

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETMELERDE TAKIM KURMA

UMUT AKSU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

DANIŞMAN

Yrd.Doç. Dr. Abdül Kadir TUNA

İSTANBUL, Temmuz 2014

T.C.
OKAN UNIVERSITY
INSTITU OF SOCIAL SCIENCES

TEAM BUILDING IN PRIVATE COMPANIES

UMUT AKSU

MASTER'S DEGREE
ACCOUNTING ANG AUDITING

ADVISOR

Yrd. Doç. Dr. Abdül Kadir TUNA

ISTANBUL, July 2014

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**UMUT AKSU
(122008307)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Danışmanı:

Yrd.Doç. Dr. Abdül Kadir TUNA

Diğer Jüri Üyeleri

Prof Dr. Targan ÜNAL

Yrd. Doç. Dr. Bülent GÜNCELER

Yrd. Doç. Dr. Abdül Kadir TUNA

İSTANBUL, Temmuz 2014

ÖNSÖZ

Hangi ekonomik sistemde olursa olsun, iş dünyasında yaşanan yoğun ve dinamik rekabet işi etmeleri yaşayabilmeleri ve etkinliklerini arttırmada yeni yollar, düşünceler, yaklaşımlar ve açılımlara yönelmeye zorlamaktadır. İş çevrim hızının azaltılması, kaliteli mamul ve hizmet üretmek, tüketici tatmini, toplumsal ve bireysel saygınlık ve takdir edilme ve bunun sonucunda oluşacak karlılık işletmelerin uzun vadeli yaşama gerçeği önündeki amaçlar gündemini oluşturmaktadır.

Genellikle, kişiler ortak ya da yakın işlemlere sahip küçük gruplar halinde çalışırlar. Grup içerisindeki her bir kişinin kendine özgü bir gayesi, beceri düzeyi ve işe yönelik bir tavrı vardır. Bireyler kendi kişiliklerini ön planda tutarak düşündükleri, hissettikleri ve tepki verdikleri için, bazı zamanlarda, ortak bir hedefe ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmanın ve onlara destek vermenin yararlarının farkına varmazlar. Ancak takım ortak bir hedef doğrultusunda çalışmaya onları motive edildiği zaman çok başarılı olacaktır.

Usta bir antrenör oyuncuların yeteneklerini bir araya getirerek birbirlerinin üstünlüklerini ve zayıflıklarını dengeleyecek şekilde yerleştirebilir.

Çalışmamızın ilk bölümünde Takım kurma sebepleri, ikinci bölümünde, Takım tanımı ve takım özellikleri hakkında geniş olarak incelenmiş. Son bölümde takım üyeleri ve takım liderliği ele alınmıştır.

Takım kavramının anlaşılması, grup içerisindeki yeri ve farkının öğrenilmesi, etkin bir takım kurma çabaları, öğrencilere, kullanıcılara ve uygulamacılara faydalı olacağını umuyorum.

Tezimin hazırlanması sırasında bilgilerini sevgiyle bana aktaran hep yanımda olan, yol gösteren ve yüksek lisans yapmama destek olan danışmanım sayın Doç. Dr. Abdül Kadir TUNA'ya, Tez çalışmam sırasında bilgilerini benimle paylaşan, farklı bakış açısıyla beni yönlendiren ve bana yardımcı olan sayın S.M.M.M. Mustafa ERZURUM'a (Özel SEVGİ HASTANESİ Gen.Müd.Yrd.) Çalışmanın her safhasında yakın ilgi, bilgi, birikim ve önerileri ile beni her zaman destekleyen eşim Ezgi AKSU'ya tüm yaşamım boyunca hep yanımda olan ve attığım her adımda beni destekleyen annem Hamide AKSU' ya, babam S.M.M.M. İbrahim AKSU' ya ve ablam Opr.Dr.Dilek AKSU'ya, Adını yazmayı unuttuğum ve hayatımın bu aşamasına gelmemde payı olan herkese sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Umut AKSU

KAYSERİ, Temmuz 2014

İÇİNDEKİLER

ONAY	i
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iv
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xi
1. BÖLÜM	1
1. TAKIM KURMA SEBEPLERİ	1
1.1. TAKIM SEÇİMLERİ	1
1.2. TAKIMLAR ve TAKIM PERFORMANSI	1
1.2.1. Bir Organizasyonda Prformance ve Enerji Sağlanması	1
1.2.2. Organizasyon Liderleri, Çevresi ve Geliştirilmesi	2
1.2.3. Bireyciliğe Karşı Hükümler	3
1.2.4. Disiplin, Takım Performansına Katkısı	4
1.3. GRUP TEMEL ORGANİZASYON BİRİMİ	4
1.4. İŞLETME YÖNETİMİNDE GRUPLAR	4
1.5. GRUP — TAKIM KARŞILAŞTIRILMASI	5
1.6. TAKIMLARA OLAN İHTİYAÇ	7
1.7. TAKIMLARIN İYİ PERFORMANS GÖSTERMELERİNİN NEDENLERİ	8
1.8. DAVRANIŞSAL DEĞİŞİMLER	9
1.9. TAKIM ESASLARI	10
2. BÖLÜM	11
2. TAKIM VE TAKIM ÖZELLİKLERİ	11
2.1. TAKIMIN TANIMI	11
2.2. TAKIMIN ÖZELLİKLERİ	12
2.2. 1. Ortak Bir Amaca ve Performans Hedeflerine Adanma	12

2.2. 1.1. Ortak ve Anlamlı Bir Amaç Belirlenmesi.....	12
2.2. 2. Belirli Performans Hedefleri	13
2.2.3. Performans Uğrunda Birleşme Gereklere.....	15
2.2.4. Teknik ve Fonksiyonel Yetenek	15
2.2.5. Sorun Çözme ve Karar Verme Becerileri	15
2.2.6. Sosyal Beceriler	15
3. BÖLÜM.....	17
3. TAKIM OLUŞTURMAK.....	17
3.1. TAKIM ÇELİŞKİLERİ.....	17
3.2. TAKIMLAR VE ÖRGÜTSEL KISITLAR.....	21
3.3. TAKIM DİNAMİKLERİ	21
3.4. TAKIM DİNAMİKLERİNİ BİÇİMLENDİREN FAKTÖRLER	22
3.5. TAKIM İLETİŞİMİN ÖRGÜT ÜZERİNDE ETKİSİ	24
3.6. TAKIM YAPILANMA SÜRECİ	26
3.6.1. Takım Oluşturma Adımları	27
3.6.2. Takım Tasarımında Beş Bağlantılı Kural.....	27
3.6.3. Takım Yapılandırmanın Amaçları	29
3.6.4. Yüksek Performanslı Takım Nasıl Yapılandırılması.....	29
3.6.5. Takım Üyeleri ve Takım Normlarına İtaat.....	29
3.7 POZİTİF TAKIM NORMLARI	30
3.8. ETKİN TAKIMLAR.....	31
3.8.1. Örgütler Takım Çalışmasını ve Takım Oyuncularını Destekleyici Kültürü	32
3.8.2. Takım Oyuncularının Faydaları.....	33
3.8.3. Yüksek Performanslı Takımlar.....	34
3.8.4. Etkin Takım Çalışması İçin Gerekli Model.....	34
3.8.5. Etkin Takım Özellikleri.....	35
3.9. TAKIM ÇEŞİTLERİ.....	36
3.10. TAKIM KURMANIN YARARLARI.....	37
3.11. TAKIM TİPOLOJİLERİ	39

3.12. TAKIM YAPILANMA SÜRECİ	39
3.12.1. Organizasyonun Becerisi.....	39
3.12.2. Nitelikli Eleman	40
3.12.3. İşbirliğinin Sağlanması.....	41
3.12.4. İhtilafları Çözümlemesi	41
3.13 TAKIM SÜRECİ AŞAMALARI.....	42
4. BÖLÜM.....	44
4. TAKIM OYUNCULARI ve TAKIM LİDERLİĞİ.....	44
4.1 TAKIM OYUNCULARI.....	44
4.2. TAKIM OYUNCULARI STİLLERİ	44
4.2.1. Katkıcı	44
4.2.1.2. Katkıcular Niteliklerinin Kontrol Listesi	46
4.2.2. İşbirlikçi.....	46
4.2.2.1. İşbirlikçi Davranışlarının Kontrol Listesi	47
4.2.2.2. İşbirlikçi Niteliklerinin Kontrol Listesi	47
4.2.3. İletişimci	47
4.2.3.1. İletişimci Davranışlarının Kontrol Listesi.....	48
4.2.3.2. İletişimci Niteliklerinin Kontrol Listesi.....	49
4.2.4.2. Mücadeleci Niteliklerinin Kontrol Listesi	50
4.3. TAKIM LİDERİ	50
4.3.1. Mücadeleci	50
4.3.2. Mücadeleci Davranışlarının Kontrol Listesi	51
4.3.3 Takımda Liderin Rolü	51
4.3.4. Takım Liderleri İçin Başarılı Takım Yapılandırma Stratejileri.....	52
4.3.5. Takım Liderinin Görevleri	53
5.BÖLÜM.....	54
5.1 KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE ELEKTRİK MALZEMESİ İMALAT FAALİYETİ GÖSTERİP ANKETE KATILAN FİRMA BİLGİLERİ	54
5.1.1 Takım Bilgileri Anket Soruları.....	59

5.1.2 Yeterli Ölçüde Tamamlayıcı Becerileri Anket Soruları.....	61
5.1.3 Gerçekten Anlamlı Bir Amaç Anket Soruları	63
5.1.4 Belirli Özel Hedef Veya Hedefler Anket Soruları.....	65
5.1.4 Net Bir Çalışma Yaklaşımı Anket Soruları.....	70
SONUÇ.....	78
KAYNAKLAR	79
EKLER	81
Ek-1 Anket Soruları.....	81
ÖZGEÇMİŞ	87

