşlık ortamının geliştirilmesi sonucunda çatışmaların önlenmesi veya yönetilmesi sağlanabilir.

Kişiler arasındaki sorunlu ilişkilerden kaynaklanan çatışma : Örgüt içindeki kişiler arasındaki sorunlu ilişkiler, genellikle kötü bir iletişim sistemi ve karşılıklı güven eksikliğinden oluşmaktadır. Takım çalışmaları ile kişiler arasında güvenin yerleştirilmesi ve iyi bir iletişim sisteminin oluşturulması ile kişiler arasındaki ilişkilerdeki sorunların azaltılması sonucunda, çatışmaların da azaltılması sağlanacaktır.

3.6. TAKIMLARDA TEMEL KÜLTÜREL UNSURLAR

Bir örgüt, yeterli ve yetenekli yöneticilere, uygun iş dizaynına ve ihtiyaç duyulan tüm maddi teçhizata sahip olsa da, örgüt ve örgütün içinde bulunduğu toplumdaki kültürel faktörlerin uygun olmaması nedeniyle, başarılı takım çalışması uygulamaları geliştirmede zorlanabilir. İnsanların, içinde buldukları toplumun ve örgütün kültürel değerlerini üyesi oldukları takıma taşımaları bunun en önemli nedenidir.

Takım çalışmasının temel özelliklerinden olan ortak sorumluluk anlayışı yeni bir kültürün oluşumunu da beraberinde getirmektedir. Takım kültürü denilen bu oluşum, bir takımın davranış temellerini oluşturmakta ve takımın deneyimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Takım üyelerinin ortak değerler oluşturmaları ve normlar benimsemeleri takımın kültürünün oluşmasını sağlar. Takım kültürünün oluşması için aşağıdaki üç özelliğin olması gereklidir:²³⁸

- Takım üyelerinin etkileşim içinde olmaları

²³⁸ Kutlu Çalışkan, "Örgütün Yapısal Boyutları ve Takım İklimine Etkisi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. SBE, İstanbul, 2001, s.24-26.

- Ortak hedeflerin oluşması ve bu hedeflere yönelik ortaklaşa hareketin bulunması
- Takım üyelerin ortak bir anlayış oluşturmaları için yeterli derecede birbirlerine bağlılığın sağlanması

Etkileşim içinde olan üyeler arasında zamanla güven ortamı oluşacaktır. Birbirlerinin güvenini kazanan üyeler açık bir iletişim modelini benimseyeceklerdir. Paylaşılan sorumluluk, takım üyelerinin hedeflere birlikte yönelmelerini sağlayacaktır. Üyeler arasında bilgi paylaşımı, farklı bireysel yetenek ve becerilerin ortak çıktılar doğrultusunda kullanılmasıyla farklı bakış açılarının doğurduğu, daha önce denenmemiş yöntemler ve süreçler ile paylaşımcı ve yenilikçi bir takım kültürünün oluşmasını sağlayacaktır.

Takım çalışmasının başarılı olabilmesi için kültürel yapıdaki olumsuzlukların, takım oluşum süreci esnasında yok edilerek takımın kendi kültürünü oluşturması gereklidir. Takımın amaçları ve hedeflerindeki açıklık, üyelerin bunları başarma kararlılığı, davranış norm ve standartları takımın kültürel yapısının bazı özellikleridir. Faaliyetlerin koordine edilişi, anlaşmazlıkların çözümlenme biçimleri, üyelerin inançları ve düşüncelerini açıklamada gösterdikleri samimiyet düzeyi ise bu yapının birer yansıması olarak sayılabilir.²³⁹

3.6.1. Paylaşılan Amaç ve Hedefler

Takımların üyelerinin enerjilerinden en yüksek verimi elde ederek etkin ve yaratıcı olmaları için öncelikle, takımın amacının belirlenmesi gereklidir. Takım amacı, net, uzlaşmış, ulaşılabilir ve geleceğe yönelik değerli sonuçlar elde etmek için ortaya konmuş olmalıdır. Takımın verimliliği, amacın üyeler arasında nasıl ve ne derece paylaşıldığına dayanmaktadır.

Takımlar amaç ve hedeflerini, genellikle üst yönetim tarafından belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda şekillendirirler. Örgütün vizyonunun açık ve net

²³⁹ John Adair, **Effective Team Building**, Cover Publishing Company, New York, 1990, s.25

performans standartlarının olması, takım çalışmasının başlaması aşamasında takıma yardımcı olur ve takım üyelerini cesaretlendirir.

Takım amacı ve performans hedefleri birlikte ilerlerler.²⁴⁰ Etkin takımlarda her ikisi de mutlaka bulunur. Takımın ortak ve anlamlı bir amacının olması takım içindeki ahenk ve birlikte çalışma hevesini teşvik eder.

Takımın amacı, takım üyeleri tarafından ortaklaşa belirlenen, üyelerin işbirliğine dayanan ve takım üyelerine ortak yön veren bir unsurdur. Amaç aynı zamanda takım üyeleri için gurur ve sorumluluk kaynağıdır. Etkili takımlarda üyeler amaçlarına çok önem verir, gerekli saygıyı, sorumluluğu gösterir ve onunla gurur duyarlar.

Amaçların belirlenmesi aşamasında, takım içinde yapılan konuşmalar, incelemeler ve tartışmalar yapılacak çalışmalar ve hedeflerin belirlenmesinde geniş bir yönlendirici seçenekler setinin oluşmasını sağlar. Müşteri ihtiyaçları, rakiplerin durumu, kamu ve diğer kuruluşların talepleri, dış ve iç çevre koşulları vb. takım üyelerinin düşüncelerinde, her zaman amaç doğrultusunda bir şekil kazanırlar. Dolayısıyla bir sorun ortaya çıktığında, takım üyeleri dış ve iç çevre değişmelerine, hem kendilerine hem de birbirlerine karşı duydukları sorumluluk ve güven nedeniyle daha çabuk ve daha esnek cevap verebilirler.

Takımın kendine özgü bir kişilik kazanması takımın başarısında önemlidir. Takım kişiliğini, takım için hem yararlı hem de tehlikeli olan “çatışma” sayesinde kazanır. Çatışma takım üyelerinin bireysel talep ve takım standartlarının kesiştiği noktada başlar. Ancak takım amacını iyi bilen, amaca ve takım arkadaşlarına karşı sorumluluk hisleri güçlü olan üyeler, takımın performans standartlarını kullanarak nerede ve ne zaman takım taleplerinin ve bireysel isteklerin önem kazandığı konusunda bilgili ve şüphesiz davranırlar.²⁴¹

²⁴⁰ Katzenbach ve Smith, **a.g.e.**, s.49.

²⁴¹ Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman, **In Search of Excellence**, Harper&Row, New York, 1982, s.47-58.

Hedeflerin ölçülebilir nitelikte ve ulaşılabilir olması takım üyelerinin sürecin sonuna odaklanmasını sağlar. Ayrıca takımın hedeflerine ulaşmada ne noktada olduğunun rahatça görülmesine imkan verir. İyi belirlenmiş hedefler, takım kapasitesinin hem bireysel hem de örgütsel olarak doğru kullanılmasını ve başarılı sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılar.

Takımın ana amacına ulaşması için izleyeceği yolda, özel, kolaylıkla ulaşılabilir ara hedefler belirlenmesi, bu hedeflere ulaşıldığında küçük zaferler yaşanmasına neden olur. Bu küçük zaferler, üyelerin takıma olan sorumluluklarının ve desteklerinin gelişmesinde önemli rol oynarlar. Amaçların açık olması ve sürekli değerlendirilmesi, küçük zaferler sayesinde ana amaca yaklaşılması ve bunun tüm üyelerce bilinmesi, takım üyeleri arasında yeri doldurulamaz bir motivasyon gücü oluşturulmasına temel oluşturur.²⁴²

Burada belirtilen ara hedefler her zaman takımın ana amacı ile doğrudan ilişkili olmalıdır. Bu hedeflerin ana amaçla doğrudan ilişkili olmaması durumunda, takım üyelerinin kafaları karışır ve istenilen motivasyon ve verime ulaşamaz.

Takımların iyi belirlenmiş amaç ve hedeflerinin olması takımın başarıya ulaşması için yeterli değildir. Takımlar amaçlarına ulaşmak için yapacakları çalışmalarda izleyecekleri yöntemler için ortak bir yaklaşımı da geliştirmelidirler. Takımlar amaçlarını belirlemek için harcadıkları zaman ve çaba kadar gelecekte yapacakları işlere nasıl yaklaşacakları konusuna da zaman ve çaba harcamalıdır. Takım üyelerinin, iş bölümü, çalışma zamanı, geliştirilecek yetenekler, karar verme tarzı, işlerin yapılma yöntemi konularında ortak karar vermiş olmaları gerekmektedir. İşin özellikleri, bireysel yeteneklerin kaynaştırılması ve takım performansının geliştirilmesi ortak yaklaşımın özünü oluşturur.²⁴³

²⁴² Katzenbach ve Smith, **a.g.e.**, s.54-55.

²⁴³ Katzenbach ve Smith, **a.g.e.**, s.56-59.

3.6.2. Açık İletişim

Takım içinde, takımın çalışmasını etkileyecek hiçbir gizlilik olmamalı, doğrudan ve açık iletişim olmalıdır. İletişimin iyi yönetilmesi, takımdan gelen ters etkinin azaltılmasına, takım üyeleri arasındaki yanlış anlaşılmalara oluşmamasına yardımcı olur. Etkili takımlarda üyeler çabucak ve etkili bir şekilde düşünceleri ve duyguları paylaşabilirler.²⁴⁴

Takımdaki bilgi akışının düzeni ve takım üyelerinin birbirinden etkilenme düzeyi, takımın aldığı kararların uygulanabilirliğini etkileyecektir. Üyeler arasında açık bir iletişim olmadığı sürece alınan kararlar bireyler tarafından sahiplenilmeyecek ve uygulanmasında sorunlar yaşanabilecektir. Çalışanların, çalışma saatleri içerisinde kendi aralarında konuşmalarının engellenmesinin üretkenliği arttıracığı düşüncesi yanlıştır. Çalışanların kendi aralarında konuşmalarının engellenmesi üretkenliği arttırmaz aksine düşürür. Boş çene çalmanın engellenmesi elbette ki doğaldır, ancak iş ile ilgili konuşmaların engellenmemesi ve teşvik edilmesi gerekir.

Takımın yapısı üyeler arasında açık ve sürekli bir iletişimin sağlanmasına olanak vermelidir. Leavitt'in araştırmasında, takım üyelerinin iletişimi arttıkça iş doyumlarının da arttığı görülmüştür. Tüm üyelerle iletişim kurabilen üyenin en fazla doyumunu sağladığı, sadece bir kişi ile iletişim kurabilen üyenin ise en düşük doyumunu sağladığı gözlemlenmiştir.²⁴⁵

Takımın iletişiminin iyi yönetilmesi, takımın karar alma süreçlerini ve diğer işlevleri açısından temel öneme sahiptir. Önceki bölümlerde açıklanan takım içindeki iletişim engellerinin kaldırılması, takım üyeleri arasında güven, açıklık, samimiyet ve karşılıklı etkileşimi doğurur. Takımın etkinliği açısından, takım üyeleri arasındaki iç iletişiminin yanı sıra takımla dış çevresi arasındaki iletişimin de iyi yönetilmesine ihtiyaç vardır.

²⁴⁴ Münevver Ölçüm Çetin, **İlköğretim Okullarında Takım Çalışması**, Alfa Yay., İstanbul, 1998, s.40

²⁴⁵ Özkan, **a.g.e.**, s.16.

Takımın iç iletişiminin etkinliği ile takımın başarısı arasında doğru orantı vardır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi için takım üyelerinin dinleme, anlatma, sorgulama, geri bildirim, vücut dilini kullanma ve okuma becerilerine sahip olmaları gereklidir. Takımda koordinasyonu sağlama, faaliyetleri yürütme, motivasyonu artırma, takım üyelerini değişime hazırlama, performansı iyileştirme ve takım dışı ilişkilerde etkinliği artırma açısından iletişimin doğru ve kesintisiz olması gereklidir.²⁴⁶

Takım lideri veya yöneticisi, takım ile örgütün diğer birimleri ve üst yönetim arasında bağlantı kurarak takımın dış iletişimini sağlamalıdır. Yapılan bu iletişim ile takımın amaç ve standartları, çalışmalarının durumu, problemleri ve üst yönetimden beklentileri hakkındaki bilgiler örgüte ve üst yönetime aktarılmalıdır. Ayrıca, örgütün durumu, örgütün ve üst yönetimin takımdan beklentileri ile gelinen aşama hakkındaki genel tutumlar belirlenip, bu konularda takımın bilgilenmesi sağlanmalıdır.²⁴⁷

3.6.3. Üyelerin Yetenekleri ve Rollerin Dağıtımı

Takım için doğru yetenek karışımını geliştirmek, yani takımın amacını en iyi şekilde gerçekleştirebilmek için gereken tüm yeteneklerin toplamını elde etmek vazgeçilmez bir şarttır. Bu yetenekleri genel olarak üç kategori altında toplamak mümkündür.²⁴⁸

Teknik ve fonksiyonel tecrübe: Takım üyelerinin, takımın amaçlarına ve görevine uygun eğitim ve tecrübeye sahip çalışanlar arasından seçilmesi gereklidir. Sadece pazarlama konusunda tecrübeli çalışanlardan oluşturulan yeni ürün geliştirme takımının başarılı olamayacağı açıktır.

Problem çözme ve karar verme yetenekleri: Takım üyeleri çalışmalar esnasında ortaya çıkacak fırsat ve tehlikeleri belirleme ve isabetli karar verme konusunda yetenekli olmalıdırlar.

²⁴⁶ Erengül, a.g.e., s.213

²⁴⁷ Karaduman, a.g.e., s.57.

²⁴⁸ Manasov, a.g.e., s.4-5

Kişiler arası yetenekler: Üyelerin riske girme, teşvik edici eleştiri, tarafsızlık, aktif dinleme becerisi, kararsızlığın nedenini ve şüphenin olumlu yönlerini görebilme, başkalarının istek ve başarılarını fark edebilme gibi kişiler arası yeteneklere sahip olması takımın etkinliğinde önemli rol oynar.