ÖZET

İŞLETMELERDE TAKIM KURMA

Hangi ekonomik sistemde olursa olsun, iş dünyasında yaşanan yoğun ve dinamik rekabet işi etmeleri yaşayabilmeleri ve etkinliklerini arttırmada yeni yollar, düşünceler, yaklaşımlar ve açılmalara yönelmeye zorlamaktadır. Genellikle, kişiler ortak ya da yakın işlemlere sahip küçük gruplar halinde çalışırlar. Grup içerisindeki her bir kişinin kendine özgü bir gayesi, beceri düzeyi ve işe yönelik bir tavrı vardır. Ancak takım ortak bir hedef doğrultusunda çalışmaya onları motive edildiği zaman çok başarılı olacaktır. Çalışmamızın ilk bölümünde Takım kurma sebepleri, ikinci bölümünde, Takım tanımı ve takım özellikleri hakkında geniş olarak incelenmiş. Son bölümde takım üyeleri ve takım liderliği ele alınmıştır. Ayrıca işletmelerde takım çalışması uygulamalarını analiz eden bir alan araştırması da sunulmaktadır. Bu araştırma, takım çalışması etkililiğini belirleyen faktörlerin ortaya konması ve örgütsel amaçların başarılmasında karşılaşılan muhtemel sorunların belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Takım, Takım Çalışması, Takım Dinamikleri, Takım Oluşturma, Takım Liderliği, Takım Lideri

ABSTRACT

TEAM BUILDING IN PRIVATE COMPANIES

In business community whichever economic system is, intense and dynamic competition causes to tend new opinion, alternative thoughts and ways. Usually people work as either associate or small group. In group each person has distinctive purpose, skill also attitude towards work. However team can be successful if they are motivated. We analyzed that in first section; reason of team building, in second section; introduction of team and features of team, in last section; team member and team leader. Moreover companies include a department offering teamwork analysis. This research is to reveal the factors that determine the effectiveness of teamwork in achieving organizational objectives in order to determine the potential issues.

Keywords: Team, Teamwork, Team Dynamics, Team Building, Team Leadership, Team Leader

TABLO LİSTESİ

Tablo 5.1. Çalışanların Demografik Bilgilerine Göre Dağılımı.....	53
Tablo 5.2. İşletme Hakkında Genel Bilgilerin Dağılımı.....	54
Tablo 5.3. Çalışanların Yaşlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	57
Tablo 5.4. Takımı Oluşturanların Sayısının Yeterince Az Oluşu Verilen Cevapların Dağılımı	58
Tablo 5.5. Yeterli Ölçüde Tamamlayıcı Beceriler.....	60
Tablo 5.6. Gerçekten Anlamalı Bir Amaç	62
Tablo 5.7. Karşılıklı Sorumluluk Hissi Anket Soruları.....	75

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Performans Sonuçları	10
Şekil 3.1 Raporlamanın Yapısı.....	21
Şekil 3.2 Bireysel Ve Takımlar Arasında Ortak Varsayılan İlişkiler	23
Şekil 3.3 Takım Dinamiklerini Biçimlendiren Faktörler	24
Şekil 3.4 Takım Dinamiklerinde Takım Konuşmasının Rolü	25
Şekil 3.5. Takım Ve Nominal Takım	26
Şekil 3.6 Takım Yapılanma Süreci	27
Şekil 3.7 Açık Bir Sistem Olarak Takım Özellikleri.....	28
Şekil 3.8 Takım Bağlılığı Ve Performans Normları Arasındaki İlişki	31
Şekil 4.1 Takım Lideri	51
Şekil 5.1. Ankete Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	54
Şekil 5.2. Ankete Katılanların Çalışma Yılına Göre Dağılımı.....	54
Şekil 5.3. Ankete Katılan Firmaların Hukuki Yapısı Göre Dağılımı	56
Şekil 5.4. Ankete Katılan Firmaların Yaşına Göre Dağılımı	56
Şekil 5.5. Hedef Oranları	64
Şekil 5.6 Basit Ve Ölçülebilir Hedefler.....	64
Şekil 5.7. Eğer Ölçülebilir Hedefler Değillerse, Bunlara Nasıl Ulaşılabileceği Önceden Belirlenebilir	65
Şekil 5.8. Bu Hedefler, Hırslı Hedefler Olduğu Kadar Realist Hedefler.....	66
Şekil 5.9. Bu Hedeflere Ulaşmak İçin Bir Dizi Somut Takım Çalışması Ürününe İhtiyaç	66
Şekil 5.10. Bunların Nisbi Önemleri Ve Öncelikleri Takımı Oluşturanların Her Biri Tarafından Apaçık Anlaşılması	67
Şekil 5.11. Takımı Oluşturanların Her Biri Hedefler, Bunların Nisbi Önemleri Ve Onlara Ulaşılmış Olmanın Nasıl Ölçüleceği	68
Şekil 5.12. Takımı Oluşturanların Her Biri, Takımın Hedeflerini Aynı Tarzda Apaçık Anlatabilmek.....	68

Şekil 5.13. Yaklaşım Somut, Açık Ve Gerçekten Anlama	69
Şekil 5.14. Bu Yaklaşım Takım Üyelerinin Yetenekleri Üzerinde Durarak Onların Bu Yeteneklerini Geliştirecek.....	70
Şekil 5.15. Bu Yaklaşım, Takımın Bütün Üyelerinden Eşit Miktarda Gerçek Çalışma Talep Durumu	71
Şekil 5.16. Bu Yaklaşım, Üyelerin Karşılıklı Hareketlerine, Gerçeklere Dayalı Sorun Çözümlerine Ve Sonuçlara Dayalı Değerlendirmelere Yer Verilmesi.....	71
Şekil 5.17. Takımın Bütün Üyeleri Takımın Yaklaşımını Aynı Şekilde Anlatabilme	72
Şekil 5.18. Yaklaşım, Zamanla Düzeltilip Geliştirilmeye Yer Vermesi	73
Şekil 5.19. Bu Yaklaşım İçin Örneğin, Bilgi Ve Analiz.....	73

1. BÖLÜM

1. TAKIM KURMA SEBEPLERİ

Bu bölümde işletmeler neden takım kuruyor, takım ve takım performansı, işletme yönetiminde gruplar, grup ve takım farklılıkları, takımlara olan ihtiyaç ve takım esasları hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

1.1. TAKIM SEÇİMLERİ

Pek çok kişi takımların nasıl çalıştığını ve ne gibi yararlar sağladığını bildiğine inanır. Birçok kişide kendisi ilk elden takım deneyimleri yaşamıştır; bu deneyimlerin bazıları tatmin edici olmuş, bazıları ise zaman kaybı olmaktan öteye geçmemiştir. Ama takımlar, özellikle performansın çok yönlü becerileri, karar vermeleri ve deneyimleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş organizasyonel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler.

Takımları anlamamanın en iyi yolu, takımların kendilerini incelemektir. Takımların kendi öyküleri, onların başarılarını, becerilerini, coşkularını ve taahhütlerini herhangi bir soyut yorumdan ya da mantıksal açıklamalardan çok daha iyi ortaya koyar. Gerçek takımlar kendilerini hedeflerine, amaçlarına ve yaklaşımlarına adanmışlardır.

Üstün performanslı takımların üyeleri de birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar. Her ikisi de takımların üstünlüğünü sağlayan unsurun kollektif iş ürünleri, kişisel gelişim ve performans sonuçları üzerinde yoğunlaşma Olduğunu bilirler. Ne kadar anlamlı olursa olsun, “takım” her zaman zorlayıcı bir performans talebinin peşinden gidilmesinin sonucudur.

1.2. TAKIMLAR ve TAKIM PERFORMANSI

1.2.1. Bir Organizasyonda Prrformans ve Enerji Sağlanması

İnsanlar, yaptıkları işlerle ilgili olarak performansla ilgili bir zorlamayla karşı karşıya kalmadıkları taktirde ortaya bir takım çıkmaz. Örneğin iyi bir kişisel yapı ya da “bir

takım olma arzusu” takım çalışması değerlerini beslese de takım çalışması ile takım aynı şeyler değildir. Bir grubu elde etmenin çok önemli olduğunu düşündüğü zorlayıcı performans hedefleri, çoğunlukla o grubun performansa ulaşmasına ve bir takım olmasını sağlar. Fakat bu durumda, başlıca amaç performanstır. Ve takım bir hedef değil, bir araçtır.

Performans, takımlar konusunun dönüm noktasını oluşturur. Performansın önemi bazı şeyleri öneren, bazı şeyleri yapan ya da uygulayan ve bazı şeyleri yürüten veya yöneten takımlar da dahil tüm farklı gruplar için geçerlidir. Bu üçtür takımın her biri kendine özgü zorlamalarla karşı karşıyadır. Bazı şeyleri yapan ya da uygulayan takımlar, organizasyonun başka yerlerinde bulunan takımlarla karşılaştıklarında, kendilerini yönetmek için yeni beceriler geliştirme ihtiyacını hissedeceklerdir. Bazı şeyleri öneren takımların önlerindeki en büyük zorluk, bu önerileri onları uygulayacak kişilere sundukları zaman ortaya çıkar. Son olarak bazı şeyleri yürüten ya da yöneten gruplar, öneren, yapan ya da uygulayanlara göre daha fazla hiyerarşik engel ve yetki sahası sorunu ile karşı karşıya kalırlar. Fakat bütün bu sorunlara karşın, herhangi bir takım organizasyondaki yeri ne olursa olsun ve ne yaparsa yapsın, performans üzerinde yoğunlaştığı takdirde takım dışı çalışma koşullarında tek başına hareket eden bireylerden çok daha üstün sonuçlar elde edecektir.