Takım üyelerinin özelliklerinin ve takım içerisindeki rollerinin takımın başarısında büyük etkisi vardır. Takım üyelerinin rolleri konusunda 80 ülkede ve farklı kültür yapısına sahip toplam 115.000 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda etkili bir takım oluşturabilmek için takım üyelerinin sahip olması gereken aşağıdaki dokuz temel yetkinlik tanımlanmıştır.²⁴⁹

- *Tavsiye verme* : Bilgi toplamak ve bunları raporlamak
- *Yenilik yaratma* : Yeni fikirler yaratmak veya yeni bakış açıları geliştirmek
- *İleriye götürmek* : Fırsatları keşfetmek ve bunları sunmak
- *Geliştirmek* : Fikirleri değerlendirmek ve geliştirmek için yeni yollar denemek
- *Organize etmek* : Bir hizmet veya mal üretmek için işlerin nasıl yürütüleceğini düzenleyen yapı oluşturmak
- *Üretim yapmak* : Bir hizmet veya mal üretmek için verilen görevleri yerine getirmek ve sonuç elde etmek
- *Kontrol etmek* : Ürünleri veya çalışma sistemlerini yüksek kalitede tutmak için kontrol etmek
- *Bakım yapmak*: Takımın verimli çalışabilmesi için gerekli olan yapının güvenilirliğini kontrol etmek
- *İlişkilendirmek* : Takım üyelerinin çalışmalarını koordine ve entegre etmek

Bir takım üyesinde bu yetkinliklerin hepsinin bulunması beklenemez. Takım lideri, üyelerin motivasyonunu koruyabilmek amacıyla kişilerin yeteneklerine uygun olarak bu yetkinliklerin gerçekleştirilmesi için yönlendirmede bulunmalıdır.

²⁴⁹ Margerison, **a.g.e.**, s.120-122

3.6.4. Karşılıklı Güven

Takım üyelerinin birbirlerinin ortak amacı takip etme istek ve yeteneklerine güven hissetmeleri, takımın etkili olarak çalışması için ön şartlardan biridir. Bu güven sağlanmadan takımın normları oluşturulamaz ve devam ettirilemez. Üyeler hem takımın hem de örgütün amaçlarını paylaşmalı ve bunları desteklemelidirler. Güven takım için kritik bir faktördür, çünkü üyeler rollerini yerine getirdikleri ve görev yaptıkları takımı, geleneksel sorumluluk sınırlarına bir tehdit olarak algılayabilirler.

Anderson ve West, katılımcılık ve güven ortamının birlikte incelenmesinin gerektiğini, karar verme süreci içerisinde bilgiyi paylaşan ve birbirine güvenen üyelerin takım içerisinde daha insancıl bir kültür oluşturduklarını ve böylece takım içinde değişime olan direncin azaldığını belirtmektedir.²⁵⁰

Bir takımda güven duygusu olmadıkça, paylaşılan amaçlara bağlılık, birbirini dinleme, dürüstçe fikirleri ortaya atma ve hem takıma hem de örgüte en iyisini verme olmayacaktır. Takım üyeleri, gösterdikleri çabanın değerli bir amaca yönelik olduğundan ve liderlerinin sorumluluğunu bilen güvenilir kişiler olduğundan emin olmak isterler.²⁵¹

Güven iletişim kurma isteği yaratır. Tutarlı dürüstlük, güveni pekiştirir ve güveni aşındıran davranışların neden olduğu enerjinin boşa harcanmasını önler.²⁵²

Yöneticiler ve takım liderleri, takımın güven ortamı üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Yönetici ve takım liderlerinin takımda güveni yerleştirmeleri için aşağıdaki davranışları sergilemeleri önemlidir.²⁵³

- Bir takım oyuncusu olarak, takım çalışmasını hem kelimelerle, hem de faaliyetlerinizle destekleyin. Dışarıdan gelen tehditlere karşı takımı ve takım üyelerini koruduğunuzda, takımınıza bağlılığınızı da göstermiş olursunuz.

²⁵⁰ Çalışkan, a.g.e., s.27.

²⁵¹ Johnson, a.g.e., s.27

²⁵² Weiss, a.g.e., s.96.

²⁵³ Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, Fifth Edition, Prentice Hall Int.Inc., New Jersey, 1997b, s.119-120.

- Kendiniz için olduğu kadar örgüt ve takımın çıkarları için de çalıştığınızı gösterin. İşinizi ve örgütünüzü kişisel amaçlarınız için kullanmayın. Böyle bir şey yaptığınızda diğer üyeler bunu fark ederse size güvenleri sarsılır.
- Güvensizlik, insanların sizin ne olup ne olmadığını bilmemelerinden kaynaklanır. Açıklık, güven oluşturmak için önemlidir. Bu nedenle insanları bilgili kılın, kararlarınızı açıklayın, sorunlar hakkında açık ve samimi olun.
- Her türlü karar ve faaliyetinizde adaletli ve dürüst olmaya dikkat edin. Performans değerlendirmelerinde tarafsız olun ve ödüllerin dağıtımında eşitliğe riayet edin.
- Hislerinizi insanlarla paylaşın. Hislerinizi paylaşırsanız, başkaları sizi gerçekçi, samimi ve insan gibi göreceklerdir. Gerçek amacınızı söylerseniz, faaliyetlerinizi buna göre takip ederler ve güven kazanırsınız.
- Güven vermede gerçekçi olun. İnsanların güvenini zedeleyecek hareketlerden kaçının. İnsanlar sizi güveni bozan veya güvenilmeyecek biri olarak algıarlarsa size değer vermezler.
- Teknik ve profesyonel yeteneklerinizi ve işletme alanında iyi olduğunuzu göstererek başkalarının hayranlığını ve saygısını genişletin.

3.6.5. İşbirliği ve Takım Ruhu

İşbirliği, ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ve çeşitli görevlerin başarı ile bitirilmesi için birey, grup ve benzeri birimlerin çabalarının tamamını özverili şekilde sarf etmesidir denilebilir. İşbirliği, ortak amaçların gerçekleştirilmesine yönelik bireylerin bilgi, beceri, zaman ve çabalarının iş arkadaşları ile paylaşımını ifade eder.

Örgütler değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için performanslarını artırma ihtiyacı duymaktadırlar. Performansı arttırmak için öncelikle çalışanlar arasında işbirliğinin artırılması gerektiğine inanan örgüt yönetimleri, işbirliğinin geliştirilmesi ve teşvik edilmesi için takım çalışmalarına yönelmektedirler.

Takım üyelerinin birbirlerine bağı hale getirilmesinde, işbirliği ve takım ruhu yaratılmasında, takım çeşitli aşamalardan geçmektedir. Bu aşamaları üçe ayırabiliriz.²⁵⁴

Birinci Aşama: Takım yeni oluşmuş ve takım üyeleri arasında roller ile takımın amacı tam olarak anlaşılammıştır. Bu aşamada takıma yardımcı olmak için, takımın amacının açıkça ortaya konduğu, rollerin ve sorumlulukların kesin olarak belirlendiği toplantılar düzenlenmelidir. Bu toplantılarda çalışanların örgüt içindeki konumu, örgütün amaçlarına nasıl uyum sağlayabileceği açıklanmalı ve takımın oluşturulmasının amaçları ile etkin takım çalışmasının sonuçları anlatılmalıdır. Ayrıca takım üyelerine, takıma seçilme nedenlerinin ve ödüllendirilen davranışların neler olduğunun açıklanması da işbirliği ve takım ruhu oluşturmada olumlu sonuçlar yaratacaktır.

İkinci Aşama: Takım üyeleri, takımın amacına ulaşabilmesi için hangi rolü oynamaları gerektiğini anlamaya başlamışlardır. Takım üyeleri arasında sıkça bireysel çatışmalar yaşanır. Bu aşamada, takım lideri, takım içinde oluşabilecek çatışmaların takıma zarar vermemesi için takım üyeleri arasında oluşan çatışmalarda her görüşü tarafsız olarak değerlendirmeli ve çatışmayı takım için olumlu yönde kullanmalıdır. Ayrıca, takım içinde takım üyelerinin uygun davranışlarının neler olduğunun belirlenmesi ve bunların kurallar haline getirilmesi, çatışmaların oluşmasını azaltarak işbirliği ve takım ruhunun oluşmasını sağlayacaktır.

Üçüncü Aşama: Artık takım üyeleri kendilerini ortak bir amaç için çalışan bir takım olarak görmektedir. İşbirliği ve takım ruhu oluşmuş durumdadır. Ancak olabilecek çeşitli iletişim engelleri nedeniyle işbirliği ve takım ruhu zedelenebilir. Bu nedenle işbirliği ve takım ruhunun gelişiminin sağlanması için iş becerileri ve problem çözme tekniklerinin dışında, aktif dinleme, geri bildirim alma ve verme, kendini iyi ifade edebilme gibi iletişim eğitimlerinin alınmasında fayda vardır.

²⁵⁴ Ergün, a.g.e., s.27-29.

İşbirliği iyi kullanıldığı takdirde pek çok faydalar sağlar. Bunlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:²⁵⁵

- İş birliği karşılıklı bağımlılığın fark edilmesini sağlar. İnsanlar birbirlerine yardım etmenin faydalarını fark edince ortak amaçlar için beraberce çalışırlar.
- Ortak amaç için çalışan insanlar birbirlerini motive ederler. Takımın üretimi, bireysel çabalarla ulaşılamayacak seviyelere yükselir.
- İşbirliği takım içerisindeki karşılıklı faydalanmayı ve takdir hissini ortaya çıkarır. Üyeler kendilerinin ve başkalarının sonuç üzerindeki etkisini görürler.
- Üyeler, kendi görüşlerini paylaşan ve kendileri ile aynı amaç uğruna ter döken insanları görünce kendilerine güven kazanırlar.

3.6.6. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Bir sorunun çözümü için ortaya atılan en parlak fikirler bile ilk ortaya atıldığında mükemmel değildir. Ama çevredeki insanların katkıları ve yorumlarıyla (olumsuz bile olsa) geliştirilebilir. Fikirleri mükemmelleşmeden önce ortaya atmamak, aynı zamanda fikirleri oluşmadan engellemek anlamına gelebilir. Zaten yaratıcılık uzun çabalar, denemeler ve başarısız adımlarla gelişir. Buna katlanamayan kişiler, mükemmelliği başkalarından çok istedikleri halde buna ulaşamazlar.²⁵⁶ Her bireyin, şirketin ürün dizaynı ve fikir üretmesinde pay sahibi olmasını cesaretlendirmek, teşvik etmek, örgütün yaratıcılık gücünü artırır. Fakat, yeni bir fikrin reddedilmesi bazen yaratıcılığı söndürebilir ve fırsatların kaybına, yani çok pahalıya mal olabilir.²⁵⁷

Bu nedenle takımlar, bireylerin yaratıcılıklarından en fazla yararlanılabilen oluşumlardır. Etkili takımlarda, üyeler arasındaki etkileşim ve güven ortamı, üyelerin fikirlerini rahatça açıklayabilmelerine ve tartışmalarına olanak tanımaktadır. Bu fikirlerin açıklanması ve tartışılması yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu

²⁵⁵ Maddux, a.g.e., s.57.

²⁵⁶ Yıldırım, R., a.g.e., s.52.

²⁵⁷ Kenneth R. Thompson, "Confronting The Paradoxes in a Total Quality Environment", **Organizational Dynamics**, Vol:26, Num:3, Winter 1998, s.62.

nedenle etkili takımlar yaratıcı ve yenilikçi sorun çözümünde örgütler için önemli bir araç konumuna gelmiştir.

Değişik uzmanlık alanlarının gerekli olduğu rekabetçi pazar ortamında, örgütlerdeki görevler çok karmaşık bir hal almıştır. Takım çalışması yenilikçilik ve yaratıcılığı harekete geçirerek önemli kararlar ve sonuçlara yol gösterir. Takım çalışması örgüt içinde iyi bir iletişimin oluşmasını, ortak sorumluluğu ve herkesin başarı için elinden gelen tüm çabayı sarf etmesini sağlar.²⁵⁸

Takımlardan kendi kendilerine yaratıcı bir takım olmaları beklenmemelidir. Aslında yaratıcı olan takımlar değil takımın üyesi olan bireylerdir. Yaratıcı ve yenilikçi takımlar, üyelerinin içindeki yaratıcılığı canlandırabilen takımlardır. Yaratıcılığın canlandırılması, yaratıcı düşüncüyü teşvik eden ortamı oluşturmakla mümkün olur. Yaratıcı ortamın temel özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.²⁵⁹

Açık fikirlilik; farklı durumlara uyum sağlama yeteneğini ve yaratıcılığı beraberinde getirir. Takım üyelerinin yaratıcı yaklaşım ve tekniklerle farklı şeyler deneyebilmelerine olanak tanır. Açık fikirliliğe önem verilen bir ortamda yaratıcılık çabalarına da değer verilir ve yeni fikirler tarafsız olarak değerlendirilir.

Sezgi (Algı); takımın çevresindeki tüm gelişmelerin farkında olunmasını sağlar. Takım üyelerinin sezgilerinin toplamı, takımın sezgisini belirler. Takım üyelerinin kişisel sezgilerinin, takımın bütünlüğü içinde yer bulabilmesi, takım içinde katılımcı bir atmosferin oluşmasına imkan verir. Katılımcı bir atmosfer ise yaratıcılığı getirir.

Eşitlik; takım üyelerinin her birinin fikirlerine eşit önem verilmesini ve saygı duyulmasını ifade eder. Tüm üyelerin fikirlerine eşit önem verilmesi katılımcılığın ve yaratıcılığın arttırılmasını sağlayacaktır.

²⁵⁸ Jane E. Henry, "Lessons From Team Leaders", **ASQ Quality Progress**, Vol.31, No.3, Mar 1998, s.57.

²⁵⁹ Aksoy, **a.g.e.**, s.113-115.

Gelişim; takım üyelerinin eğitimi ile bireysel gelişiminin teşvik edilmesidir. Üyelerin eğitimler ile elde ettiği bilgiler ve kendilerini geliştirmeleri, yaratıcılıklarının da gelişmesine yardımcı olur.

Cesaretlendirme; takım üyelerinin yaratıcı düşünce ve değişik çözümler üretme konusunda teşvik edilmesini ifade eder. Yaratıcı olma çabalarının ödüllendirilmesi ve desteklenmesinin yanı sıra yaratıcılığın oluşmasına imkan verecek zamanın da üyelere sağlanması gereklidir.

Açıklayıcılık; takımdan beklenenlerin ve yapılması gerekenlerin tam olarak bilinmesidir. Beklentilerin ve yapılacakların tam olarak bilinmesi takımın başarısı için önemlidir.

Örgütler takım üyelerinden işbirliği içinde çalışmalarını, kolektif problem çözme yeteneklerini geliştirmelerini ve işe katma değer oluşturacak yöntemlerini belirlemelerini beklemektedirler. Takımda bu atmosferi oluşturacak ve takım üyelerini yaratıcı fikirler üretme ve yaratıcı yöntemler geliştirme konusunda motive edecek kişilerde takım liderleridir. Takım liderinin destekleyici bir rol üstlenmesi, örgütsel yaratıcılığa daha fazla katkıda bulunmasını sağlamaktadır. Takım liderinin iletişim stilinin önemli olması kadar, takım üyelerinin takım liderinin mesajını anlamaları da önemlidir. Takım liderinin, yaratıcı çabaları ortaya çıkarmaya ve yaratıcı çevreyi oluşturmaya yönelik iletişim hünelerini sergilemesi gerekmektedir.²⁶⁰

3.6.6.1. Kişisel Gelişimi Teşvik

Etkili bir takım, üyelerinin kişisel bilgilerine ve yeterliliklerine güvenir. Ancak takımların zaman içinde amaçları doğrultusunda gösterdikleri gelişim, takım üyelerinin de kendilerini geliştirmesini gerektirecektir. Takım üyelerinin bu gelişim doğrultusunda oluşacak değişim için hazırlanmaları gereklidir. Bu amaçla üyelerin değişime yönelik ihtiyaçlarını belirlemesi teşvik edilmelidir. Etkili takımlarda üyelerin bireysel çalışmaları ile gelişimleri aynı derecede önem taşımaktadır. Bu nedenle

²⁶⁰ Cenkçiler, a.g.e., s.47

takımlar üyelerinin bireysel gelişimleri için kendi gereksinimlerinin farkında olmalarına yardımcı olmalı ve kişisel gelişimleri kolaylaştıracak önlemler almalıdır.²⁶¹

Örgüt çalışanlarının gelişimi için oluşturulacak eğitim programlarının dışında, dış çevrede olan değişimlerin takip edilmesi, yeni teknolojik gelişmelerden haberdar olunması amacıyla çeşitli seminer ve konferanslara katılım sağlanması da çalışanların gelişimlerine katkı sağlayacaktır. Bu tür faaliyetlere katılım sağlanmasının çalışanların motivasyonu üzerinde de önemli etkisi olacaktır. Bunların dışında, konusunda uzman kişiler ile yapılacak sohbet toplantılarının, çalışanların eğitim, seminer gibi ortamlarda sormadıkları soruları rahatça sorabilmeleri açısından büyük faydaları olacaktır.

3.6.6.2. Yaratıcı Faydalı Çatışma

Her ne kadar yapıları farklı olsa da çatışma örgütler için ortak bir olgudur. Çatışma iyi kullanıldığında örgütsel açıdan olumlu bir güç olarak da görülebilir. Etkili karar vermeye dönük çalışmalarda takımın üyelerinin farklı alternatifleri ortaya atmasıyla birlikte çözüm için çatışma başlayacaktır. Böyle bir çatışmanın sonucunda olumlu güç yaratılacaktır. Yaratıcılığın geliştirilmesi amacıyla alışılmış davranış kalıplarının değiştirilmesinde çatışmadan faydalanılabilir. Çatışma sadece değişimin ve yeniliğin ortaya çıkması için gerekli olmaz, aynı zamanda değişimin kabulü için de gereklidir.²⁶²

Takım halinde çalışan ve farklı yapıya sahip olan insanların aralarında çeşitli çatışmaların olması normal karşılanmalıdır. Çatışmalar genellikle üyelerin farklı beklentileri, ihtiyaç, değer yargıları ve algılamalarındaki farklılıklar, iletişim azlığı, takım içi ve takımlar arası rekabet ve üyelere verilen görevlerin sınırlarının tam olarak belirlenmemesi gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Takım içinde hiç çatışma olmaması, çatışmaların bir şekilde baskı altına alındığını gösterir ve bu durumda takım ortamı çok sıkıcı bir hale gelir. Çatışma yapıcı

²⁶¹ Ensari, a.g.e., s.108

²⁶² Aksoy, a.g.e., s.118-119.

bir şekilde ele alındığında insanların yaratıcılıkları uyarılmış olur ve bunun sonucunda daha fazla fikir ve daha iyi sonuçlar ortaya çıkar. Çatışmanın takım üyelerinin yeni fikirleri keşfetmesine ve yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına yardımcı olması istenilen bir durumdur. Çatışmalar sadece daha iyi ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına neden olmaz, çatışma ile takımın verimliliği arasında da olumlu bir ilişki vardır.²⁶³

Takım içindeki çatışmanın, takımın amaçlarına ulaşmasına yardımcı olması için iyi yönetilmesine ihtiyaç vardır. Aksi takdirde çatışma, üyelerin enerjilerinin yapılan iş yerine insan ilişkilerine kaymasına neden olur. Eğer çatışmalar uzlaşma ile sonuçlanmıyorsa, üyeler arasında “galip-mağlup” çekişmesinin yaşanmasına yol açar. Bu durum işletmenin kaybetmesine, rakiplerinin ise kazanmasına neden olur.

Yaratıcılık ve yüksek nitelikli sonuçlar ürettiğinde çatışma sağlıklıdır. Doğru biçimde yönetilen çatışmalar sorunlara yaratıcı çözümler bulunmasını sağlar. Bir takımın çatışmaları kavrama ve yönetme biçimi etkili bir takımı etkisiz bir takımdan ayırt eder.²⁶⁴

Takım içindeki sağlıklı çatışma yaratıcılık ürettiği gibi, rekabet de olumsuz etki yapar. Her iki durumda da tartışmalar yoluyla sonuca ulaşmak gerekir. Takımdaki insanlar birbirlerini desteklemeli, birbirine yardımcı olmalı ve teşvik etmelidir.²⁶⁵

Takım içinde çatışmalardan istenilen faydanın sağlanabilmesi için, çatışmaların takımlarda doğal olduğu üyelere benimsetilmeli, çatışmalar karşılıklı güven ortamı içinde çözüme kavuşturulduğunda ve çatışmalar iyi yönetildiğinde takıma yarar sağlayacağı belirtilerek çatışmaların olumsuz çağrışımları engellenmelidir.²⁶⁶

²⁶³ Coşkun Bayrak, “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler”, **Anadolu Üniv.Eğt.Fak. Dergisi**, Cilt:1, Sayı:6, Bahar 1996, s.213

²⁶⁴ Weiss, **a.g.e.**, s.15.

²⁶⁵ Karaduman, **a.g.e.**, s.54.

²⁶⁶ Yıldırım Demirci, “İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışmalarda Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri”, **Anahtar Dergisi**, Yıl:17, Sayı: 194, Şubat 2005, s.22.

3.6.7. Karar Verme Yöntemleri

Takım çalışmasının başarılı olabilmesi için, çalışmalara tüm üyelerin katılımı gerekir. Takım üyeleri, yapılan toplantılarda görevi ve amaçları tartışarak takımın hedefini anlar ve görevi tamamlamalarının kendilerinin yanı sıra diğer üyeler için de ne kadar önemli olduğunu görerek, ona ulaşmak için çaba sarf etmeye istekli olurlar. Takım üyeleri bilgilerini paylaşır, fikirlerini birleştirir, problemleri tartışarak çatışmaları idare eder ve işin tamamlanması için birlikte çalışırlar. Takım üyeleri işlerin tamamlanması için birbirlerine bağımlı olduklarının farkındadırlar ve takımın başarısında hepsi ödüllendirildiği gibi başarısızlıktan da hepsi sorumludur.

Takım çalışmasında takımın, takım üyelerinin ve liderin özelliklerine uygun olarak dört değişik karar verme yöntemi uygulanabilir:²⁶⁷

Bireysel çalışma: Üyeler konu ile ilgili kararlarını belirler ve bunu takım liderine aktarırlar. Grup olarak yapılan çalışmalardan istenilen verim alınamadığında uygulanabilen bu yöntem, genel olarak takım çalışması ruhuna aykırıdır.

Oylama: Karar verilecek konu hakkında oylama yapılır ve en çok oyu alan karar uygulanır. Bu yöntem eğer liderin bilgisi azsa, diğer takım üyelerinden bilgi almaya isteksizse ve/veya bu konuda yeteneksizse, takımda karar vermek için iyi bir yoldur.

Güçlü lider: Takıma hakim ve güçlü bir lider karar verilecek konuda kişisel tercihlerine uygun kararın uygulanması konusunda takım üyelerini etkiler ve ikna eder. Takım lideri diğer üyelerin kendi fikirlerine karşı fikirleri de ortaya koymasına izin verdiği oranda verilen kararın isabeti artar.

Ortak onay: Takımdaki tüm üyelerin uzlaştıkları kararın uygulanmasıdır. Uyumlu karar verme deneyimi olmayan üyelerden oluşan takımlarda bu yöntem hayal kırıklığına neden olabilir.

²⁶⁷ Argıç, a.g.e., s.41-42

3.6.8. Takım Liderliği

Takım liderinden genel olarak; öz disiplinli, dikkatli, güçlü bir kavrayabilme yeteneği ve sorumluluk sahibi, dışa dönük, her görüşe saygılı, girişimci ve birleştirici olması beklenir. Takım içinde bu liderlik özelliklerine sahip birden fazla üye mevcut olabilir ama takım liderini diğer üyelerden farklı kılan başlıca neden, takımın diğer üyelerinin çalışmalarını yönlendirme ve etkileme gücü ile kavrayabilme yeteneğinin diğer üyelerden yüksek olmasıdır. Ancak, kendi kendini yöneten takımlarda, rollerin esnek ve değişken olması nedeniyle üyeler arasında rol farklılığının düşük olması takım içinde değişik durumlarda değişik üyelerin liderlik rolü üstlenebilmelerine imkan vermektedir.

Takım çalışması çatışmaya dayalı, duygularla yüklü ve bilgili olmayı gerektiren bir çalışma biçimi olması nedeniyle, takım üyelerinin farklılıkları ortaya koyacak ve fikirleri bütünleştirmeyi kolaylaştıracak bir takım liderine ihtiyaç vardır. Tüm üyelerin bu yeteneklere sahip olması oldukça yararlı olsa da dinleme, iletişim kurma, geleceği ön görme, müdahalede bulunma, müzakereye girme, öğrenme ve öğretme gibi bir dizi beceriye sahip birinin kolaylaştırma rolünü etkin bir şekilde yerine getirmesi takımın başarısı için daha faydalıdır.²⁶⁸

Takım lideri, yeni bilgilerin ve bu bilgilere bağlı davranışların öğrenimi ile bunların günlük çalışma hayatına uydurulmasına önderlik yapmalıdır. Gerek takım üyeleri gerekse örgütün tümüyle sıkı ilişki içinde olmalıdır. Takımı kontrol etmeye çalışmak yerine, ana amaçlara ulaşmak için takıma yardımcı olmalı ve takımın önüne çıkan veya çıkabilecek engelleri bertaraf edecek önlemleri almalıdır.

Etkili lider, zorluklarla karşılaştığında, takım üyelerine yardımcı olur ve onları hedefe ulaşmaları konusunda motive eder. Lider üyelerin kendi potansiyellerini tam olarak fark etmelerini sağlayarak, takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerini yükseltir. En iyi lider, sadece gerektirdiği kadar yol göstericidir.²⁶⁹

²⁶⁸ Anne Donellon, **Takım Dili** (Çev:O. Akınhay), 1.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.309.

²⁶⁹ Çetin, **a.g.e.**, s.41

Günümüz liderlerinin, bulunduğu koşulları iyi değerlendiren, olup biteni iyi gören ve geleceği tahmin eden yönetici liderler olması tercih edilmektedir. Yönetici liderler satranç oyunundaki gibi yalnızca hamleleri izlemek ve karşılık vermekle yetinmez, oyunun içinde aktif biçimde rol alır, olası hamleleri düşünür ve doğru tahminlerde bulunur. Bu kapsamda takım liderinde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.²⁷⁰

- Örgütün geleceğine ilişkin vizyon yaratma, bu vizyondan açık misyonlar üretme ve misyonlar için yönetimin desteğini alma yeteneği bulunmalıdır.
- Örgütün sosyal sistemi ile ilgili önemli roller üstlenebilmelidir.
- Örgütün değerler sistemi, bireysel ve grup davranışları üzerinde önemli etkileri olmalıdır.
- Örgütü, takım çalışmalarını ve takım üyelerini, vizyon ve misyonlara uygun olarak bütünleştirebilmelidir.

İş dünyasında geçerliliğini koruyan “liderler takımlarıyla, takımlar liderleriyle güçlüdür” ifadesi, lider ve takım kavramlarının ayrılmaz bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Yapılan çalışmalarda “başarısızlığa uğrayacak sadece takımdır” anlayışı liderle başlar. Takım liderleri, amaç ve hedeflere bağlılık ve üyelerin kendilerine güvenmeleri için gerekli şartları hazırlarlar. Takım üyelerinin ortak yeteneklerini ve yaklaşımlarını güçlendirir, takımın dışından kaynaklanan engelleri kaldırır ve üyeler için fırsatlar yaratırlar. En önemlisi liderler takımın diğer üyeleri gibi kendileri de çeşitli görevleri yürütürler, ama hareketlerinin ve sabırlarının takıma nasıl enerji vereceğini de iyi bilirler.²⁷¹

Liderliğin önemli özelliklerinden birisi de empatidir. Takım çalışmalarının giderek yaygınlaşması, küreselleşme ve yetenekli kişilere duyulan ihtiyacın giderek artması empatiyi zorunlu kılmaktadır. Takım çalışmasında duygular çok önemlidir.

²⁷⁰ Güner, a.g.e., s.48.

²⁷¹ Katzenbach ve Smith, a.g.e., s.131.

Üyelerin ortak bir karara varması oldukça zordur ve takımın üye sayısı arttıkça bu daha da zorlaşmaktadır. Bu nedenle takım lideri herkesin görüşünü sezmeli ve anlamalıdır.²⁷²

3.6.9. Performansın Gözden Geçirilmesi ve Ödüllendirme

Günümüzde, örgütlerde gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin faydalanmak olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu nedenle çalışanların verimliliklerini ve örgüte olan katkısını ölçmek amacıyla, performanslarının düzenli olarak gözden geçirilmesine ihtiyaç vardır. Ancak performansı gözden geçirmeye başlamadan önce istenilen performans hedeflerinin belirlenmesi ve tanımının tam olarak yapılması gereklidir. Performansın ne olacağının tam olarak tarif edilmemesi performansın gözden geçirilmesini de imkansız hale getirir.

Takım çalışmasını destekleyen yönetsel sistemlerin en önemli alt sistemlerinden biri takım performansının ölçümüdür. Takım olmanın ve takım çalışması gerçekleştirmenin ağızlardan düşmediği bir işletmede çalışanlarının performanslarının bireysel olarak değerlendirmeye alınması, kuşkusuz ciddi bir paradoks niteliğindedir. Takım çalışması için büyük kaynaklar ayıran işletmelerin pek çoğu, çalışanların performanslarını bireysel başarıyı temel alarak ölçtükleri için misyon ifadelerinde yer alan takım çalışmasını asla gerçekleştirememektedirler.²⁷³

Bu durum, klasik örgüt yapılarında kullanılmakta olan bireysel performansı gözden geçirme ve bireysel başarıyı ödüllendirme sisteminin takım çalışmaları için uygun bir yöntem olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, takım çalışmasından istenilen faydanın sağlanabilmesi için, örgüt yönetimi tarafından bireysel gözden geçirme ve ödüllendirmenin yanı sıra, takım performansına dayalı bir gözden geçirme ve takım çalışmasının başarısını da ödüllendiren bir sistem oluşturulmalıdır.