1.2.2. Organizasyon Liderleri, Çevresi ve Geliştirilmesi

Liderlerin takımların oluşumunu ve gelişimini sağlayacak organizasyonel çevreleri nasıl yarattıkları konusunda performans odak noktası da önemlidir. Ne var ki pek çok yönetici sadece takım kurmak için takım geliştirme tuzağına düşüyor. Bu yöneticiler bütün organizasyonların bir “takım” haline gelmesi gerektiğini söyleyerek takımları, takım çalışması ile özdeşleştiriyoruz. Veya şirketlerini kendini yöneten takımlar çerçevesinde yeniden organize ederek, resmi olarak oluşturulmuş takımların sayısını performans ötesinde bir hedef olarak belirleme riskine göre oluyorlar. Bazen zirvedeki kendi küçük gruplarını organizasyondaki kişilerin çoğu böyle görmediği halde bir takım olarak görüyorlar.

Gerçek takımlar daha çok, liderlerin görüşlerini, müşteriler, işverenler ve hissedarların ihtiyaçlarını dengeleyen performans sonuçları üzerinde odaklamaları halinde ortaya çıkar. Her zamankinden daha fazla değişime sahne olan dünyamızda amaç ve hedeflerin

netliği büyük bir güce sahiptir. Organizasyonun her aşamasında yer alan pek çok insan iş garantilerinin müşteri tatmini ve finansal performansa bağlı olduğunu bilir ve bu açıdan ölçülüp ödüllendirilmeyi ister. Aynı derecede doğru olmasına karşın daha az takdir edilen nokta, açıkça belirtilmiş müşteri ihtiyaçlarının ve finansal ihtiyaçların işleri daha cazip kılarak kişisel gelişime olanak tanıdığıdır.

Çoğumuz, gerçekten bir farkımız olsun isteriz. Doğal olarak, takımların kurulmasını ve gelişmesini teşvik eden organizasyon politikaları, projeleri ve işlemleri, güçlü performans kültürüyle kutsanmış şirketlerde takım tabanlı performansı hızlandırır. Zayıf bir performans etiği ve kültürüne sahip şirketlerde ise liderler, takımların kendileri de dahil en son organizasyon projesi modasını benimsemek yerine performansı belirleyip talep ederek takımlar için daha sağlam bir temeli mümkün kılacaklardır.

1.2.3. Bireyciliğe Karşı Hükümler

Çoğumuz güçlü bireysel sorumluluk hisleri ile büyür ve gelişiriz. Ebeveynler, öğretmenler, antrenörler ve rol örnekleri, bizim bireysel başarıya dayalı değer yargılarımızı şekillendirirler. Ülkemizin ve siyasi toplumumuzun kurulması güçlü bireyciliğe bağlanır. Aynı değer yargıları, yükselme ve ödüllendirme sistemlerinin bireysel değerlendirmelere dayalı olduğu şirket ailelerinde de geçerlidir. Takımların, genel manzaranın parçaları olduğu zamanlarda bile, bu değerlendirme, nadiren bireysel başarı pahasındadır. Oyunu adilane biçimde oynamamız öğretilirse de hep “bir numara” olmamız istenir. Çoğumuz bunu “hepimiz birimiz” veya “birimiz hepimiz için” gibi duygulardan daha fazla benimseriz.

Bir kimsenin kendi çıkarlarını ve bireysel sorumluluğunu düşünüşü, iki şekilde ortaya çıkar. Üzerinde durulmayacak ihmal edildiği takdirde bir kimsenin kendi çıkarlarını ve bireysel sorumluluğunu düşünmesi, potansiyel takımları engeller veya tahrip eder. Fakat özellikle bir performans zorluğunun üstesinden gelebilecek tarzda kabul edilir ve öyle ele alınırsa, bireysel ilgiler ve farklılıklar kollektif gücün bir kaynağı olurlar. Takımlar bireysel performansın aleyhinde değildirler. Gerçek takımlar, her bireyin katkıda bulunarak yükselmesine her zaman olanak sağlarlar. Gerçekten, ortak takım amaçları ve hedeflerine adandığı takdirde, kendimizi bireyler olarak gösterme ihtiyacımız, takım performansı için güçlü bir makine halini alır.

1.2.4. Disiplin, Takım Performansına Katkısı

Takım performansı peşinde olan herhangi bir grup, kendi organizasyonunda güçlü performans standartları yerleştirmeye çalışan herhangi bir lider gibi, kesin bir şekilde performans üzerinde yoğunlaşmalıdır. Organizasyon liderleri için bu, müşterilerin hisse senetleri sahiplerinin ve işçilerin ihtiyaçlarını aksettiren kesin ve devamlı taleplerde bulunmasını ve ondan sonrada kendilerini ve organizasyonu acımasızca sorumlu tutmalarını gerektirir. Bu tür talepler, takımlar için en verimli koşulları yaratır. Biz takımın tanımında takımları karakterize eden bir dizi unsur olarak değil, azimle uygulandığı zaman takım performansı için gerekli koşulları yaratacak, bir disiplin olarak görmeliyiz. Gruplar, disiplinli hareketle takımlar haline gelirler. Ortak bir amacı şekillendirir, performans hedefleri üzerinde anlaşır, ortak bir çalışma yaklaşımını tanımlar, yüksek düzeyde destekleyici yetenekleri geliştirir ve kendilerini sonuçlardan beraberce sorumlu tutarlar.

1.3. GRUP TEMEL ORGANİZASYON BİRİMİ

İnsanlar ezelden beri gruplar oluşturmuştur. Aile hayatı, korunma, sürüp giden savaşlar, hükümetler, eğlence, iş, bütün bunların temelinde gruplar vardır. Grup davranışı tam bir kaosa da yol açabilir, dramatik bir başarıya da... Ama her geçen gün biraz daha açığa çıkan gerçek şudur ki, gruplar en büyük başarılarını ancak, takım dediğimiz daha verimli birimlere dönüştüklerinde yaşamaktadırlar.¹

Çoğu organizasyonda, yöneticiler, grup performansından hoşnut görünürler. Çünkü genellikle, ne yapıldığına bakarlar ve azıcık farklı durumlarda neler yapılabileceğini görmezler. Ama bazı liderler, kişilerin yapabilecekleri en iyiyi yapmayı ve takım halinde çalışmayı isteyecekleri bir ortam hazırlamak suretiyle aynı sayıda insan ve aynı teknolojiyi kullanarak benzer işlerde verimliliği ciddi biçimde arttırmayı başarırlar.

1.4. İŞLETME YÖNETİMİNDE GRUPLAR

Günümüzde insanlar yaşantısının büyük bir kısmını, seçtiği ve seçildiği sosyal topluluklarda geçirmektedir. Bu topluluklar sayesinde amaçlarına ulaşırlar, söz konusu gruplarda ekonomik ve sosyal tatmin elde ederler, kişisel özellikleri bu çeşit beşeri ünitelerde gelişir ve şekillenir. İnsanların amaçlarına ulaşmak için mensubu oldukları

¹ Robert B. MADDUX, Takım Kurma, Alfa Yayınları. 1999, S.4

veya sosyal — psikolojik — ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirdikleri bu topluluklara grup adı verilmektedir. Esasında sosyal uzayın elemanları biçiminde görülen gruplar, kişilerin birbirlerine karşı oluşturdukları tutumla şekillenir, bireyler arası etkileşimin devamlılığı ölçüsünde sürekli olurlar. Sosyal uzayda kişilerin mensup Olduğu veya olabileceği çok sayıda grup mevcuttur. Bu gruplar bazı hallerde birbirlerinden bağımsız oldukları halde, Çoğu zaman karşılıklı ilişki içerisinde bulunurlar.² İşletmelerde yapıları itibariyle birer grupturlar ve bünyelerinde birden fazla grubu barındırırlar. Ayrıca dış çevresinde farklı amaçlı, değişik üyeli gruplarla ilişkileri mevcuttur. Bu tür özellikleri nedeni ile günümüzün yöneticisi de bir grup olarak işletmesini yakından tanımak, işletmedeki grupları dengeli bir tarzda yönetmek ve işletme dışındaki grupların çalışması ile işletmesinin çalışmalarını sürekli ve düzenli bir biçimde geliştirmek durumundadır. Bu açıklamalardan sonra diyebiliriz ki,” sosyal grup, eylemlerinde birbirlerini göz önünde tutan ve böylece bir arada bulunan, kendi aralarındaki etkileşim nedeniyle başkalarından ayrılan kişiler topluluğudur.”³

1.5. GRUP — TAKIM KARŞILAŞTIRILMASI

Gruplarda	Takımlarda
Üyeler sadece yönetsel amaçlar için bir araya getirildiklerini düşünürler. Bağımsız çalışırlar, bazen de amaçları diğer üyelerinki ile çatışır.	Üyeler karşılıklı dayanışmayı tanırırlar ve hem kişisel hem de takım amaçlarına en iyi ancak karşılıklı destek sayesinde ulaşabileceğini anlarırlar. “Yer Kapmak” ya da kişisel kazancını diğerlerininkinin üstünde tutmaya çabalamakla vakit kaybedilmez.
Birim hedeflerinin planlanması sürecine yeterince dahil edilmedikleri için üyeler kendi hedeflerine odaklanmaya eğilim gösterirler. İşlerini sadece bir ücretli işçi olarak yaparlar.	Üyeler hem kendi işlerine hem de birime sahip çıkma duygusunu yaşarlar, çünkü kendilerini oluşturulmasına katkıda hedeflere odaklanmışlardır.
Üyelere çalışma arkadaşlarının	Üyeler bir güven ortamında çalışırlar ve

² Mümin ERTÜRK, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1998, 2. Baskı, s,149.

³ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon Davranış, İstanbul, 1998, s. 434.