Gözden geçirme veya değerlendirme, takım performansının belirlenmesi, iş akışı esnasında gerekli düzeltmelerin yapılması ve takım çalışmasını engelleyen

²⁷² Argıç, a.g.e., s.35

²⁷³ Tanıl Kılınç, Erden Akkavuk, "Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım", **Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi** (2), Antalya, 2001, s.104.

sistematik engellerin tanımlanması için çok kullanışlıdır. Bu gözden geçirmeler takımın kendi kendini değerlendirmesi, örgüt yönetiminin takımı düzenli olarak değerlendirmesi ve tüm örgüt çapındaki takımların genel olarak değerlendirilmesi olarak üç ayrı seviyede yapılabilir.²⁷⁴

Covey, “neyi ödüllendirirseniz onu elde edersiniz, bireyciliği ödüllendiriyorsanız, kolektif çalışmayı sağlayamazsınız” demektedir.²⁷⁵

Performans gözden geçirilirken belirlenen performans hedeflerine ulaşmak için yapılan çalışmaların durumları incelenir. Gözden geçirme;²⁷⁶

- Paydaşlardan (çalışma arkadaşları, birbirine bağlı ve etkileyen diğer takımlar ve birimler, üst yönetim, müşteriler) alınan geri besleme
- Hedeflere ulaşmadaki performans seviyesi
- Performans iyileştirme için gerekli yolların belirlenmesini içerir.

Takım performansının gözden geçirilmesi ile, takımın amaç ve hedeflerine ulaşmada aldığı mesafe görülebilir ve varsa aksaklıklar için önlemler alınabilir.

3.6.9.1. Düzenli Gözden Geçirme ve Değerlendirme

Etkili takımlar, çalışmalarına zaman zaman ara vererek, nasıl çalıştıklarını ve çalışma yöntemlerini nasıl iyileştirebileceklerini gözden geçirirler. Etkili takım alışılmış çalışma yöntemleri ile yetinmez, çalışma yöntemlerini daha etkili kılabilmek için yollar ararlar. Bu nedenle yaptıkları çalışmaları düzenli olarak gözden geçirirler.²⁷⁷

²⁷⁴ Ronald D. Snee, Kevin H. Kelleher, J. Gordon Myers ve Sue Reynard, “Improving Team Effectiveness”, *ASQ Quality Progress*, Vol.31 Num.5, May 1998, s.43-44.

²⁷⁵ Efil, 2005, *a.g.e.*, s.155.

²⁷⁶ Keçecioğlu, *a.g.e.*, s.170-175

²⁷⁷ Ensari, *a.g.e.*, s.108

Takım performansının düzenli olarak gözden geçirilmesi, takım üyelerinin çalışmalarında, bireysel performans yerine takımın amaçlarına odaklanmalarının önemini fark etmelerini sağlar. Bu gözden geçirmeler;²⁷⁸

- İş tanımlarının güncelleştirilmesi ve yenilenmesine hizmet eder
- Gelişme ve iyileşme için fırsatlar ve dikkat ihtiyacı gösteren sorun alanlarının tanımlanmasını sağlar
- Performans temelli tanınma ve ödül için bir kaynak oluşturur.

Takımın amaç ve hedeflerine ulaşmada izlediği yolda ulaştığı noktanın belirlenmesi ve geldiği noktada göstermiş olduğu performansın yeterli olup olmadığının görülebilmesi için düzenli olarak performansın gözden geçirilmesi faydalıdır. Bu gözden geçirmelerde, eğer takım istenilen hedeflere ulaşmada yetersiz kaldıysa, takımın yapısı, işleyiş tarzı, oluşturduğu kültür ve belki üyelerin yetenekleri tekrar gözden geçirilmeli, takımın ihtiyaç duyduğu iyileştirme faaliyetleri için gerekli destek sağlanmalıdır.

Takımları etkili kılmamanın en önemli noktası, kendilerini sık sık değerlendirmelerine olanak sağlamaktır. Böylece takımlar misyonlarını, başarı amaçlarını, güçlerini, açık ve doğru bir iletişimi, pozitif rol ve normlarını ölçme olanağına kavuşup daha zor görevlere hazır hale geleceklerdir.²⁷⁹

3.6.9.2. Takımın Ödüllendirilmesi

Örgüt amaçlarının başarıyla gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayan takım çalışmasının yaygınlaşması, dikkatleri ödüllendirme sisteminin takımın verimine etkisi üzerine çekmiştir. Takım çalışması uygulayan bir örgütteki ödül sisteminin odak noktası, kişisel performansa bağlı ödül sistemi yerine, takım çalışmasının performansına bağlı ödül sisteminin oluşturulmasıdır. Takım temelli ödül sistemi oluşturularak, takım

²⁷⁸ Keçecioğlu, a.g.e., s.175-176

²⁷⁹ Özkalp, a.g.e., s.457

üyelerini işbirliğine teşvik etmek ve takım çalışmasının şirketin temel değerlerinden biri olduğu mesajını vermek amaçlanmaktadır.²⁸⁰

Takımın amaçlarını başardığında ödüllendirilmesi, çalışanların takıma bağlılığının güçlendirilmesi açısından önemlidir. Ayrıca ödüllendirme kadar, ödüllendirmenin zamanlaması da çok önemlidir. Yapılan çalışmalara zamanında verilen ödül, takım çalışmasına ilginin ve güvenin işaretidir.

Bireyler gibi takımlar da içsel ve dışsal ödüllere tepki vermektedirler. Dışsal ödüllere örnek olarak para, övme, toplum tarafından fark edilme ve çeşitli şekillerde hediyeler gösterilebilir. İçsel ödüller ise amaca ulaşılması nedeniyle duyulan tatmin, yaratıcı ve iddialı düşünceler, artan sorumluluk ve yeni şeyler öğrenme imkanlarıdır.

Ödül sistemleri, örgütte nelerin değerlendirildiği hakkında güçlü mesajlar gönderir. Çalışanlar, iyi tanımlanmış yöntemlerle performanslarının ödüllendirildiğine inanırlarsa işlerini yerine getirirken daha istekli olurlar. Açık tanımlamaların olmadığı bir ödül sisteminde ise ödüllerin güdüleme etkisi ya olmaz ya da çok zayıf olur.²⁸¹

Takım çalışması uygulamalarında, takımın başarısını yansıtmak için takımın tümü birden ödüllendirilmelidir. Eğer takım üyelerinden biri, bireysel çabası ya da başarısı nedeniyle ödüllendirilecekse, değerlendirme yapılırken takım çalışmasına katkıları da göz önünde bulundurulmalıdır. Üyelerden birinin, diğerlerini hiçe sayarak kendi başarısı sayesinde ödüllendirilmesi takım çalışmasına zarar verecektir.²⁸²

²⁸⁰ Josie Pottinger, **The Institute & Personal Development Guide on Team Reward**, London, 1996, s.9.

²⁸¹ Keçecioğlu, **a.g.e.**, s.178

²⁸² Johnson, **a.g.e.**, s.73.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TAKIM KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA METODU

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Örgüt kültürü, genel olarak örgüt üyelerinin değerlerini, iş yapma alışkanlıklarını, işe bakış açılarını ve örgütün yaşamını sürdürme biçimini gösterir. Örgüt kültürü, örgüt içindeki insan ve insanın yaptıklarının bir yansımasıdır. Modern yönetim yaklaşımları insanı örgütün en önemli parçası olarak görmektedirler. Bu nedenle günümüzde çok sayıda yönetici, yüksek verimlilik elde etmek, emek maliyetlerini düşürmek ve çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak amacıyla takım çalışmasına önem vermektedir. Ancak takım çalışması sihirli bir değnek olarak düşünülmemelidir. Takım çalışması, örgütte gerekli kültürel alt yapı ve bilinçli bir takım oluşturma süreci varsa etkindir.

Araştırmanın amacı, örgütün mevcut kültürel yapısının takım çalışmasını destekleyebilirliğinin incelenmesi ve belirlenen örgüt kültürü faktörlerinin, takımların temel kültürel özellikleri ile ilişkisinin olup olmadığının belirlenmesidir.

4.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Hazırlanan anket (Ek-1) üç bölüm ve kırk yedi sorudan oluşmaktadır. Katılımcılardan birinci bölümdeki soruları çoktan seçmeli olarak, ikinci ve üçüncü bölümdeki soruları ise 5'li Likert ölçeğine göre cevaplamaları istenmiştir. Ankette kullanılan Likert ölçeğine göre verilen cevapların karşılıkları; "1 – Kesinlikle Katılmıyorum, 2 – Katılmıyorum, 3 – Fikrim Yok, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

Anketin birinci bölümünde, hazırlanan yedi soru ile ankete katılanlara ait demografik bilgiler edinilmeye çalışılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde, örgüt içindeki mevcut kültürel yapı, hazırlanan yirmi adet soru ile belirlenmeye çalışılmıştır. Örgüt kültürünün analizi için anket

sorularının oluşturulmasında Haris ve Moran²⁸³ tarafından geliştirilen ve yedi kişiden oluşan bir tercüman ekibi tarafından Türkçe'ye tercümesi ve adaptasyonu yapılan "Örgüt Kültürü Envanteri"nden²⁸⁴ yararlanılmıştır. Anket soruları hazırlanırken;

- Örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılma seviyesi,
- Örgüt içinde güven ortamının oluşma durumu,
- Örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi,
- Örgütün iletişim sisteminin etkinliği,
- Örgütün ödüllendirme sisteminin etkinliği,
- Örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek, faktörlerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, örgüt içinde uygulanan takım çalışmalarının özellikleri hazırlanan yirmi soru ile belirlenmeye çalışılmıştır. Takım çalışmalarının analizi için hazırlanan anket sorularının oluşturulmasında, Anderson ve West²⁸⁵ tarafından geliştirilen ve Yaghobi tarafından Türkçe'ye tercüme edilerek adaptasyonu yapılan "Takım İklimi Envanteri"nden²⁸⁶ yararlanılmıştır. Anket soruları hazırlanırken;

- Takım amaçlarının üyeler tarafından paylaşılma seviyesi,
- Takım içinde işbirliği ve güven ortamının oluşma seviyesi,
- Takım çalışmalarındaki katılımcılık ve takım ruhunun oluşma seviyesi,
- Takımın iletişiminin etkinliği,
- Takımın yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesi, faktörlerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

²⁸³ Philip R. Haris, Robert T. Morgan, **Managing Cultural Differences**, (Aktaran: Genç, 2000), Gulf Publishing Company, Houston, 1993

²⁸⁴ Ayşe H. Genç, "Predicting Innovative Team Climate: The Role of Organizational Culture", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. SBE, İstanbul, 2000, s.33.

²⁸⁵ Neil R. Anderson, Michael A. West, **The Team Climate Inventory: Manual and User's Guide**, (Aktaran: Yaghobi, 1998), ASE/NFER-Nelson Pres, Windsor, 1994.

²⁸⁶ Abbas Yaghobi, "Measuring Climate for Innovation in Teamwork: Adaption and Validation of Team Climate Inventory (TCI) into Turkish, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. SBE, İstanbul, 1998, s.75-77.

4.1.3. Araştırmanın Evreni

Bu çalışmanın yapıldığı işletme, Toplam Kalite Yönetimi uygulayan ve ISO 9001:2000 belgesine sahip, yaklaşık 1000 askeri ve sivil çalışanı bulunan askeri bir işyeridir. İşletme, çeşitli mekanik, elektrik ve elektronik sistemlerin bakım/onarımlarını ve hassas ölçü aletlerinin kalibrasyonlarını yapmakta, ayrıca lojistik destek merkezi olarak da çalışmaktadır.

İşletmenin yapılanması fonksiyonel bölümlere ayırma şeklindedir. Bu kapsamda; insan kaynakları ve idari işler, plan ve program, kalite, güvenlik, lojistik, teknik yönetim ve üretim faaliyetlerinin yürütülmesi için ayrı başkanlık veya grup komutanlıkları oluşturulmuştur. Her başkanlık veya grup komutanlığının altında da bu faaliyetlerin alt detaylarının yürütülmesinden sorumlu müdürlükler vardır.

İşletme katı bir hiyerarşik ve bürokratik yapıya sahiptir. Çalışanların iş tanımları, tereddütte meydan bırakmayacak bir şekilde, en ince ayrıntısına kadar kesin ve açık olarak yapılmıştır. Askeri ve sivil personelin bir arada çalışması nedeniyle, çalışanlar arasında statü ve ücret farklılıkları bulunmaktadır.

Anket uygulaması, Üretim Grup Komutanlığı bünyesinde bulunan dört ayrı müdürlükten, elektronik sistem ve ünitelerin kendi tesislerinde veya sistemlerin kurulu oldukları tesislerde bakım onarımından sorumlu olan, yaklaşık 300 çalışanı bulunan müdürlükte görev yapan ve direkt üretim faaliyetlerinde bulunan (mavi yakalı) 200 çalışana uygulanmıştır. Anketler atölye şefleri tarafından çalışanlara dağıtılmış ve geri toplanmıştır. Anketlerde, bugüne kadar takım çalışmasına katılım sağlanmadığı veya hatırlanmadığı belirtilen 11 adet anket değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak analizlerde 189 adet anket kullanılmıştır.

4.2. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.2.1. Verilerin Analiz Yöntemi

Örgüt kültürü özelliklerinin takım çalışması uygulamalarının başarısı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yönelik olarak uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS 10.0 (Statistical Programme for Social Sciences) for Windows programına girilmiş ve analiz edilmiştir. SPSS programına veriler girilirken, ankette olumsuz şekilde oluşturulmuş sorulara verilen cevaplar, olumlu sorulara uygun hale dönüştürülmüştür.

Demografik özelliklerin analizi amacıyla frekans dağılımı analizi, örgüt kültürü faktörlerinin örgüt içindeki durumunun ve takımların temel kültürel özelliklerine ait faktörlerin analizi amacıyla, aritmetik ortalama ve standart sapmayı da içeren frekans dağılımı analizi, belirlenen örgüt kültürü faktörleri ile takımların kültürel faktörleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarında elde edilen bilgiler tablolar halinde düzenlenmiş ve sonuçların değerlendirmesi yapılmıştır.

4.2.2. Demografik Özelliklerin Analizi

Bu çalışma ile ilgili olarak anket uygulaması yapılan örneklemin, % 78,3'ü 36 yaş ve üstü, % 21,7'si 25-35 yaş arasında, % 92,6'sı erkek, % 69,3'ü lise, % 30,7'si üniversite mezunu, % 92,6'sının iş tecrübesi 11 yıl ve üstü, % 82'sinin işletmedeki çalışma süresi 11 yıl ve üstündedir. Örneklemin tamamı üretim faaliyetlerinde çalışmaktadır ve en az bir takım çalışmasına katılmıştır. Demografik özellikler ile ilgili ayrıntılı bilgiler Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4.1: Ankete katılanların Demografik Özellikleri

Yaş (Yıl)	Frekans	(%)	İş Tecrübesi	Frekans	(%)
25 – 35 arası	41	21,7	0-5 yıl	4	2,1
36 – 45 arası	143	75,7	6-10 yıl	10	5,3
46 ve üzeri	5	2,6	11-15 yıl	20	10,6
Toplam	189	100	16-20 yıl	76	40,2
Cinsiyet	Frekans	(%)	21 yıl ve üstü	79	41,8
Erkek	175	92,6	Toplam	189	100
Kadın	14	7,4			
Toplam	189	100	İşl. Çal. Süresi	Frekans	(%)
Eğitim Durumu	Frekans	(%)	0-5 yıl	14	7,4
İlköğretim	-	-	6-10 yıl	20	10,6
Lise	131	69,3	11-15 yıl	37	19,6
Üniversite	58	30,7	15-20 yıl	97	51,3
Yüksek lisans	-	-	21 yıl ve daha fazla	21	11,1
Toplam	189	100	Toplam	189	100
Çal. İşin Niteliği	Frekans	(%)	Takım Çal. Katılma	Frekans	(%)
Büro Faaliyetleri	-	-	Evet	189	100
Üretim Faaliyetleri	189	100	Hayır	-	-
Destek .Faaliyetleri	-	-	Hatırlamıyorum	-	-
Toplam	189	100	Toplam	189	100

4.2.3. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Analizi

Örgüt kültürü faktörlerinin analizi sonucunda elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, her bir faktörün analizinde kullanılan anket sorularını da içerecek şekilde, Tablo 4.2’de görülmektedir.

Örgüt vizyonunun çalışanlarca paylaşılma seviyesi ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,8280, standart sapması 0,7461’dir. Bu sonuç, örgüt çalışanlarının çoğunluğu tarafından bilinen açıkça tanımlanmış bir vizyonunun var olduğunu ve örgüt vizyonunun çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşıldığını göstermektedir. Ancak, Toplam Kalite Yönetiminde vizyonun çalışanların tümü tarafından paylaşılmasının gerekli olduğu göz önüne alındığında, vizyonun paylaşılma seviyesinin düşük olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 4.2: Örgüt Kültürü Faktörlerinin Aritmetik Ortalamalarının Dağılımı

İncelenen Faktör	Araştırmada Kullanılan Anket Soruları	N	Art. Ort.	Std. Sap.
Vizyonun paylaşılma seviyesi	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmemizin açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır. • İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılır. 	189	3,8280	0,7461
Güven ortamının oluşma seviyesi	<ul style="list-style-type: none"> • İşletme yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır. • İşletme çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı güven vardır. • İşletmemizdeki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir. 	189	3,1799	0,8715
Katılımcılığın desteklenmesi	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmemizde, iş ilgili konularda herkesin kararlara katılımcılığı desteklenmektedir. • Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır. • Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir. • İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından genellikle dikkate alınmaz. • İşimle ilgili acil konularda dahi inisiyatif kullanmama izin verilmez. • Çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine destek verir ve tam bir işbirliği içinde çalışır. 	189	3,2907	0,5096
İletişim sisteminin etkinliği	<ul style="list-style-type: none"> • İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere ulaşmakta zorlanırım. • İşletmemizde her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahatça iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur. • Çalışanlar, işle ilgili veya özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir. • İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum 	189	3,0966	0,8499
Ödüllendirme sisteminin etkinliği	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmemizde işin yapılmasında ödül, sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir. • İşletme çalışanları yeterlik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir. • İşletmemizde yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir. 	189	2,8201	0,8152
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılamazlar. • İşletmemizde iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik edilmektedir. 	189	3,0317	0,8807

Örgüt içinde güven ortamının oluşma seviyesi ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,1799, standart sapması 0,8715'dir. Bu sonuç, örgüt içinde çalışanlar ile yönetim arasında ve çalışanların kendi aralarında güvensizlik olduğunu, insanlar arasındaki ilişkilerde de sorunlar olduğunu düşündürmektedir. Bu durum örgüt içinde ciddi anlamda bir karşılıklı güven sorununun olduğuna işaret etmektedir.

Örgüt içinde katılımcılığın desteklenmesi ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,2907, standart sapması 0,5096'dir. Bu sonuç, örgüt içinde herkesin katılımcılığının desteklenmediğini, yani katılımcılığa verilen desteğin düşük seviyede olduğunu göstermektedir.

Örgütün iletişim sisteminin etkinliği ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,0966, standart sapması 0,8499'dır. Bu sonuç, örgüt içindeki iletişim sisteminin iyi işlemediğini, örgüt içinde yüksek oranda iletişim kopukluğu yaşandığı izlenimi vermektedir.

Örgütün ödüllendirme sisteminin etkinliği ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,8201, standart sapması 0,8152'dir. Bu sonuç, örgüt içindeki ödüllendirme sisteminin iyi işlemediğini, çalışanların örgütteki ödüllendirme sistemine güvenleri olmadığını göstermektedir.

Örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,0317, standart sapması 0,8807'dir. Bu sonuç, örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklenmesi yönünde bir zafiyet olduğunu göstermektedir.

İncelenen örgüt kültürü faktörlerinin analizinden elde edilen sonuçlar, örgütün sahip olduğu kültürel yapının, etkin takım çalışmalarının yapılmasına destek vermediğine işaret etmektedir. Bu kültürel yapı ile uygulanan takım çalışmalarından istenilen başarının elde edilmesinin mümkün olamayacağı değerlendirilmektedir.

4.2.4. Takımın Temel Kültürel Faktörlerinin Analizi

Takımın temel kültürel faktörlerinin analizi sonucunda elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, her bir faktörün analizinde kullanılan anket sorularını da içerecek şekilde, Tablo 4.3’de görülmektedir.

Takım çalışmasında takım amaçlarının paylaşılma seviyesi ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,7002, standart sapması 0,6155’dir. Bu sonuç, takım üyelerinin çoğunluğunun, takım amaçlarını iyi bir şekilde anladığını ve paylaştığını göstermektedir. Bir takımın etkili ve başarılı olabilmesi için takım amaçlarının tüm üyeler tarafından paylaşılması gereklidir. Bu nedenle, bu araştırma sonuçları takım amaçlarının üyelerin çoğunluğu tarafından paylaşıldığını belirtse de, etkili takım çalışmalarının gerçekleştirilmesi için yeterli değildir.

Takımda işbirliği ve güven ortamının oluşma seviyesi ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,6442, standart sapması 0,6086’dır. Bu sonuç, takım üyeleri arasında yüksek bir işbirliği ve güven ortamının var olduğunu belirtse de, bu faktör ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde takım içinde çekişme ve rekabetin de yaşandığı, ayrıca bazı takım üyeleri arasında işbirliğinden kaçınma ve güvensizlik olduğunu göstermektedir.

Takımda katılımcılık ve takım ruhu oluşma seviyesi ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,6058, standart sapması 0,5351’dir. Bu sonuç, her ne kadar takımda katılımcılık ve takım ruhu oluşma seviyesinin yüksek olduğunun gösterse de, bu faktör ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde; takım üyelerinin birbirlerine ve takımlarına bağlılıklarının yüksek olduğu, birbirlerinin fikirlerini dinledikleri, ancak zaman zaman takım içinde büyük tartışmaların yaşandığı ve üyeler arasında takım çalışmasına katılmayan veya destek vermeyenlerin olduğu görülmektedir. Bu durum, örgüt içinde uygulanan takım çalışmalarının yeterince verimli olmadığı izlenimi uyandırmaktadır.

Tablo 4.3: Takımın Temel Kültürel Faktörlerinin Aritmetik Ortalamalarının Dağılımı

İncelenen Faktör	Araştırmada Kullanılan Anket Soruları	N	Art. Ort.	Std. Sap.
Amaçların paylaşılma seviyesi	• Takımın amaçları ve hedefleri tüm üyelerin anlayacağı şekilde açık ve belirgindir.	189	3,7002	0,6155
	• Takımın amaçlarına tüm üyeler katılmakta ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmektedirler.			
	• Çalıştığımız işletmede, çalışanların çoğu takım çalışmasının boşa zaman kaybı olduğu düşünmektedir.			
İşbirliği ve güven ortamının oluşma seviyesi	• Takım üyeleri birbirlerine güvenir ve saygı duyar.	189	3,6442	0,6086
	• Takım üyeleri “hepimiz bu işin içinde beraberiz” düşüncesine sahiptir.			
	• Takım üyeleri arasında sıkı bir rekabet ve çekişme vardır.			
	• Takım üyeleri, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirlerini izleyip yönlendirmektedir.			
Katılımcılık ve takım ruhu oluşma seviyesi	• Takım toplantılarında genellikle üyeler arasında büyük tartışmalar yaşanmaktadır.	189	3,6058	0,5351
	• Takım çalışmaları esnasında üyelerin bir kısmı, çalışmalara katılmamakta veya destek vermemektedir.			
	• Takımda azınlıkta olsa bile herkesin fikri dinlenir.			
	• Takımdaki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hisseder.			
	• Takım üyelerinin birbirlerine ve takımlarına bağlılıkları yüksektir.			
	• Takımın bir parçası olmak takım üyeleri için en önemli şeydir.			
İletişimin etkinliği	• Takım üyeleri hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanırlar.	189	3,6737	0,7429
	• Takım üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar eder.			
	• Takım içerisindeki herkes samimi bir şekilde bilgiyi paylaşır.			
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesi	• Takım üyeleri en iyi sonucu elde edebilmek için birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretmektedirler.	189	3,1733	0,5209
	• Takım üyeleri problemin çözümü için öncelikle denenmiş yolları tercih ederler.			
	• Takımdaki yeni fikirler her zaman destek görmektedir.			
	• Takım çalışmasının sonuçlara bir an önce ulaşması için yönetim tarafından takım üyelerine baskı yapılmaktadır.			

Takımın iletişiminin etkinliği ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,6737, standart sapması 0,7429'dir. Bu sonuç, takım çalışması esnasında, üyeler arasında genellikle iyi bir iletişimin olmasına rağmen, takım içi iletişim sisteminin de örgütün iletişim sistemine benzer aksaklıklar olduğuna işaret etmektedir.

Takımın yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesi ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,1733, standart sapması 0,5209'dir. Bu sonuç, takım içinde yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesinin düşük olduğunu, bu nedenle takım çalışmalarından yaratıcı ve yenilikçi çözümler beklemenin hayalcilik olacağına işaret etmektedir.

Yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesi faktörünün analizi için sorulan soruların tek tek analizleri incelendiğinde; takım çalışmasının sonuçlarının bir an önce elde edilmesi için yönetim tarafından takımlara baskı yapıldığını ve bu nedenle takımların genellikle yeni ve denenmemiş yollar yerine, sonuçları önceden bilinen denenmiş yolların tercih ettiğini göstermektedir.

Bu durum, takım çalışmasındaki yaratıcılık ve yenilikçiliğin sadece yönetimin istekleri yönünde olduğunda ortaya çıktığına işaret etmektedir. Yani takım çalışmalarında yaratıcılık ve yenilikçilik dolaylı olarak bastırılmaktadır.

4.2.5. Örgüt Kültürü ve Takımların Temel Kültürel Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Yapılan çalışmada, örgüt kültürü ile takımların temel kültürel özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla; örgüt kültürünü oluşturan faktörler arasından seçilen, "*Örgüt Vizyonunun Paylaşılma Seviyesi, Örgüt İçinde Güven Ortamının Oluşma Seviyesi, Örgüt İçinde Katılımcılığın Desteklenmesi, Örgütün İletişim Sisteminin Etkinliği, Örgütün Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği, Örgüt İçinde Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Verilen Destek*" faktörleri bağımsız değişkenler olarak; takım çalışmasını etkileyen, takımların temel kültürel faktörlerinden seçilen, "*Takım*

Amaçlarının Paylaşılma Seviyesi, İşbirliği ve Güven Ortamının Oluşma Seviyesi, Katılımcılık ve Takım Ruhu Oluşma Seviyesi, Takımın İletişiminin Etkinliği, Takımın Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Yönelim Seviyesi” faktörleri ayrı ayrı bağımlı değişkenler olarak % 95 güvenilirlik seviyesinde çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur.

4.2.5.1. Takım Amaçlarının Paylaşılma Seviyesini Örgüt Kültürü Faktörleriyle Regresyon Analizi

Takım amaçlarının üyeler tarafından paylaşılma seviyesini etkileyen örgüt kültürü faktörlerinin belirlenmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda sadece bir anlamlı model oluşmuştur.

Bu model ile ilgili veriler Tablo 4.4’de görülmektedir. Bu verilere göre modelde, takım amaçlarının paylaşılması seviyesinin % 19,6 oranında “örgütsel iletişim sisteminin etkinliği” faktöründen etkilendiği görülmektedir. F (45,616), Beta (0,443) ve t (3,549) değerleri anlamlı olduğundan bu model anlamlı bir modeldir.

Sonuç olarak, takım amaçlarının paylaşılması seviyesinin, incelediğimiz örgüt kültürü faktörlerinden sadece “örgütsel iletişim sisteminin etkinliği” faktöründen etkilendiği belirlenmiştir.

Tablo 4.4: Takımın Paylaşılan Amaçlar Bağımlı Değişkeni ile Örgüt Kültürü Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	R ²	Beta	F	t	t değerinin anlamlılık düzeyi	Sig.
Model-1	0,196		45,616			0,000
(Constant)				3,549	0,000	
Örgütsel İletişim		0,443		6,754		

4.2.5.2. Takımda İşbirliği ve Güven Ortamının Oluşma Seviyesinin Örgüt Kültürü Faktörleriyle Regresyon Analizi

Takım içinde işbirliği ve güven ortamının oluşma seviyesini etkileyen örgüt kültürü faktörlerinin belirlenmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda iki anlamlı model oluşmuştur.

Bu modeller ile ilgili veriler Tablo 4.5’de görülmektedir. Birinci modelde, takım içinde işbirliği ve güven ortamının oluşma seviyesinin % 25,2 oranında “örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi” faktöründen etkilendiği görülmektedir. F (62,984), Beta (0,502) ve t (5,981) değerleri anlamlı olduğundan bu model anlamlı bir modeldir.