<p>içgüdülerine güvenemezler, çünkü diğer üyelerin rolünü anlamamışlardır. Fikirler belirtmek ya da uyuşmazlık oyunbozanlık ya da engelleyicilik olarak görülür.</p>	<p>fikirlerini, anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yöreklendirilirler. Sorular ve sorunlar saygıyla karşılanır.</p>
<p>Üyeler konuşurken çok tedbirli davrandıklarından aslında söylemek istedikleri algılanamaz. Sanki bir oyun oynanıyordur ve konuşmalarda açık yakalamak için iletişim tuzakları kurulur.</p>	<p>Üyeler açık ve dosdoğru bir iletişim Uygularlar anlamaya özen gösterirler. Birbirlerinin bakış açısını anlamaya özen gösterirler.</p>
<p>Üyeler iyi eğitimli olabilirler ama gerek şef ve gerek grubun diğer üyeleri tarafından bunu işe aktarmaları kısıtlanmıştır.</p>	<p>Üyelerin becerilerini geliştirmeleri ve öğrendiklerini işe aktarmaları teşvik edilir. Takımın desteğini alırlar.</p>
<p>Üyeler kendilerinin nasıl çözüleceklerini bilmedikleri çatışma halleri içinde bulunurlar. Şefleri çalışmaya müdahalede gecikebilir ve bu yüzden çeşitli ciddi hasarlar oluşabilir.</p>	<p>Üyeler çatışmaları insan ilişkilerinin normal bir yönü olarak algılar ve bu tür durumları yine fikirler ve yaratıcılık için birer fırsat olarak görür. Çatışmayı çabukça ve yapıcı biçimde çözmeye çabalarlar.</p>
<p>Üyeler takımı etkileyecek kararların alınma sürecine katılabilir, veya katılamayabilir. Uyum zaman olumlu sonuçlardan daha önemli görülür.</p>	<p>Üyeler takımı etkileyecek karar süreçlerine katılır ama takımın bir karara varmadığı ya da acil durumlarda son kararı liderlerinin vereceğini bilirler. Asıl hedef uyum değil olumlu sonuçlardır.⁴</p>

⁴ Mümin ERTÜRK, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1998, 2. Baskı, s,131.

1.6. TAKIMLARA OLAN İHTİYAÇ

Çok yönlü yeteneklerin, deneyimlerin ve kararların gerçek zaman bileşimini gerektiren durumlarda, bir takım, kaçınılmaz olarak belirli iş rolleri ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelerek hareket eden bireyler topluluğundan daha iyi sonuçlar elde eder. Takımlar, büyük organizasyon gruplarından daha esnekler; çünkü daha sürekli yapıları ve işlemleri sektöre uymak yerine bunları destekleyecek şekilde çabucak bir araya gelebilir, plana göre yerleştirebilir, hedefler üzerinde yeniden toplanabilir ve dağılırlar. Takımlar, net performans hedefleri olmayan gruplardan daha verimlidir; çünkü üyeleri kendilerini elde tutulan performans sonuçlarına adanmıştır. Takımlar ve performans, karşı konamaz bir bileşimdir.

Bir takımın performansının sonuçları, o takımı ele verir. Takımlar iş hayatında, yardım kurumlarında, okullarda devlet yönetiminde, topluluklarda ve orduda başarıya katkıda bulunmuşlardır. Motorola, rakibinin, binden fazla parçadan oluşan ürününe karşı, sadece birkaç yüz parçadan oluşan dünyanın en hafif, en küçük ve en yüksek kalitede cep telefonu imal ederek Japon rakibini geçmiştir. Motorola bu başarısını takımlara borçludur.

Gelecek kış için güneye doğru 'V' şeklinde yol alan kazları gördüğümüzde, bunun bir mantığı olduğunu unutmamalıyız. Her kış, kanatlarını sallarken, hemen peşinden izleyen kuşu yukarı kaldıran bir güç oluşturur. Bütün sürü 'V' formu içinde uçarken, tek bir kuşun uçabileceğinden en az %71 oranında daha uzun uçuş mesafesi kat eder. Ortak bir hedef ve toplumun duygusunu paylaşan insanlar gitmekte oldukları yere daha çabuk ve kolay varırlar çünkü onlar birbirlerine güven içerisinde yol alırlar.

Bir kaz, formun dışına düştüğü zaman derhal havanın sürtünme kuvveti ve direncini hisseder, hemen önündeki kuşun kaldırma kuvvetinden yararlanabilmek için formun içine döner, diğer kazların temposunu yakalar. Eğer bir kaz kadar duyarlı isek, bizimle aynı hedefe doğru yol alan insanlarla aynı formasyonun içinde kalmalıyız. Önde giden kazlar yorulduğunda, kanadın arkasına geçerler ve diğer kazlar öne düşer. Bu rotasyon sayesinde en fazla kanat çırpın kazlar, dinlenme şansını elde eder. İster güneye uçan kazlar olsun, ister insanlar, işin gerektiği koşullara göre dönüşler yapmaları kılınca olacaktır. Arkadaki kazlar, öndekilerinin hızlarını korumalarında, cesaretlendirmek, yüreklendirmek için öterler.

Sonuç olarak bir kaz hasta olduğu veya mermi ile yaralandığı için formasyonun dışında kaldığı zaman diğer iki kaz o kazla birlikte gruptan ayrılır ve onun havalanmasına yardım etmek ve korumak için aşağıya doğru takip ederler. Düşen kaz, uçmaya muktedir oluncaya veya ölünceye kadar onunla kalırlar ve yalnızca o zaman kendi kendilerine veya başka bir formasyonda gruplarını yakalayabilmek için havalanırlar.

Eğer bir kaz kadar duyarlı isek, onlar gibi birbirimize destek olmalıyız. Takımlar halinde hareket etmeliyiz.⁵

1.7. TAKIMLARIN İYİ PERFORMANS GÖSTERMELERİNİN NEDENLERİ

İyi bilen bazı fenomenler takımların neden iyi performanslar sergilediğini açıklarlar. Birincisi, tanım olarak, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi, takımların yenilene, kalite ve müşteri hizmeti gibi çok yönlü zorluklarla baş etmelerini sağlamaktadır. İkincisi, takımlar kesin hedefler ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçekle-zaman sorunun çözümünü ve inisiyatif destekleyerek iletişim sağlarlar. Takımlar, esnekler ve değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlıdırlar. Bunun sonucu olarak, takımlar yeni bilgi ve zorlamalara, daha büyük organizasyonel bağlantıların ağı arasında sıkışmış bireylerden daha çabuk, daha süratli, daha doğru ve daha etkili olarak yaklaşabilirler.

Üçüncüsü, takımlar işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut oluştururlar. Gerçek takımlar, onları oluşturan kişiler kolektif performans önündeki engelleri aşmak için mücadele etmedikçe gelişemezler. Bu tür engellere karşı el ele verildiğinde ise, birbirinin yeteneklerine karşı duyulan inanç ve güven üzerine kurulu takımlar oluşur. Aynı zamanda takım hedefini bireysel ve fonksiyonel gündemin üzerine çıkarma konusunda birbirlerinin amaçlarını güçlendirirler. Gruplar, performans önündeki engellerin üstesinden gelerek takım olurlar. Takım performansı kendi kendisinin ödülü oluncaya kadar, hem işin anlamı hem de buna ulaşmak için sarf edilen çaba artar.

⁵ Garanti Bülteni, Garanti Bankası Sayı:15 Ocak-Şubat, 2012

Son olarak, takımlar, diğer gruplardan daha hoşça vakit geçirirler. Bu hiçte önemsiz bir nokta değildir. Çünkü onların eğlence biçimi performanslarıyla ilişkilidir. Takımların eğlencesini diğerlerinden ayıran şey performansını nasıl canlı tuttuğu ve takım performansı tarafından nasıl canlı tutulduğudur.

1.8. DAVRANIŞSAL DEĞİŞİMLER

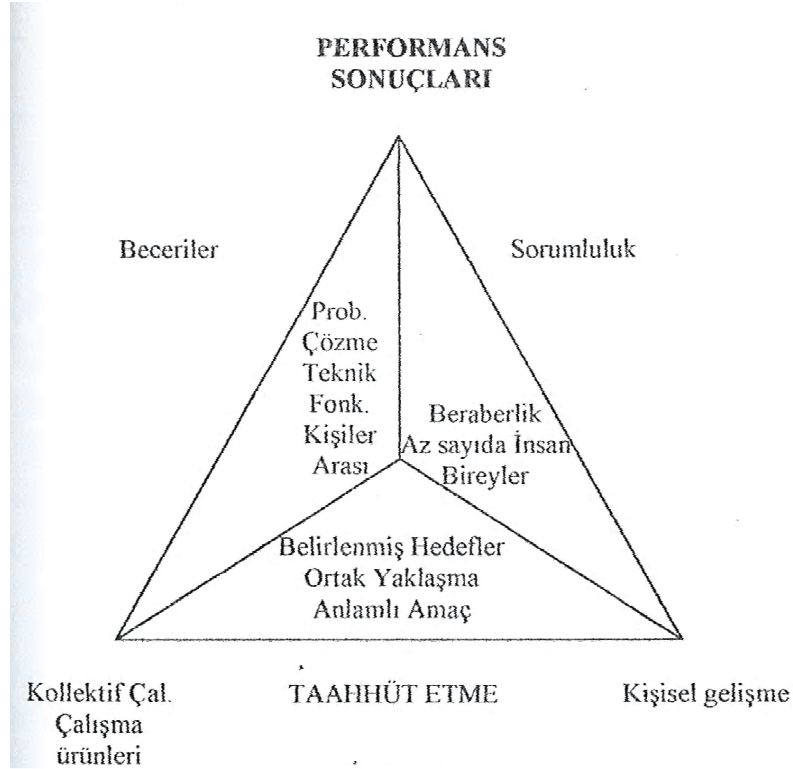
Takım çerçevesi içinde davranışsal değişimler daha kolay olmaktadır. Takımlar kendilerini bir hedefe kollektif olarak adamaları nedeniyle, kendi işlerini kendi başlarına gören bireyler kadar, değişimin tehdidine maruz kalmazlar. İsnelikleri ve çözüm alanı genişletme konusundaki istekleri nedeniyle takımlar, kişilere, daha fazla büyüme ve gelişme olanağı tanırılar. Son olarak, takımlar performans üzerine yoğunlaştırıldığından, işleri yürütme biçimlerini değiştirmek isteyen bireyleri motive eder, zorlar, ödüllendirir ve destekler.