İkinci modelde ise, takım içinde işbirliği ve güven ortamının oluşma seviyesinin % 25,2 oranında “örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi” faktöründen, % 6,7 oranında da “örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılma seviyesi” faktöründen etkilendiği görülmektedir. F (18,195), Beta (0,482 ve 0,259) ve t (2,810) değerleri anlamlı olduğundan bu model de anlamlı bir modeldir.

Sonuç olarak, takım içinde işbirliği ve güven ortamının oluşma seviyesinin incelediğimiz örgüt kültürü faktörlerinden “örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi” ve “örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılma seviyesi” faktörlerinden etkilendiği belirlenmiştir.

Tablo 4.5: Takımın İşbirliği ve Güven Ortamı Bağımlı Değişkeni ile Örgüt Kültürü Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	R ²	Beta	F	t	t değerinin anlamlılık düzeyi	Sig.
Model-1	0,252		62,984			0,000
(Constant)				5,981	0,000	
Örgütteki Katılımcılık		0,502		7,936		
Model-2	0,319		18,195			0,005
(Constant)				2,810	0,000	
Örgütteki Katılımcılık		0,482		7,943		
Paylaşılan Vizyon		0,259		4,266		

4.2.5.3. Takımdaki Katılımcılık ve Takım Ruhu Oluşma Seviyesinin Örgüt Kültürü Faktörleriyle Regresyon Analizi

Takım çalışmalarındaki katılımcılık seviyesi ve takım ruhu oluşmasını etkileyen örgüt kültürü faktörlerinin belirlenmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda iki anlamlı model oluşmuştur.

Bu modeller ile ilgili veriler Tablo 4.6’da görülmektedir. Birinci modelde, takım çalışmalarındaki katılımcılık seviyesi ve takım ruhu oluşmasının, % 54,8 oranında “örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi” faktöründen etkilendiği görülmektedir. F (226,865), Beta (0,740) ve t (5,023) değerleri anlamlı olduğundan bu model anlamlı bir modeldir.

İkinci modelde ise, takım çalışmalarındaki katılımcılık seviyesi ve takım ruhu oluşmasının, % 54,8 oranında “örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi” faktöründen, % 2,7 oranında da “örgüt içinde güven ortamının oluşma” faktöründen etkilendiği görülmektedir. F (11,816), Beta (0,717 ve 0,166) ve t (3,537) değerleri anlamlı olduğundan bu model de anlamlı bir modeldir.

Sonuç olarak, takım çalışmalarındaki katılımcılık seviyesi ve takım ruhu oluşmasının, incelediğimiz örgüt kültürü faktörlerinden “örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi” ve “örgüt içinde güven ortamının oluşma” faktörlerinden etkilendiği belirlenmiştir.

Tablo 4.6: Takımın Katılımcılık ve Takım Ruhu Bağımlı Değişkeni ile Örgüt Kültürü Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	R ²	Beta	F	T	t değerinin anlamlılık düzeyi	Sig.
Model-1	0,548		226,865			0,000
(Constant)				5,023	0,000	
Örgütteki Katılımcılık		0,740		15,062		
Model-2	0,575		11,816			0,000
(Constant)				3,537	0,001	
Örgütteki Katılımcılık		0,717		14,863		
Örgütteki Güven Ortamı		0,166		3,437		

4.2.5.4. Takımın İletişiminin Etkinliğinin Örgüt Kültürü Faktörleriyle Regresyon Analizi

Takım iç ve dış iletişiminin etkinliğini etkileyen örgüt kültürü faktörlerinin belirlenmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda sadece bir anlamlı model oluşmuştur.

Bu model ile ilgili veriler Tablo 4.7’de görülmektedir. Bu verilere göre modelde, takımın iletişiminin etkinliğinin, % 22,8 oranında “örgüt içinde çalışanların katılımının desteklenmesi” faktöründen etkilendiği görülmektedir. F (55,198), Beta (0,477) ve t (4,010) değerleri anlamlı olduğundan bu model anlamlı bir modeldir.

Sonuç olarak, takım iç ve dış iletişiminin etkinliğinin, incelediğimiz örgüt kültürü faktörlerinden sadece “örgüt içinde çalışanların katılımının desteklenmesi” faktöründen etkilendiği belirlenmiştir.

Tablo 4.7: Takımın İletişimi Bağımlı Değişkeni ile Örgüt Kültürü Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	R ²	Beta	F	t	t değerinin anlamlılık düzeyi	Sig.
Model-1	0,228		55,198			0,000
(Constant)				4,010	0,000	
Örgütteki Katılımcılık		0,477		7,430		

4.2.5.5. Takımın Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Yönelim Seviyesinin Örgüt Kültürü Faktörleriyle Regresyon Analizi

Takımın yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesini etkileyen örgüt kültürü faktörlerinin belirlenmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda iki anlamlı model oluşmuştur.

Bu modeller ile ilgili veriler Tablo 4.8’de görülmektedir. Birinci modelde, takımın yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesinin, % 56,3 oranında “örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek” faktöründen etkilendiği görülmektedir. F

(241,342), Beta (0,751) ve t (6,259) değerleri anlamlı olduğundan bu model anlamlı bir modeldir.

İkinci modelde ise, takımın yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesinin, % 56,3 oranında “örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek” faktöründen, % 1,6 oranında da “örgüt içinde güven ortamının oluşma” faktöründen etkilendiği görülmektedir. F (128,064), Beta (0,705 ve 0,134)ve t (5,338) değerleri anlamlı olduğundan bu model de anlamlı bir modeldir.

Sonuç olarak, takımın yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesinin, incelediğimiz örgüt kültürü faktörlerinden “örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek” ve “örgüt içinde güven ortamının oluşma” faktörlerinden etkilendiği belirlenmiştir.

Tablo 4.8: Takımın Yaratıcılık ve Yenilikçiliği Bağımlı Değişkeni ile Örgüt Kültürü Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	R ²	Beta	F	t	t değerinin anlamlılık düzeyi	Sig.
Model-1	0,563		241,342			0,000
(Constant)				6,259	0,000	
Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik		0,751		15,535		
Model-2	0,579					0,000
(Constant)			128,064	5,338	0,009	
Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik		0,705		13,940		
Örgütteki Güven Ortamı		0,134		2,649		

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler, insanların tek başlarına yapamadıkları işlerin ve görevlerin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşan birlikte çalışma ihtiyacının bir sonucudur. Örgüt içi ilişkilerde ilk dikkate alınması gereken bireylerdir. Bireyin diğer bireylerle etkileşimi sonucunda örgüt ortaya çıkar. Bireyler arasındaki bu etkileşim örgüt içinde “örgüt kültürü” denilen bir kültür yapısının oluşmasını sağlar. Örgüt kültürü, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı da olabilir, engel de olabilir. Örgütün örgütsel amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak örgüt kültürünü yaratmak yöneticilerin asli görevidir.

Günümüzde değişim süreklilik gösteren bir süreç haline dönüşmüştür. Değişimin hızı baş döndürücü bir hal almıştır. Örgütler hayatta kalabilmek amacıyla değişime uyum sağlamak, değişime uyum sağlamak için de uygun örgüt kültürünü oluşturmak zorundadırlar. Yöneticilerin değişime uyum sağlamak için can simidi olarak gördükleri en popüler uygulama takım çalışmalarıdır. Başarılı takım çalışmaları yüksek performanslı örgüt yaratmak için bir zorunluluktur. Başarılı takım çalışmaları ise takım çalışmalarını destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması ile gerçekleştirilebilir.

Takım çalışması ilk kez Toyota, Volvo gibi büyük şirketlerde uygulanmaya başlandığında, daha önce böyle bir girişimde bulunulmaması nedeniyle, iş dünyasında büyük yankı yaratmıştır. Bugün ise takım çalışması, Toplam Kalite Yönetiminin örgütlerde yaygınlaşması ile, neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir. Bazı örgütler ise yapılarını tamamen değiştirerek, yapılarını takım temeline dayandırmışlar ve “takım temelli örgütleri” oluşturmuşlardır.

Günümüz yönetimleri, örgütlerinin amaçlarına ulaşmasını desteklemek ve pozitif sinerji yaratmak için takım çalışmasına yönelmektedirler. Bunun nedeni takım çalışmasının, örgütlerde üretim için ilave girdilere ihtiyaç duymadan daha çok çıktı üretebilecek bir potansiyele sahip olmasıdır. Takım çalışması, verimliliği, işin ve ürünün kalitesini, çalışanların motivasyonunu, rekabet gücünü, örgüt içi ve dışı iletişimi arttırması, maliyetleri, hiyerarşiyi ve bürokrasiyi azaltması, çalışanların sosyal

ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve örgütsel sinerjinin artması açısından örgüt yönetimleri için büyük önem taşımaktadır.

Yapılan bu çalışmada, askeri bir işyerindeki mevcut kültürel yapının takım çalışmalarını destekleyebilirliği ve örgüt kültürünü oluşturan faktörler arasından belirlenen altı faktör ile takımın temel kültürel unsurları arasından belirlenen beş faktör arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yapılan çalışmanın örgüt kültürü faktörleri ile ilgili analiz sonuçları incelendiğinde; örgüt vizyonunun çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşıldığı, ancak Toplam Kalite Yönetimi uygulayan bir örgütte vizyonun çalışanların tümü tarafından paylaşılmasının gerekli olduğu göz önüne alındığında, vizyonun paylaşılma seviyesinin düşük olduğu, çalışanlar ile yönetim arasında ve çalışanların kendi aralarında ciddi anlamda bir karşılıklı güven sorununun olduğu, örgütün iletişim sisteminde sorunlar olduğu, örgütün ödüllendirme sisteminin iyi işlemediği, çalışanların örgütteki ödüllendirme sistemine güvenleri olmadığı, örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçilik ile katılımcılığa verilen desteğin yeterli olmadığı belirlenmiştir.

Elde edilen bu bulgular, mevcut örgüt kültürünün, örgüt içinde etkin, başarılı ve yüksek performanslı takım çalışmalarının yapılmasına elverişli olmadığına işaret etmektedir.

Çalışmanın diğer bir bölümünü oluşturan takımın temel kültürel faktörleri ile ilgili analiz sonuçları incelendiğinde; takım üyelerinin çoğunluğunun takımın amaçlarını paylaştığı ancak bu paylaşım düzeyinin etkili takım çalışmaları için yeterli olmadığı, takım üyeleri arasında yüksek bir işbirliği ve güven ortamı var olmasına rağmen bazı sıkıntıların da olduğu, takım üyelerinin birbirlerine ve takımlarına bağlılıklarının yüksek olduğu ve birbirlerinin fikirlerini dinledikleri, ancak takımlar içinde büyük tartışmaların da yaşandığı ve üyeler arasında takım çalışmasına katılmayan veya destek vermeyenlerin olduğu, takım üyeleri arasında genellikle iyi bir iletişimin olmasına rağmen, iletişimde bazı aksaklıklar da olduğu, takım çalışmalarında yaratıcılık ve yenilikçilik yönetim tarafından dolaylı olarak bastırıldığı ve bu nedenle takımların

genellikle denenmiş yolları tercih ettiği belirlenmiştir. Bu durum takım çalışmalarının kendi iç dinamikleri açısından tutarlı olduğunu ancak, eski ve denenmiş yolları öncelikle tercih etmesi nedeniyle, elde ettiği sonuçlar açısından veriminin yüksek olmadığına işaret etmektedir.

Elde edilen bu bulgular, örgüt kültürü faktörlerinin analizlerinden çıkarılan “mevcut örgüt kültürünün, örgüt içinde başarılı ve yüksek performanslı takım çalışmalarının yapılmasına elverişli olmadığı” sonucunu destekler niteliktedir.

Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda, takımın temel kültürel unsurlarından olan ve çalışmamıza konu olan, “takım amaçlarının paylaşılma seviyesi”, “takım içinde işbirliği ve güven ortamının oluşma seviyesi”, takım çalışmalarındaki katılımcılık ve takım ruhu oluşma seviyesi”, “takımın iletişiminin etkinliği” ve “takımın yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesi”, faktörlerinin, örgüt kültürünü oluşturan faktörler arasından seçilen, “örgütsel iletişim sisteminin etkinliği”, “örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi”, örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılma seviyesi”, “örgüt içinde güven ortamının oluşması” ve “örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek” faktörlerinden etkilendiği belirlenmiştir.

Söz konusu regresyon analizlerinde, takımın temel kültürel unsurları ile “örgütün ödüllendirme sistemi” arasında ise herhangi bir etkileşim belirlenmemiştir. Bu durumun nedeninin, anket sorularından ödüllendirme sisteminin analizine ilişkin sorulara verilen cevaplar ayrıntılı olarak incelendiğinde, örgütün ödüllendirme sisteminin iyi işlememesi nedeniyle çalışanların ödüllendirme sistemine güvensizlikleri ve ödüllendirme sisteminin çalışanlar üzerinde herhangi bir motive edici etkisinin kalmamış olması olduğu değerlendirilmektedir. Bu durum, örgütün ödüllendirme sisteminin yönetim tarafından acil olarak gözden geçirilmesinin ve aksaklıkların bir an önce giderilmesinin gerektiğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak; bu çalışmanın yapıldığı işletmedeki mevcut kültürel yapının, başarılı ve yüksek performanslı takım çalışmasını destekler nitelikte olmadığı ve bu çalışmada incelenen örgüt kültürü faktörlerinin (örgütün ödüllendirme sistemi hariç)

takımların başarılı olması için gerekli olan temel kültürel unsurları etkilediği ve bu nedenle örgütsel kültürün, takım çalışmalarının başarısı dikkate alınması gereken önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Ancak bu çalışmada incelenen örgüt kültürü faktörlerinin, takımın temel kültürel unsurlarının tamamını açıklamada yeterli olmadığı görülmektedir. Bu durum, takımın temel kültürel unsurlarını etkileyen daha başka faktörlerin de olduğunu göstermektedir. Bu faktörler, bu çalışmada incelenmeyen örgüt kültürü faktörleri olabileceği gibi, çevresel şartlar, örgütsel yapı, yönetim tarzı vb. olabileceği değerlendirilmektedir.

Katılımcılık ve iletişim sistemi, örgüt içinde takım çalışmalarının başarılı olabilmesi ve yüksek performanslı örgütlere ulaşmak için en önemli iki faktördür. Takım çalışmaların başarısı için uygun bir örgüt kültürü yapısının oluşturulması için öncelikle, örgüt içinde katılımcılığın teşvik edilmesi ve tüm çalışanların kendilerini ilgilendiren her türlü karara katılımlarını sağlayacak bir ortamın oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Örgüt içinde katılımcılığın sağlanabilmesi için ise öncelikle sorunsuz işleyen bir iletişim sistemine ihtiyaç vardır.

İletişim sisteminin iyi işlediği ve katılımcılığın sağlandığı örgütlerde, çalışanların ve yöneticilerin birbirleri ile ilişkilerinin gelişmesi sonucunda zamanla karşılıklı güven de oluşacaktır. İletişim sisteminin iyi işlemesi vizyonun herkes tarafından bilinmesi ve paylaşılmasını sağlayacaktır. Katılımcı ve yöneticilerine güvenen çalışanların yaratıcılıkları artacak ve yönetim tarafından getirilen yeniliklere dirençleri kalmayacaktır. Yönetime duyulan güven, çalışanların ödüllendirme sistemine de güvenmesini sağlayacaktır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ışığında, takım çalışması uygulamalarına etki eden pek çok faktör olduğu ve bu faktörler içinde örgüt kültürünün önemli bir yer tuttuğu belirlenmiştir. Bu kapsamda, bir örgütte takım çalışması uygulamalarına başlamadan önce mevcut kültürel yapının takım çalışmalarına uyumlu hale getirilmesi, takım çalışmalarının başarısı için çok önemlidir. Bu durumda yöneticilere düşen görev, öncelikle örgütlerindeki kültürel altyapıyı iyi analiz etmeleri

ve takım çalışması uygulamalarına başlamadan önce örgüt içinde kültürel değişimi başlatmalarıdır.

Kültürel değişime başlarken öncelikle iletişim sisteminden başlanmalıdır. İyi işleyen bir iletişim sisteminin varlığı değişimin çalışanlar tarafından iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Yeni oluşturulacak kültürel yapıda öncelikle katılımcılık desteklenmeli ve çalışanların kendilerini ilgilendiren her türlü karara katılımları sağlanmalıdır. Yönetim yaptığı tüm işlerde çalışanlara güven vermeli ve çalışanların güvenlerini sarsacak hareketlerden kaçınmalıdır.

Takım çalışmalarına başlamadan önce, takım çalışmalarına uygun bir kültürel altyapı oluşturulmalı ve çalışanların takım çalışmasının gerekliliğine inanmaları sağlanmalıdır. Kültürel altyapı sağlanmadan takım çalışmalarına başlanması, takım çalışmalarının sadece göstermelik olmasına, zaman ve kaynak israfına yol açacaktır.

EKLER

ANKET FORMU

Bu araştırma Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Çalışması için yapılmaktadır.

Anket sonuçları hiçbir şekilde başka bir amaçla kullanılmayacak olup, ankete verdiğiniz cevaplar özel bir bilgisayar programında değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Bu anket çalışması ile çalıştığınız işletmedeki örgüt kültürü yapısı ve takım çalışmalarının analizi ile örgüt kültürünün takım çalışmalarının başarısı üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Soruların doğru ve yanlış cevapları yoktur. Burada önemli olan nokta sizin her bir soru için ne düşündüğünüzü dürüst bir biçimde cevaplamanızdır.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Sebahattin ÖZENLİ

Bölüm 1

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen sizin için uygun olan seçeneğinin karşısına (X) koyunuz.

1. Yaşınız: _____
2. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
3. Eğitim durumunuz: İlkokul Ortaokul Lise
Üniversite Yüksek lisans Doktora
4. Çalıştığınız işin niteliği: Büro faaliyetleri Mühendislik faaliyetleri
Üretim faaliyetleri Diğer faaliyetler
5. İş Tecrübeniz: 0 - 5 yıl 6 - 10 yıl 11 - 15 yıl
16 - 20 yıl 21 ve daha fazla
6. Bu işletmede çalışma süreniz: 0 - 5 yıl arası 6 - 10 yıl arası
11 - 15 yıl arası 15 yıldan fazla
7. Herhangi bir takım (ekip) çalışmasına katıldınız mı? Evet
Hayır
Hatırlamıyorum

Bölüm 2

Bu bölümde çalıştığınız işletmenin örgüt kültürü yapısı araştırılmaktadır. Lütfen soruları, aşağıda açıklaması verilen ölçeğe göre, sorunun sağında bulunan 1'den 5'e kadar rakamlardan size en uygun olanını daire içine alarak cevaplandırınız.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Fikrim Yok
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | İşletme yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | İşletmemizde, iş ilgili konularda herkesin kararlara katılımcılığı desteklenmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere ulaşmakta zorlanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | İşletmemizde her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahatça iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | İşletmemizde işin yapılmasında ödül, sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | İşletme çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı güven vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılamazlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | İşletmemizdeki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | İşletme çalışanları yeterlik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Çalışanlar, işle ilgili veya özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | İşletmemizde yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | İşletmemizin açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | İşletmemizde iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik edilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından genellikle dikkate alınmaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | İşimle ilgili acil konularda dahi inisiyatif kullanmama izin verilmez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine destek verir ve tam bir işbirliği içinde çalışır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Bölüm 3

Bu bölümde çalıştığınız işletmede yapılan takım (ekip) çalışmalarının özellikleri ve sizlerin takım çalışmasına yönelik düşünceleriniz araştırılmaktadır. Bu bölümdeki soruları cevaplarken, halen üyesi olduğunuz veya geçmişte katıldığınız takım çalışmalarını dikkate alınız. Lütfen soruları, aşağıda açıklaması verilen ölçeğe göre, sorunun sağında bulunan 1’den 5’e kadar rakamlardan size en uygun olanını daire içine alarak cevaplandırınız.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Fikrim Yok
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Takımın amaçları ve hedefleri tüm üyelerin anlayacağı şekilde açık ve belirgindir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Takım üyeleri hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Takım toplantılarında genellikle üyeler arasında büyük tartışmalar yaşanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Takım üyeleri birbirlerine güvenir ve saygı duyar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Takım çalışmaları esnasında üyelerin bir kısmı, çalışmalara katılmamakta veya destek vermemektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Takım üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Takımın amaçlarına tüm üyeler katılmakta ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmektedirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Takım üyeleri “hepimiz bu işin içinde beraberiz” düşüncesine sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Çalıştığınız işletmede, çalışanların çoğu takım çalışmasının boşa zaman kaybı olduğu düşünmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Takımda azınlıkta olsa bile herkesin fikri dinlenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Takım içerisindeki herkes samimi bir şekilde bilgiyi paylaşır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Takım üyeleri arasında sıkı bir rekabet ve çekişme vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Takımdaki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hisseder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Takım üyeleri en iyi sonucu elde edebilmek için birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretmektedirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Takım üyeleri problemin çözümü için öncelikle denenmiş yolları tercih ederler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Takım üyelerinin birbirlerine ve takımlarına bağlılıkları yüksektir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Takımdaki yeni fikirler her zaman destek görmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Takım çalışmasının sonuçlara bir an önce ulaşması için yönetim tarafından takım üyelerine baskı yapılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Takım üyeleri, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirlerini izleyip yönlendirmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Takımın bir parçası olmak takım üyeleri için en önemli şeydir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ADAIR John, **Effective Team Building**, Cover Publishing Company, New York, 1990.
- AKAT Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 2000.
- AKDEMİR Ali, **Yönetici Engeli, Adalet Matbaacılık**, Ankara, 1994.
- ANDERSON Neil R., WEST Michael A., **The Team Climate Inventory: Manual and User's Guide**, ASE/NFER-Nelson Pres, Windsor, 1994.
- AŞIKOĞLU Meral, **İş gören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**. Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1985.
- AYDIN Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991.
- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yay., Ankara, 2000.
- BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000.
- BLANCHARD Kenneth, **Bir Dakika Yöneticisi ve Yüksek Performanslı Takım Kurma** (Çev: Mehmet Özcan), Acar Matbaacılık ve Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- BOUNDS Greg, YORKS Lyle, ADAMS Mel, RANNEY Gipsie, **Beyond Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm**, McGraw-Hill, Singapore, 1994.
- BOUNDS Gregory M., DOBBİNS Gregory H., FOWLER Oscar S., **Management – A Total Quality Perspective**, South-Western College Publishing, Cincinnati, 1995.
- ÇELİK Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, 2.Basım, Ankara, 2000.
- ÇETİN Canan, AKIN Besim, EROL Vedat, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yay., İstanbul, 2001.
- ÇETİN Münevver Ölçüm, **İlköğretim Okullarında Takım Çalışması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.
- DAFT Richard L., **Management**, 2nd Ed., The Dryden Press, U.S.A, 1991.
- DENGİZ Murat G., **Takım Çalışması Teknikleri**, Academy Plus Yayınevi, İstanbul, 2000.
- DESSLER Gary, **Human Resources Management**, Seventh Edition, McGraw Hill Book Company, New York 1997.

- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- DONELLON Anne, **Takım Dili** (Çev:Osman Akınhay), 1.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- EFİL İsmail, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, 4.Basım, Uludağ Ünv. Yayını, Bursa, 1997.
- , **İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması**, Aktüel Yay., İstanbul, 2005.
- ENSARİ Hoşcan, **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- ERDEM Ferda, **İşletme Kültürü**, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Ünv., Ankara,1996.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Başaran Yay., İstanbul, 1991.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi**, 7.Bası, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- , **Stratejik Yönetim**, 7.Baskı, Anadolu Ünv. AÖF Yayınları, Eskişehir, 2001a.
- ERENGÜL Bilge, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997.
- FREİBERG Kevin, FREİBERG Jackie, **Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe For Business and Personel Success**, First Edition, Bard Pres Inc., Texas, 1996.
- GORDON Judith R., **Organizational Behavior**, 5.Baskı, Prentice-Hall, USA, 1996.
- GÜVENÇ Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1979, s.96-99
- GÜZELCİK Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, 1. Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul, 1999.
- HANDY Charles, **Understanding Organizations**, 4th edition, Penguin Books, London, 1993.
- HARIS Philip R., MORGAN Robert T., **Managing Cultural Differences**, Gulf Publishing Company, Houston, 1993.
- HELLRIEGEL Don, SLOCUM John W. Jr., WOODMAN Richard W., **Organizational Behavior**, 7th Edition, West Publishing Co. ,USA, 1995.
- HODGETTS Richard, LUTHANS Fred, **International Management**, 3rd Ed., McGraw-Hill, 1996.
- JAMES Paul, **Total Quality Management**, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1996.

- JOHNSON Ron, **Kusursuz Ekip Çalışması** (Çev:Fusun Doruker), Altın Kitaplar Yayınevi, 1.Basım, İstanbul, 1999.
- KATZENBACH Jon R., SMİTH Douglas K., **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**, Harvard Bussiness School Press, Boston, 1993.
- KAYNAK Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.
- KEÇECİOĞLU Tamer, **Takım Oluşturmak** , Birinci Basım, Alfa Bas.Yay.Dağ., İstanbul, 2000.
- KIRIM Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1998.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 7.Baskı, Beta Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- KOVANCI Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yay., İstanbul, 2001.
- KÖSE Sevinç, ÜNAL Aylin, **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, Güven Kitapevi, İzmir, 2003.
- KOTTER John P., HESKETT James L., **Corporate Culture And Performance**, The Free Press, New York, 1992.
- KREİTNER Robert , **Management**, 4th ed., Boston, Houghton Mifflin, 1989.
- KREİTNER Robert, KINICKI Angelo, **Organizational Behaviour**, Fifth Edition, McGraww Hill, New York, 2001, s.80-81
- LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, 6.Baskı, McGraw-Hill, Singapore, 1992.
- MADDUX Robert B., **Takım Kurma**, (Çev:Can İvizler), Alfa Yay., Birinci Basım, İstanbul, 1999.
- MORGAN Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor** (Çev.Gündüz Bulut), MESS yayınları, İstanbul, 1998.
- NELSON Debra L., QUİCK James C., **Organizational Behavior**, West Publishing Co., Minneapolis, 1994.
- , **Understanding Organizational Behavior**, 2nd Edition, South-Western Corp., Ohio, 2005.
- OWEN Hilarie, **Creating Top Flight Teams**, Clays Ltd., London, 1996.
- ÖZALP İnan, **Uluslar arası İşletmecilik**, Anadolu Üniv. Yay., Eskişehir, 1995.
- ÖZALP İnan, KOPARAL Celil, BERBEROĞLU Güneş, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baskı, Anadolu Üniv. AÖF Yayınları No:521, Eskişehir, 1999.

- ÖZDEN Yüksel,. **Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem A Yayıncılık, 2.Baskı. Ankara, 1999.
- ÖZKALP Enver, ARICI Hüsnü, AYDIN Orhan, BAYRAKTAR Rüveyde, UZUNÖZ Ali, ERKAL Buket, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Ün. AÖF yayınları, 2.basım, Eskişehir, 1998.
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yay., Eskişehir, 1996.
- , **Örgütsel Davranış**, 7.Baskı, Anadolu Ün. AÖF Yayınları, Eskişehir, 2001.
- PAKSOY Mahmut, ACAR A.Cevat, **Örgütsel İletişim**. Altıncı Basım. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:553, 2002
- PEKER Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİ Yayını, Ankara, 1995.
- PETERS Thomas J., WATERMAN Robert H., **In Search of Excellence**, Harper&Row, New York, 1982.
- POTTINGER Josie, **The Institute & Personal Development Guide on Team Reward**, London, 1996.
- PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, (Çev.: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan), MPM Yayını, 2. Baskı, Ankara, 1995.
- REITZ Joseph H., **Behavior in Organizations**, 3rd Ed., Irwin Inc., U.S.A, 1987.
- ROBBINS Stephen P., **Örgütsel Davranışın Temelleri** (Çev: Sevgi Ayşe Öztürk), ETAM Yayınları, Eskişehir, 1994a.
- , **Organizational Behavior**, 7.Baskı, Prentice-Hall, USA, 1996.
- , **Essentials of Organizational Behavior**, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1997b.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek , **Örgütsel Psikoloji**, 3.Baskı,Yayın No: 464, ALFA Yayınları, Bursa,1998.
- SCHEMEL Robert, , **Yönetim eğitimi Alıştırmaları- Kuramdan Uygulamaya**, (Çev. Nedret Öztan, Uğur Çoruh) Türk Psikologlar derneği Yayınları, Ankara, 1997.
- SCHERMERHORN John R., HUNT James G., OSBORN Richard N., **Organizational Behaviour**, John Wiley&Sons Inc., Sixth Edition, New York, 1997.
- SCHNEIDER Benjamin, **Organizational Climate and Culture**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990, s.321.