Bunun sonucu olarak günümüz organizasyonlarını gittikçe artan bir şekilde karşılaştıkları geniş tabanlı değişim türlerinde takımlar, tepeden-tabana liderliğin yön ve kalitesinin belirli yerlerde toplanmasına yardımcı olur, yeni davranışlar geliştirir ve organizasyonun boyutlarındaki fonksiyonel faaliyetleri kolaylaştırırılar. Takımlar çalıştıkları zaman, embriyonik (henüz oluşmuş) vizyonları ve değerleri devamlı hareket modellerine dönüştürürler, çünkü takımlar beraberce çalışan insanlara dayanırılar. Takımlar, aynı zamanda bütün bir organizasyonda çalışanlar arasında aynı yöne gidildiği duygusunu geliştirmekte en pratik araçtırlar. Takımlar, hiyerarşinin gücünü yitirmeden taleplere tepki vermesini sağlarlar; organizasyon sınırları dahilindeki işlemlere enerji verirler ve güç sorunların çözülmesinde çok yönlü yetenekleri ortaya çıkarırılar.

Gerçekte duyduğumuz “geleceğin organizasyonu” modellerinin Çoğu “şebeke sistemi”, “bir araya getirilmiş sistem”, “hiyerarşik olmayan sistem” v.s, bireylerin üzerine çıkan takımların şirketin temel performans birimi olacağı düşüncesi üzerinde kurulmuştur. Bu tahminlere göre, yönetimin, eldeki kaynakları müşteri fırsatlarına ve zorlayıcı rekabete karşı en iyi şekilde kullanılabilmesi için, yapının önemli direği birey değil takım olacaktır. Bu bireysel performans ve sorumluluğun önemini kaybedeceği anlamına gelmez. Daha çok, yönetimin önündeki zorluk bireylerin ve takımların birbirinin yerini almasını veya birbirinin önüne geçmesini engelleyip bunları dengelemek olacaktır.

1.9. TAKIM ESASLARI

Takımlar, özellikle performansın çok yönlü becerileri, karar vermeleri ve deneyimleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş organizasyonel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergiler.



Şekil 1.1. Performans Sonuçları⁶

Şekil 1.1’de gösterilen “Takım Esasları” üçgeninin üç sınır çizgisi, takımların neler yaptığını anlamaktadır; kenarları ve merkezi ise bunların gerçekleşmesini sağlayan disiplinin unsurlarını göstermektedir. Pek çok küçük grup, “takım olmaya çalışarak” değil de, performans ve takım esasları üzerinde durarak takım davranışı gerektiren ve üreten performans sonuçlarını ortaya koyabilir

⁶ Selime Sezgin, Takım Dili. 1999, s. 23

2. BÖLÜM

2. TAKIM VE TAKIM ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde, takımın tanımı, özellikleri takımda bulunması gereken unsurlar geniş bir şekilde anlatılmıştır.

2.1. TAKIMIN TANIMI

Takımı tanımlamanın gereği takım derken ne kastettiğimizi açıklamaktır. Çünkü sözcük farklı insanlara farklı şeyler ifade edebilir. Bazıları, kazanmak için iyi bir antrenörün, “as oyuncuların” ve çok idman yapmasının önemli olduğunu düşünürler. Bazıları takım çalışması değerlerinin paylaşma, işbirliği ve birbirine yardım olduğunu sanırlar. Bazıları birlikte çalışan her grubun bir takım olduğuna inanır bazıları herhangi bir yönetim grubunun takım olduğunu düşünür.

Takımı tanımlamamızın temelindeki esas düşüncemiz, takımların ve performansın ayrılmaz ve birbirine bağlı olduğudur. Bir bütün olarak belirli sonuçların bulunduğu ve şirketin iş etiğinin bu sonuçları talep ettiği zamanlarda, kendisini gerçekten önündeki performansa adanmış bir takımın bir yönetimin elindeki en verimli performans ünitesidir.

Ancak, potansiyel takımların çoğu ve onların bir parçası olduğu şirketler, şirketin performans standartları veya takımların amaç ve hedefleri üzerinde yeterince durmuyorlar. Sonuç olarak, pek çok takım, potansiyelinin gerisinde kalıyor. Takımlar için takımın her bireyinin kendisini ortak bir hedefe ve grubun beraberce sorumlu olduğu bir dizi performans amacına adanmasından önemli bir şey yoktur. Her takım üyesi, takım amacının başarı açısından önemli olduğuna inanmak ve sonuçları amaçlarla karşılaştırırken dürüst olmak için birbirini desteklemelidir.

Bir organizasyon içinde, birbiri ardına kurulacak etkili takımlar için şirketin topyekun Performans standartlarının açıklığı ve devamlılığından veya “performans etiği”nden daha Önemli başka bir faktör yoktur. Anlamlı ve güçlü performans standartlarına sahip şirketler, kendi hedeflerini kendilerinin seçmesi ve bu hedeflere ulaşmasının şirketin topyekun arzularına ne gibi katkılarının olacağını anlaşılması için güçlü takımları cesaretlendirir ve destekler. Bir şirketin performans ettiği, takımların esas yönünü tayin

eder ve onların çabalarına anlam kazandırır. Takım, kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttıkları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip birden fazla (az sayıda) bireyler topluluğudur.

2.2. TAKIMIN ÖZELLİKLERİ

Takım kavramının sınırlarından dolayı, aradaki farklar önemli, genişletilmiş takımlar, ne kadar güçlü de olsalar, gerçek takımlar değildir. Yukarıda ele alınan nedenlerden dolayı çok sayıda insanın oluşturduğu gruplar gerçek bir takımın ortak amacını, hedeflerini, yaklaşımını ve sorumluluğu genellikle geliştiremezler. Bunları yapmaya çalıştıklarında da, genellikle sadece yüzeysel “görevler” ve iyi niyetli amaçlar geliştirirler. Bunun sonucu olarak ve belki de karşıt-sezgi sonucu, bir takımın sağladığı yararlar büyük bir gruba aktarmak, belirli bir performans hedefleri üzerinde durmaları için gruptaki alt gruplara gerçek takımlar haline gelmeleri için, olanak tanımak belki daha iyi olur. Büyük bir grubun ortasındaki gerçek bir takım grubun topyekun performansını küçük sayıda görevler veya takım çalışması ifadelerinden daha fazla etkileyecektir.

- Her takım bir amaç üzerine kurulmuştur.
- Her takımın özel performans hedefleri vardır.
- Her takımın ortak bir yaklaşımı vardır.
- Karşılıklı tamamlayıcı yetenek ve becerilere sahiptir.
- Karşılıklı sorumluluklar vardır.

2.2. 1. Ortak Bir Amaca ve Performans Hedeflerine Adanma

Bir takımın amaçları ve performans hedefleri el ele gider. Her ikisi uğrunda çalışmayan bir takım yoktur. Takımın kısa vadeli performans hedefleri, takımın topyekun amacına her zaman uygun olmalıdır; aksi takdirde, takım üyeleri şaşkınlık geçirir, birbirlerinden ayrılır. Ve kendilerini alelade performans tutum ve davranışlarına bırakırlar.

2.2. 1.1. Ortak ve Anlamlı Bir Amaç Belirlenmesi

Takımlar, anlamlı bir amacın şekillenmesi uğrunda çalışırken yön, moment ve bağlılık geliştirirler. Bununla birlikte, takımın amacına sahip çıkmak ve bir kimsenin kendisini o amaca adanması ilk yönün takım dışından alınmasıyla çelişkili değildir.

Yönetimden uzak kalmadığı sürece bir takımın kendi amacına sahip çıkamayacağı varsayımı potansiyel takımlara yardımcı olmaktan çok karışıklığa yol açar. Gerçek bir takımın tamamen kendi başına (bireysel girişimlerle ilgili durumlar dışında) amaç yaratması istisnai bir durumdur. Takımların çoğu genellikle yönetim tarafından önlerine konulan talep ve fırsatlara karşılık kendi amaçlarını şekillendirirler. Şirket yönetiminin yönlendirmeleri takımların işe şirketin performans ihtiyaçlarının geniş bir çerçevesini çizerek başlamasına yardımcı olur. Yani böylece giderilecek yön işaret edilirken, otoritenin sınırları ve alanı da açıkça belirtilir. Ama bu sınır ve alan, amaca adanmanın geliştirilmesinde gerekli değişiklik ve düzeltmelerin yapılması içinde esnek bırakılır. Procter and Gamble'in 1985 ve 1991 arasında yaşadığı büyük değişiklik ve performans genişletilmesi sırasında geliştirilmiştir. Tüyük, takımın özelliğini, akılcılığını ve önündeki performans zorlamsını açıkça belirtirken, takımın kendisinin belirli hedefler seçmesi, bu hedefleri zamanlaması ve çalışma yaklaşımını tayin etmesi için de çok yer bırakmaktadır.⁷

2.2. 2. Belirli Performans Hedefleri

Üyeleri için anlamlı bir amaç şekillendiren bir takım için en emin ilk adım yaygın direktifleri belirli ve ölçülebilir performanslara dönüştürmektir. Belirli hedefler örneğin belirli bir ürünü normal zamanın yarısından az bir zaman içerisinde pazara sürmek, bütün müşterilerin isteklerine yirmi dört saat içinde cevap verebilmek veya maliyetleri % 40 azalırken kusurlu ürün oranını sıfıra indirmek çeşitli nedenlerden dolayı bir takım için açık ve elle tutulur dayanma noktaları sağlar.

Birincisi, hem organizasyon çapındaki görevden hem de ferdi iş hedeflerinin toplamından farklı bir takım çalışması ürününün ne olduğunu tanımlarlar. Etkin olabilmek için takım çalışması ürünlerinde takımdaki herkes belirli bir şeyin yapılması amacıyla eşit katkıda bulunmalı, bu ürünlerde şirketin ulaşmak istediği sonuçlara değer katmalıdır. İkincisi, performans hedeflerinin belirliliği takımdaki açık iletişimi ve yapıcı çatışmaları kolaylaştırır. Örneğin, Sealed Air Corporation'ın (yüksek performanslı seviyedeki takımlarından biri makinenin devredilmesi için ortalama olarak iki saat ayırıyordu. Bu hedefin açıklığı, takımı, o hedefe varmak için ne yapmak gerektiğini veya o hedefin değiştirilmesinin gerekip gerekmediğini ciddi olarak düşünmeye zorladı.

⁷ Sezgin. a.g.e., S. 74

Bu tür hedefler açıkça belirtildiği zaman, takım üyelerinin aralarında yaptıkları tartışmalarda ona ulaşmak için veya o hedefi değiştirmek için ne yapılması gerektiği veya o hedefi değiştirmek için ne yapılması gerektiği üzerinde durulur. Eğer hedefler belirtilmemiş veya eksik ise, bu tür tartışmalar çok daha az meyve vericidir.⁸

Üçüncüsü, belirli bir performans hedeflerine ulaşması, takımın, sonuca ulaşmak için belirli noktalarda yoğunlaşmasına yardım eder. Lilly'nin Peripheral Systems Grubu, doktorların hastalarındaki derin sinir ve kan damarlarının incelenmesinde yardımcı olarak ultrasonik bir cihazın pazara sürülmesinde kullanılacak ölçüleri belirleme işini yükledi. Bu cerrah milinin belirli bir doku derinliğinde işitilebilir bir sinyali olacak, cihazdan günde 100 tane imal edilecek ve her birinin imalat maliyeti daha önce belirlenmiş olan maliyetten az olacaktı. Takım üstelik bu ürünü onu hazırlayan bölümün tayin ettiği zamanın yarısından az bir zamanda üretmeyi üzerine aldı. Bu hedeflerin ulaşılacak hedefler olmasından ötürü, takım, gelişim süreci boyunca nerede bulunduğunu biliyordu. Ya hedeflerine ulaşmış oluyordu, ya da olmuyordu.⁹

Dördüncüsü, belirli hedeflerin takım davranışında düzleştirici bir etkisi olmaktadır. Küçük bir grup kendilerine meydan okuyan bir duvar, bir dağ veya bir çöl ile karşı karşıya kaldığı zaman, devir zamanı % 50 indirmek istediklerinde, unvanları, ikramiyeleri ve diğer bütün “çıkarları” ikinci plana düşer. O zaman başarılı olan takımlar her bireyin, takımın, hedeflerine en iyi şekilde nasıl katkıda bulunacağı üzerinde dururlar ve daha önemlisi bunu bir kimsenin statüsü veya kişiliği üzerinde durarak değil, takımın performans hedefi üzerinde durarak yaparlar.

Beşincisi, belirli hedefler, o hedeflere ulaşma yolunda çalışan bir takımın küçük başarılarında elde etmesini sağlar. Küçük başarılar, takım üyelerinin kendilerini takım amacına adanmalarından ve uzun vadeli anlamlı bir amaca ulaşma yolunda kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak engellerin aşılmasında çok değerlidirler. Son olarak performans hedefleri zorlayıcıdır. Takımda yer alanları, farklı bir performans yolunda bir takım olarak kendilerini performanslarına adamaya zorlar. Dram, aciliyet ve sağlıklı bir başarısızlık korkusu tutmaya zorlar. Örneğin Eli Lilly tıbbi inceleme takımı, yeni bir ürünü rekor sayılabilecek bir zaman içinde pazara sürmeye kendisini adanmış zaman

⁸ Jon. R, Katzenbach, Takımların Bilgeliği, Epilson Yayımcılık, 1998, S. 80

⁹ Sezgin, a.g.e. S. 81

grubunu ortaya koymuştu. Bunu takım dışında kimse yapamaz. Bu takımın meydan okumasıdır.¹⁰

2.2.3. Performans Uğrunda Birleşme Gerekleri

Bir takımın amacı ve belirli özel performans hedeflerinin birbiri ile olan ilişkisi sembiyotiktir. (birbirlerinden farklı olmalarına rağmen ortak bir yaşayış içindedirler.) belirli özel performans hedefleri bir takımı bundan sorumlu tutar; bir takımın amacındaki daha yaygın, hatta daha asil arzular takıma hem anlam hem de enerji kazandırır.

2.2.4. Teknik ve Fonksiyonel Yetenek

Bir grup doktorun mahkemeye başvurup hastane yöneticilerinin kendilerine iş yemediği iddia ederek dava açmalarının bir anlamı olmaz. Ama doktor ve avukat takımları ok defa yanlış tıbbi tedavi veya kişisel zararlar iddia edildiğinden kendilerini mahkemede bulurlar. Aynı şekilde, sadece pazarlamacılar veya mühendislerden oluşan ürün geliştirme grupları. her iki tamamlayıcı beceriye de sahip gruplardan daha az başarılı olacaklardır.

2.2.5. Sorun Çözme ve Karar Verme Becerileri

Takımlar sorun ve fırsatları tanımalı, ileri gitmek için neler yapılması gerektiğini anlamalı ve sonrada süreci ne gibi kararlarla yürütmek gerektiğini bilmelidir. Gerçi pek çokları bu işler için gerekli becerileri yükledikleri işleri yürütürken geliştireceklerse de takımların başlangıçta bu tür becerilere sahip kimselere ihtiyaçları vardır.

2.2.6. Sosyal Beceriler

Sosyal becerilere dayanan etkili iletişim ve yapıcı anlaşmazlıklar olmaksızın ortak anlayış ve amaç da olmaz. Bu sosyal beceriler arasında riskleri göze almak, yararlı eleştiriler, objektiflik aktif dinlenme, şüpheye yer bırakmamak, diğerlerinin çıkar ve başarılarını onaylayarak desteklemek vardır. Bir takım üyelerinin seçilişinde becerilere sırt çevirme bir hatadır. Bir takım tamamlayıcı becerilerden, özellikle teknik ve fonksiyonel yeteneklerden mahrum ise, işe başlayamaz ve gerekli bütün beceri seviyelerine ulaşmayan bir takım da yapmak istediğini gerçekleştiremez. Bütün bunlara

¹⁰ Sezgin. age, S. 82

rağmen, pek çok sayıda insanın sadece kişisel beceri veya organizasyondaki resmi mevkileri üzerinde durarak takım kurmak takımı oluşturmayacaktır. Ne var ki, aynı derecede ortak bir hata da bir takıma alınacak kişiler seçilirken beceriler üzerinde haddinden fazla durulmasıdır. Özellikle, takımlarla ilgili popüler literatürün büyük bir kısmı, birbiriyle kaynaştırılmış becerilerin, özellikle sosyal becerilerin yemek tarifeleri gibi karıştırılması, kaynaştırılması üzerinde duruyor. Ama araştırmalarda, başlangıçta bütün becerilere sahip tek bir takımla bile karşılanmamış. Ancak kişisel öğrenme ve gelişme araçları olarak takımların ne kadar güçlü Olduğu bilinmektedir. Takımların kendilerini ortak amaçlara adanmaları, öğrenmeye zorlananlardaki ümitsizleştirici ve zayıflatıcı güvensizlik karşısında başarısızlık korkusu yerleştirir. Takımın her üyesi takıma karşı bireysel sorumluluğu öğrenmeye teşvik eder. Kişi bir kez kendini ortak amaç ve bir dizi hedefe adadığında doğal bireysel takım dahilinde öğrenmeyi güdüler.

Belirli bazı teknik ve fonksiyonel beceriler dışında, çoğumuzda takımların ihtiyaç duyduğu becerileri öğrenme potansiyeli vardır. Bireyselleşmekte bizi takıma ayırt edici ve bireysel katkıda bulunmak için harekete geçirir. Bunun sonucu olarak, beceri potansiyeli var olduğu müddetçe, bir takımın dinamiği o becerinin gelişmesine yol açar.

Burlington Intermodal Takımı'nda, tek bir kişi bile, bazı açılardan klasik bir Pazar zorlaması olan pazarlama konusunda belirli bir birikimi yoktu. Ama, onların öyküsünün de belirtildiği üzere, bir takımın sağladığı bir çok avantaj ve ödül insanlar o takıma katıldıktan sonra kişisel gelişme fırsatlarıyla ortaya çıkar.¹¹ General Electric, etkili takım üyeleri olabilmeleri için şirkete yeni katılanları sosyal beceriler ve sorun çözme becerileri üzerinde uzun süreli eğitimlerden geçirmiştir. Motorola'da kendi kendini yöneten bir takımın üyesi okumayı bilmediğinden kendisinin takımdan alınmasını istediğinde, takım bu kişiye okumayı öğretti ve tasarladığı hedeflere ulaştı. Bu nedenle herhangi bir takımın üstesinden gelmesi gereken zorlama, takımın hedeflerine ulaşması için gerekli tamamlayıcı becerilerin seçilmesi ve geliştirilmesinde doğru bir dengenin sağlanmasıdır.¹²

¹¹ JON R. Katzcnbach, K. SMÍTH DOUGLAS, Takımların Bilgeliği. Epsilon Yayıncılık 1998, S.73

¹² Katlenhach. a.g.e., S.74

3. BÖLÜM

3. TAKIM OLUŞTURMAK

Çalışmamızın esas konusu olan bu bölümde takımı nasıl ayırt edebiliriz, takım ve örgütsel yapı, takım dinamikleri, takım takım iletişimi takım yapılanma süreci, pozitif takım normları, etkin takımlar ve oluşumu, takım çeşitleri, takım kurma yararı vb. konularda çalışma yapılmıştır.