- SENGE Peter M., Beşinci Disiplin (Çev. Ayşegül İdeniz ve Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996.
- ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMİCİ Tahir, ÇELİK Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.
- SZILAGYI Andrew D. Jr., WALLACE Marc j. Jr., **Organizational Behavior And Performance**, 4.Baskı, Scott Foresman And Co., USA, 1987.
- THORNTON Paul B., İşletme Fakültesinde Öğretilmeyenler (Çev: Elif Topçugil) Form Yay., İstanbul, 1995.
- TOFFLER Alvin, Şok (Çev:S.Sürgit), Altın Kitaplar, İstanbul, 1981.
- UZUNÇARŞILI Ülkü, TOPRAK Meral, ERSUN Oğuz, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İTO yayınları, İstanbul, 2000.
- WEISS Donald, **Başarılı Ekip Oluşturma**, (Çev:Enver Tuskan) Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- YENERSOY Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.Baskı Rota Yayınevi, İstanbul, 1997.
- YILDIRIM Ramazan, **Yaratıcılık ve Yenilik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Makaleler

- ARGUN Tanju, "Gerçek Lider" www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl-gos.php?nt=15, (09.11.2005)
- ATAY Osman, "Örgüt Kültürü ve Süreci", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (15.06.2005)
- BALTHAZARD Pierre A., COOKE Robert A., "Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assesing The Behavior-Performance Continuum, **Proceeding of the 37th Hawaii Conference on System Sciences**, 2004.
- BAYRAK Coşkun, "Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler", **Anadolu Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:6, Bahar 1996.
- BOZBAĞ Emine, "Ekip Çalışması Anlamını Gerçekten Biliyor muyuz?", **Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Sayı:5, Mart 1997.
- BUMİN Birol, ERKUTLU Hakan, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri", **Gazi Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, Bahar 2002.

- CAFOĞLU Zuhâl, “Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim”, **21.Yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler**, Cilt:1, Dz. Harp Ok. Basımevi, İstanbul, 1997.
- COŞKUNOĞLU Osman, “Üniversitelerde Performans Değerlendirmesi İçin Üç Temel Kavram”, **5.Kamu Kalite Sempozyumu Bildiriler**, Ankara, 9-10 Haziran 2004.
- DAYI İbrahim, “Vizyonun Gücü”, **Anahtar Dergisi**, Yıl:17, Sayı: 194, Şubat 2005.
- DEMİRCİ Yıldırım, “İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışmalarda Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri”, **Anahtar Dergisi**, Yıl:17, Sayı: 194, Şubat 2005.
- DÖĞERLİOĞLU Özgür, “Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü”, **IV.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Ankara, 1997.
- DURGUN M.Serdar, “Proje Yönetimine Bakış”, **Roketsan Dergisi**, Sayı:12, Mart 2005.
- ENGİNER Aysun, “İş Yaşamının Niteliği”, (Der: Cevat Elma, Kamile Demir) **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Sorunlar**, Ankara, 2001.
- ERASLAN Levent, Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, www.insanbilimleri.com, (12.01.2005).
- ERÇETİN Ş.Şule, “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları”, **21.Yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler**, Cilt:2, Dz. Harp Ok. Basımevi, İstanbul, 1997.
- EREN Erol, ALPKAN Lütfihak, ERGÜN Ercan, “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, **Doğuş Ün. Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2003.
- EREN Erol, KAYA Nihat, “Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Erciyes Ün. Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.
- FETTAHLIĞİL Mehmet, “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci” ” [www.danismend.com /konular /insankaynaklari/ TAKIMLAR .htm](http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/TAKIMLAR.htm) (20.09.2005).
- GENÇ Nurullah, “Örgütsel Kültürün Oluşumu ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkisi”, **Atatürk Ün. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1-2, Erzurum, 1993.
- GÜLGÜN Aylın, “Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, 1998.

- GÜRÇAY Cemile “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasına Sektörel Farklılığın Etkisi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt:3, sayı: 1, 2001, <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>.
- HALİS Muhsin, “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler”, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı:5, Ağustos 2003.
- HENRY Jane E., “Lessons From Team Leaders”, **ASQ Quality Progress**, Vol.31 Num.3, March 1998.
- İRMİŞ Ayşe, “Kamu Örgütlerinde Mevcut Yönetim Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Uygunluğu”, **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi-2**, TODAİE, Ankara, 1997.
- KEMAL Ayhan, “İşletmelerdeki Örgüt Kültürünün, Toplam Kalite Yönetimine Yatkinlığı Açısından Değerlendirilmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniv. İzmir, 2002
- KILINÇ Tanıl, “Takım Toplantılarında oynanabilecek Rol ve İşlevler”, **İstanbul Üniv. İşletme Fak. Dergisi**, Cilt:26, Sayı:2, Kasım 1997.
- KILINÇ Tanıl, AKKAVUK Erden, “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi** (2), Antalya, 2001.
- KILMANN Ralph H., “Corporate Culture”, **Psychology Today**, April 1985.
- KIŞLALI Altınay, BAĞLI Melike Türkan, ŞANLI Nalan, "Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi", **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Eskişehir, 21- 29 Mayıs 1998.
- KÖSE Sevinç, GÜLGÜN Aylin, “Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları”, **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Ankara, 1997.
- MARGERİSON Charles J., “Team Competencies”, **Team Performance Management: An International Journal**, Vol:7, Num:7/8, 2001, s.117-122
- NALBANT Eser, “Kalite Çemberlerinin Başarısını Etkileyen Sorunlar”, **Çukurova Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 1993, s.119
- ÖZALP İnan, “İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı”, **Anadolu Üniv.İİBF Dergisi**, Cilt: XIV, Sayı:1-2, 1998.
- ÖZKALP Enver, “Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği”, **Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:13, Sayı: 1-2, 1997.
- ÖZTÜRK Güler, “Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler”, **Human Resources Management**, Eylül-Ekim 1999.

- PLSEK Paul E., “Incorporating the Tools of Creativity Into Quality Management”, **ASQ Quality Progress**, Vol.31 Num.3, March 1998.
- POLAT Seçkin, “Takım Çalışmasının Parametrik Değerleri ve Başarısına Etki Eden Faktörler: Bir Holdingteki Bulgular”, **Türkiye Metal Sanayicileri Dergisi**, Sayı 19, İstanbul 2000.
- SCHEIN Edgar H. (Çev.Atilla AKBABA), “Örgütsel Kültür”, **Dokuz Eylül Üniv.SBE Dergisi** cilt:4, sayı:3, İzmir, Temmuz-Eylül 2002.
- SNEE Ronald D., KELLEHER Kevin H., MYERS Gordon J., REYNARD Sue, “Improving Team Effectiveness”, **ASQ Quality Progress**, Vol.31 Num.5, May 1998.
- TAŞCI Deniz, UZKESİCİ Nuray, EŞKİNAT Raif, “Ekiplere Dayalı organizasyon her şeye Çözüm mü?”, **VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Eskişehir, 21-23 Mayıs 1998.
- THOMPSON Kenneth R., “Confronting The Paradoxes in a Total Quality Environment”, **Organizational Dynamics**, Vol:26, Num:3, Winter 1998.
- UYGUÇ Nermin, “Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 2000
- YEDİEVİLİ Semih, ERSEN Cem, “Takım Çalışması Sistematiği”, **Önce Kalite Dergisi**, Kış 1997.
- YILMAZ Hüseyin, “İşletme Yönetiminde Takım yaklaşımı ve Avantajları”, **Standart Dergisi**, Haziran 1999.

Tezler

- AKSOY Arif, “Etkin Gruplardan Yaratıcı Gruplara Geçiş Süreci”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv. SBE, Ankara, 2000.
- ARGIÇ Maver, “İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Türk Demirdöküm A.Ş.’de Bir Uygulama” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniv. SBE, 2002.
- ATMACAN Bülent, “Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller” , Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniv. Eskişehir, 1999.
- AYDIN Bülent, “Pazarlama Alanında Takım Çalışması” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. SBE, 2000.
- CENKÇİLER Şehnaz, “Organizasyonel Yaratıcılık ve Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniv. SBE, Bursa, 2001.

- ÇALIŞKAN Kutlu, “Örgütün Yapısal Boyutları ve Takım İklimine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün. SBE, İstanbul, 2001.
- ERGÜN Nalan, “ Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Ün. SBE, Eskişehir, 2001.
- GENÇ Ayşe Hande, “ Predicting Innovative Team Climate: The Role of Organizational Culture”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün. SBE, İstanbul, 2000.
- GÜRER Berna, “Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Ün. SBE, 2002.
- GÜVEN Tayfun, “Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Ün. SBE, Ankara, 2000.
- KARADUMAN Ayhan, “Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Ün. SBE, Erzurum, 2002.
- KOÇ Alptekin, “Örgüt Kültürünün Stratejik Liderlik Yaklaşımıyla Katılımcılığa Dönüştürülmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Ün. SBE, Kütahya, 1999.
- MANASOV Mirlan, “Takım Çalışması: Takım çalışmasında İşbirliğinin Önemi ve Öğrenciler Arasındaki İşbirliğini Belirleyen Bir Saha Araştırması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gebze İleri teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze, 2002.
- MEMİŞ Murat, “Proje Takımlarını Güçlendirmenin İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yük.Tek.Ens. SBE, Gebze, 2002, s.13.
- ÖZDEMİR Gülay, “Örgütlerde Çatışma ve Çatışmaların Çözülmesinde Takım Uygulamalarından Yararlanma: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Ün. SBE, Balıkesir, 2003.
- ÖZDÜRGEN Esra, “Takım Çalışmasının İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün. SBE, 2002.
- ÖZKAN Neval, “Takım Çalışmasında İş Tatmini ve Ototmotiv Sektöründe Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Ün. SBE, 2002, s.1.
- SÜMTER Esra, “Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün. SBE, İstanbul, 2003.

- ŞEKERCİLEROĞLU Mehmet, “İnsan Kaynaklarının Etkinliğinde Örgüt Kültürünün Rolü”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Ün. SBE, Kütahya, 2001.
- TÜKEL Murat, “İşletmelerde Takım Yönetimi ve Bankacılıkta Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yük.Tek.Ens. SBE, 2001.
- TUNA Bekir, “Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Ün. SBE, Eskişehir, 2003.
- YAGHOBİ Abbas, “Measuring Climate for Innovation in Teamwork: Adaption and Validation of Team Climate Inventory (TCI) into Turkish, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün. SBE, İstanbul, 1998.
- YILDIRIM Erhan, “ Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün. SBE, İstanbul, 2002.
- YÜKSEL Ahmet Hakan, “Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi ve Aracı Kurum Personeli Üzerine Bir araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ün. SBE, İstanbul, 2002.

DİZİN

A

Adetler, 33
 Adhokrasi kültürü, 21
 Akademi kültürü, 22
 Alt kültür, 18
 Amaç, 48, 97, 99, 132, 133
 Analiz, 87, 157
 Anket, 155, 156, 159, 162, 175

B

Belirsizlikten kaçınma, 46
 Bireysellik, 46

Ç

Çatışma, 77, 78, 128, 133, 144, 145, 183, 187

D

Değer, 90
 Değişim, 49, 115, 184
 Demografik özellikler, 157
 Durumsallık yaklaşımı, 38

E

Erkeksilik, 46
 Etkili kültür, 23

G

Gözlemlenebilen kültür, 25
 Grup, 57, 58, 61, 67, 77, 101, 146, 156, 159, 177, 185
 Güç uzaklığı, 46
 Güçlü kültür, 18, 28
 Güven, 9, 68, 79, 116, 121, 138, 139, 159, 163, 165, 166, 168, 181
 Güven ortamı, 79, 159

H

Hikaye, 37
 Hiyerarşi kültürü, 22

İ

İletişim, 97, 122, 135, 159, 163, 164, 172, 179, 182
 İş tatmini, 112, 187
 İşbirliği, 11, 93, 98, 139, 140, 141, 162, 164, 165

K

Kale kültürü, 23
 Kalite takımları, 70
 Karar verme, 12, 41
 Karşılıklı fonksiyonel takımlar, 68, 69
 Katılımcı yönetim, 113
 Katılımcılık, 109, 162, 164, 165, 166, 167, 172
 Kendi kendini yöneten takımlar, 67, 68
 Klan kültürü, 21
 Klüp kültürü, 22
 Kültür, 7, 8, 9, 10, 16, 20, 21, 23, 24, 38, 44, 49, 50, 51, 52, 109, 180, 186

L

Lider, 53, 100, 107, 124, 147, 183
 Liderlik, 4, 9, 68, 80, 105, 106, 108, 112, 113, 115, 179, 181, 184, 187

M

Motivasyon, 95
 Müşteri, 3, 133

N

Norm, 31

Ö

Ödüllendirme, 117, 149, 159, 163
 Örgüt, 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 24, 25, 26, 29, 32, 33, 35, 37, 38, 39, 42, 43, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 65, 72, 103, 104, 106, 111, 112, 113, 116, 118, 119, 121, 123, 130, 131, 144, 151, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 172, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188
 Örgüt kültürü, 2, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 24, 37, 46, 47, 48, 50, 52, 103, 116, 119, 154, 157, 158, 169
 Örgüt kültürü faktörleri, 158
 Örgütsel yapı, 39, 52

P

Pazar, 22
 Pazar kültürü, 22

R

Rol, 37, 42, 43, 86, 185
 Rol kültürü, 43

S

Sanal takımlar, 70
 Sembol, 33
 Sinerji, 110
 Sorun çözücü takımlar, 65, 66
 Süreç, 41, 42, 91, 92, 93
 Süreç dinamikleri, 93

T

Takım, 3, 4, 43, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 93, 95, 96, 98, 100, 103, 104, 108, 109, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 158, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 172, 173, 178, 179, 180, 181, 184, 185, 186, 187, 188
 Takım çalışması, 56, 61, 62, 63, 64, 70, 73, 74, 83, 84, 85, 86, 87, 95, 100, 103, 104, 108, 109, 118, 119, 120, 121, 123, 127, 129, 130, 131, 132, 142, 146, 147, 148, 149, 151, 152, 154, 161, 162, 169, 178, 187
 Takım dinamikleri, 89, 91, 93
 Takım kültürü, 43, 131
 Takım lideri, 67, 100, 108, 109, 124, 136, 137, 143, 146, 147

Takım oluşturma süreci, 72
 Takım temelli örgüt, 125, 126, 127, 128
 Takımın amaçları, 86, 94, 98, 132, 152, 162, 178
 Takımın motivasyonu, 76
 Takımın verimliliği, 132
 Teknoloji, 3, 48, 65
 Temel değerler, 25
 Temel varsayımlar, 25

U

Uyumlu kültür, 24

V

Vizyon, 104, 105, 106, 115, 165, 184, 185

Y

Yaratıcılık, 114, 115, 125, 141, 145, 159, 162, 163, 167, 168, 183, 186
 Yenilikçilik, 141, 168
 Yönetici, 43, 65, 116, 119, 138, 148, 179, 188
 Yönetim felsefesi, 29, 30
 Yönetim takımları, 71