3.1. TAKIM ÇELİŞKİLERİ

Çalışanların perspektifinden bakıldığında takım çalışması daha geniş bir özellik ve iş tatmini sağlarken, başarı ve kişisel icraatı arayan uzman / profesyonel çalışanlar açısından takımlar bir çoğunluğun arzuladığı sosyallik duygusu ve önemli derecede sorumluluk kavramını oluşturur. İş gücü talepleri ve karmaşık iş çevresinin gerçekleri örgüt teorisyenlerinin düzenlemeleriyle birbirine yakınlaştırılmaktadır. Daha yaratıcı çözümler, daha iyi karar verme, bağlılığın artması ve karar uygulamalarının iyileştirilmesi, takımları postbürokratik örgütün temel elemanları olarak görmüştür. Takımlar günümüzdeki örgütlerde işlerin daha etkin olarak yerine getirilmesindeki mantıklı örgütsel biçim olarak görülür. İş süreçlerinin hızlandırılmasında ortak bir stratejik baskı yaşanırken, maliyetlerin azaltılması ve kalitenin sürdürülmesi veya iyileştirilmesi birçok örgüt için yeni olan işlevsel bölümler arasında içsel bağımlılık yaratan bir biçimdir. “Uygun bir takım çalışmasıyla her şeyi aşarız.”¹³

Daha biçimsel, geniş ve karmaşık örgütler işlere bölünmüş ve sorumluluklar ardışıklık biçimde düzenlenmiştir, böylece her örgütsel birim yukarıdan aşağıya doğru iş akımıyla birbirini etkilemektedirler. Şimdilerde stratejik amaçları ara göre iş süreçlerinin hızlandırılmasıyla bir çok örgütteki örgütsel birimler iş süreçlerinde üretilen bilgilerle sürekli olarak karşılıklı düzenlemelere ve iletişime gereksinim duymaktadır. Rekabetçi fiyatlar altında yüksek kaliteli ürünlerin geliştirilmesi sürecinin hızlandırılmasıyla ürün tasarımcıları imalat kısıtlarını dikkate alırken, pazarlamacılar piyasaya hızlı tepki vermeyi her zaman göz önünde tutmalıdırlar. Bu ihtiyaçların etkin olarak karşılanması

¹³ Kemal DERVİŞ, Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı, İstanbul Ekonomi Zirvesi, 2001

birbirine bağılı küçük çalışma takımlarıyla mümkündür. Bilgi, tecrübe ve perspektiflerin sürekli olarak bütünleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Takım çalışması tek bir iş birimi içerisindeki üyelerin bütünleştirilmesi ve üyeler arasındaki farklılaşmalara ihtiyaç duymaktadır. Takım üyeleri arasındaki bilgi, kabiliyet, deneyim ve perspektif farklılıkları tanımlanmalıdır. Bunların her biri olmaksızın takım görevlerini yerine getiremez.

Bir takım görevin başarılmasında, yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan insan grubu olup her biri arasında dağıtılmış tecrübelerin sürekli olarak bütünleştirilmesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında takım çalışması içerisinde doğal bir paradoksu / çelişkiyi, karşıt elemanları içinde barındırır.

Takım çalışmasının çelişkisi olan farklılaşma ve bütünleşme arasındaki oluşum dengelenmelidir. Takım çalışması doğal bir çelişki içermesi nedeniyle farklılaşma ve bütünleştirilmenin anlaşılması ve dengelenmeye çalışılması son derece zordur. Takım çalışmasındaki bütünleşme ve farklılaşma zıtlığının geniş ölçüde anlaşılması ve bunun yönetiminin öğrenilmesi zorunludur, fakat bu bile takım çalışmasının garantisi için yeterli değildir. Bu çelişkiye ek olarak takımlar arasında ve içerisindeki bireysel ilişkiler açısından takım üyeleri için çok sayıda çelişki yaratmaktadır. Bireyler açısından çelişkiler dört kısma ayrılır; bireysellik çelişkisi, kimlik çelişkisi, bağımsızlık çelişkisi, güven çelişkisi bireysel kabiliyetler ve katkılarına saygı duyulması ve bireyselliğini ifade etmesini arzulaması çelişkisini takım üyeleri yaşamaktadır. Fakat aynı zamanda takımın bir parçası olmayı da arzulamakta iken takıma kabul edilme güvenden doğmaktadır. Bazı olaylarda takım üyeleri takımlar için duyulan ihtiyacı anlarken, takımların olağan performansı ile daha az başarımlara sahip olmaktan sakınmayı arzulamakta ve tecrübelerin gerçeği ile kendilerini tatminsiz hissetmektedirler. Kültürel baskının ağırlığı bu konuda önemli bir rol oynamaktadır. Takım üyeleri farklılıklar üzerinde düşünürken bütünleştirme ve farklılaştırma arasında ki zorunlu dengenin korunmasını da zorlaştırmaktadır. Kimlik çelişkisi birey olmayı, bir kişi olarak grupların çeşitliliğiyle bütünleşmeyi, ait olmayı içermektedir. Bireylerin toplamı üyelerin sergiledikleri bireysel farklılıkların geniş bir düzenlenmesiyle bütünleştirilmelidir.¹⁴ Gerçek örgütsel yaşamda çalışma gruplarıyla özdeşleşme belli bir zaman alır. Grupların çalışma alışkanlıkları, tutumları ve değerlere uyarlamada

¹⁴ Smith and Berg, 1987. Paradoxes of group Life, San Francisco S.67

insanlara bu kimliğin öncülük ettiği görülür. Çoklu gruplardaki üyelik içsel çatışma, gerilim ve belirsizlik yaşayan insanlar nedeniyledir.¹⁵

Üyesi Olduğu gruplar arasında ilgi veya değer çatışması yaşandığında bu gibi duyguların miktarında da artış görülür. Çapraz işlevli takımın çalışması bu gibi kimlik krizleri yaşandığında bireyler için bir aşama oluşturur. Uzman çalışanların çalışma tecrübeleri, eğitim ve sosyalleşmeleri örgütteki fonksiyonel bölümleri ve uzmanlıklarıyla güçlü kimliklerini geliştirmelerine katkıda bulunur. Kültürel normlar koşullara öncülük etmektedir. Takım kimliği ve fonksiyonel kimliği arasındaki çatışmalarda yüzleşen takım üyelerinde fonksiyonel kimliklerinin kazanma olasılığı bulunur. Takım üyeleri farklı fonksiyonel kimliklere sahip oluncaya kadar bu kimlikleri çatışma esaslarındaki farklılaşmaya doğru takım üyelerini itme eğilimindedir.

Bağımsızlık paradoksunda üyelerin her biri diğerine bağımlıysa takım yararlı işler yaparken karşılıklı bağımlılıkta yararlıdır. Grup düşüncesiyle yüzleştirildiğinde bağımsızlık yargısının sınanması ve takıma önemli ve gerekli bilgelerin verilmesi takım üyelerini motive eder ve bağımsızlığı güçlendirir.¹⁶ Bağımlılık ve bağımsızlığın her ikisi de takımın yaşayabilmesi için zorunludur. Bağımlılık bağımsızlığın önünde olmalıdır. Güven çelişkisi takım üyelerinin birinin diğerlerine güvenmesi anlamına gelmektedir. Buradaki güvenin geliştirilmesi hali hazırdaki mevcut güvene bağlıdır. Çelişkili yaşamla uyarılan hislerle takım içerisindeki insanların davranışlarına güçlü etkileri bulunmaktadır. Bireylerin bazıları zorlandıklarında yalnızca içgüdüsel seçim yaparken karşıtlıkların itmesiyle durağanlıkla tesirsiz hale getirildikleri görülmüştür. Diğerleri değişik paradoksların iki ucu arasında tereddüt ederler. Yukarıda tartışıldığı üzere eğitim güvensizlik, bağımsızlık, fonksiyonel kimlik ve bireyselliğe doğru olmuştur. Takımlardaki bireylere öncülük eden bu eğilimlerin her biri bütünleştirme yöntemlerinden ziyade diğer takım üyelerinin her birini farklılaştırma yollarıyla gerçekleştirilmiştir. Kümülatif etkide takımlar takım çalışmasının iki önemli işlevi arasındaki zorunlu dengeye ulaşamamışlardır. Örgütsel sistemler ve yapılar ya takımların sorunlarının bileşimini ve bireysel eğilimleri destekler veya farklılaşma hareketiyle bireyler için teşvikler yaratır. Örgütsel sistemlerdeki çelişkiler, ümitsiz

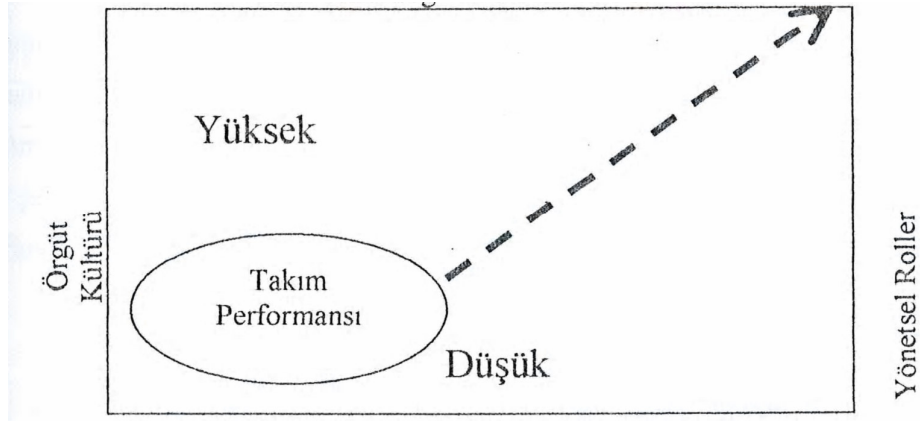
¹⁵ Kahn, R.L., Organizational Stress Studies in Role Conflict and Ambiguity, New York, s.43

¹⁶ Janis, I. Victims of Groupthink, Boston, 1972, s.53

sonuçlar, sorunlu takım dinamiklerle, etkisizlik veya yıkıcı takım konuşmasının üretilmesi, tereddütler, abartmalar ve kişiselleştirme duygusunu çoğaltır.

Rekabetçi mücadeleler, takımlardaki çalışan uzmanlarca yaşanan sıkıntılar, çalışanların baskıları karşıtlık mesajlarının güçlü bir şekilde oluşumunu sağlamaktadır. Ortak karar verme, bilgi paylaşımı ve işbirliği için yeni taleplerin karşılanmasını aşırı ölçüde zorlaştırmaktadır. Örgüt içerisindeki fonksiyonlar arasındaki rekabet en iyi sonuçları verebilmekte, bireysel saygı ve bağımsızlığı araştırıcı koşullar yaratılmaktadır. Bu aşamada şirket kültüründeki karşıtlıkları da araştırmak gerekir, biçimlenen bireysel tecrübeler takımların örgütsel çevresindeki karşıtlıklarla birleştirilir. Fonksiyonel ve bireysel sorumluluk çerçevesinde değerlendirme ve ödül sistemlerinin korunması, fonksiyonel hiyerarşik ve çapraz işlevli takımların mevcut yapısı takımlar ve üyelerinde sıkıntı yaratır. İş çevriminin hızlanması, maliyet kontrolü ve kalite iyileştirmenin stratejik amacı karmaşıklık ve tereddüde neden olmaktadır. Onaylamaktan ziyade değişim hedeflerine göre takımlar odaklanmaktadır.

Performans değerlendirme ve ödül sistemleri



BİREY

- Bireysellik	→	Bireycilik	→	Takımın Parçası
- Fonksiyonel grup	→	Kimlik	→	Takım
- Bağımsızlık	→	Birbirini Etkileme	→	Bağımlılık
- Güvensizlik	→	Güven	→	Güven

TAKIM

- Farklılaşma	→	TAKIM ÇALIŞMASI	→	Bütünleşme
---------------	---	-----------------	---	------------

Şekil 3.1 Raporlamanın Yapısı¹⁷

¹⁷ Stalk, G.Jr, "Time-the next source of Competitive Advantage, Harvard Business Review, 1998, S. 41

3.2. TAKIMLAR VE ÖRGÜTSEL KISITLAR

Takım çalışması potansiyelini gerçekleştirmede işlerin farklılaşmasına ihtiyaç duymaktadır, fakat örgütler takım üyelerindeki değişime izin verecek yöntemlere karşı gönülsüzdürler. Örgütsel kısıtlar ve bireysel karşıtlıkların baskıları takım içerisinde kolaylıkla ezilmektedir. Yapılan araştırmalarda gözlemlenen takımların çoğu çevresine kendiliğinden iyi bir şekilde uyum sağladıkları görülmüştür. Ortak varsayım olarak takımların karakterleri veya dinamikleri her takım üyesinin değerleri ve bireysel özelliklerin toplamıyla formüle edilir.

Takımlardaki örgütsel yapı ve kültürün baskıları

Örgütsel

Maliyet _____ Stratejik Amaçlar _____ Kalite

Kontrolcü _____ fonksiyonel yöneticilerin rolü _____ Tedarikçi

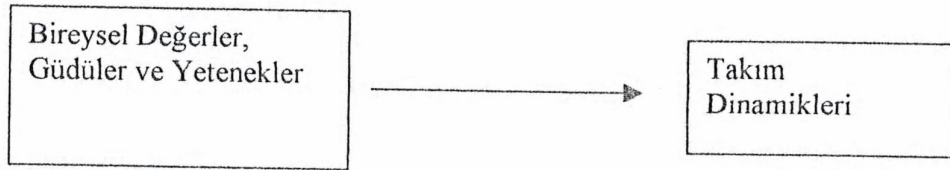
Fonksiyonel Grup, Birey _____ Değerlendirme ve Ödül _____ Takım

Yüksek _____ Kontrole yöneticilerin uyarlanması _____ Düşük

Takım _____ Değişime odaklanma herkes

Takım

Farklılaşma _____ Takım Çalışması _____ Bütünleştirme



Şekil 3.2 Bireysel Ve Takımlar Arasında Ortak Varsayılan İlişkiler¹⁸

3.3. TAKIM DİNAMİKLERİ

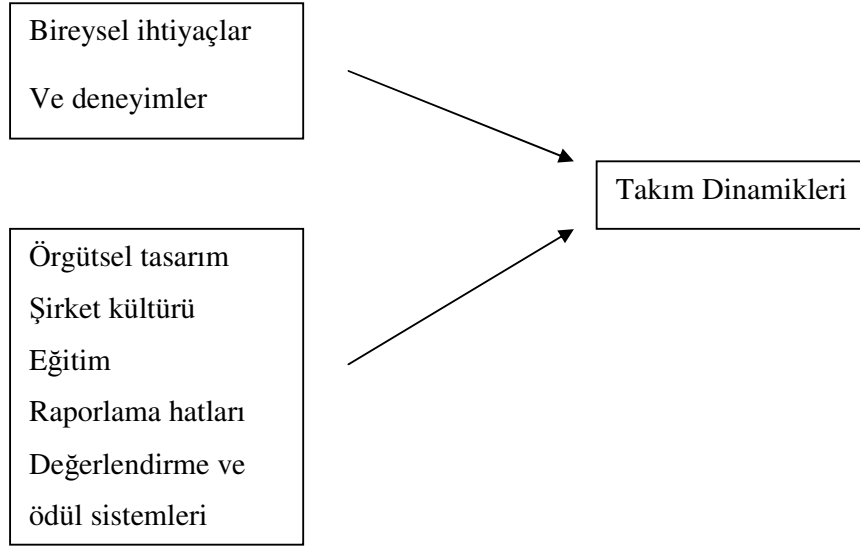
Çatışma ve müzakere gibi boyutlar takım üyeleri içerisinde oluşurken, bunun dışındaki dinamiklikler farklılaşan bireylerin bağımlılıkla nasıl başa çıkacakları ve kimlik sorunlarıyla zorlaşmaktadır.

¹⁸ Stalk, G.Jr, "Time-the next source of Competitive Advantage, Harvard Business Review, 1998, s. 38

1. Kimlik Krizi: Takım üyeleri fonksiyonel gruplarındaki daha güçlü kimlikleri ile takımlara gelmektedirler. Henüz her birinin yeni ortak kimliğini içinde barındıracak takımların paylaşılan amaçları oluşmamıştır. Bu da fonksiyonel kimlikleri ile çatışabilir.
2. Birbirini etkilemenin yönetilmesine duyulan gereksinim: Takım üyeleri nedeniyle düşüncede sosyalleştirilmeli ve eğitilmelidirler, bağımsız kaldıklarında nasıl davrandıklarını öğrenmelidirler.
3. Güç farklılığının yönetimine duyulan gereksinim : Şüpheli takım kimliği tehdidi olmaksızın farklılık ve birbirine bağlılığın yönetiminde takımlar takım üyeleri arasındaki güç farklılığının yönetimine ihtiyaç duyarlar.
4. Sosyal yakınlık için potansiyel: Takım üyelerinin Çeşitliliği ve paylaşılan kimliği verilir. Yakınlık takım üyelerini nasıl sosyalleştirir? Sorusunun yanıtı aranır.
5. Çatışmanın kaçınılmazlığı: Bir takımın içerisindeki ilgiler, fikirler ve perspektiflerin farklılığı kaçınılmaz çatışma yaratırken yıkıcı ve yapıcı Çatışma takım etkinliğinde önemlidir.
6. Müzakereye duyulan gereksinim. Birbirine bağlılık ve çeşitlilik tarafından yaratılan çatışmalar ve krizlerin çözülmesinde takımlar müzakereye ihtiyaç duymaktadırlar.

3.4. TAKIM DİNAMİKLERİNİ BİÇİMLENDİREN FAKTÖRLER

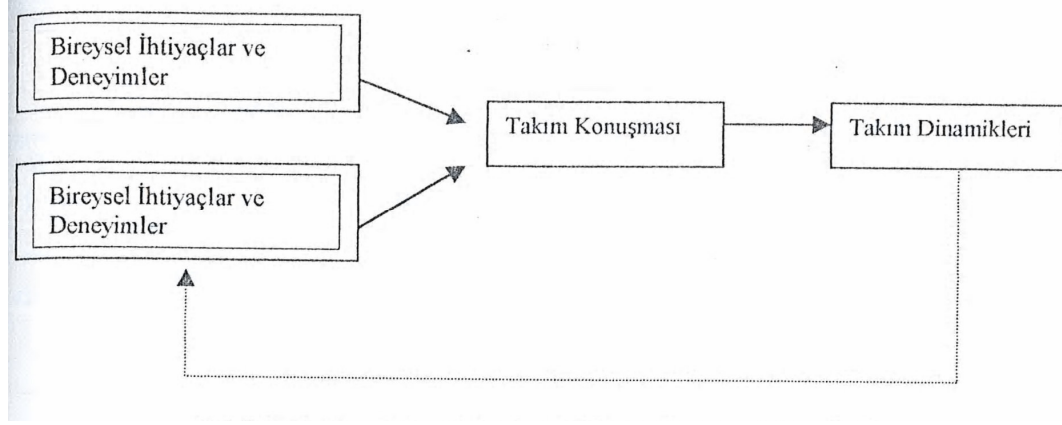
Güçlü fonksiyonel alt kültürlü örgütler çapraz işlevli takımlara doğru dönüştürüldüğünde takım üyelerinin tecrübelerinden dolayı kimlik krizi büyür. Bireysel performansa odaklanan değerlendirme ve ödül sistemi örgütlerdeki takımlarda çatışma olasılığı artmaktadır. Takım üyeleri kendi bireysel performanslarını daha iyi görerek birinin diğerlerini yönlendirme etkisindeki gücünü farklılaşmada kullanabilmektedir. Bu aşamada takımlar henüz dinamiklerini veya teşhislerini sınamamaktadırlar.



Şekil 3.3 Takım Dinamiklerini Biçimlendiren Faktörler¹⁹

Takım dinamikleri takımların konuşmalarından ortaya çıkar. Konuşma takım ve üyelerin örgütün baskısında olduğu gibi takım dinamiklerini ifade eder. Fakat takım konuşmaları takım dinamiklerini ifade etmesinden daha fazla bir olgudur, her birini yaratır. Hep birlikte çalışırken takım üyelerinin kullandığı dil önemlidir. Eğer takım üyeleri güç farklılıklarını diğerlerine sürekli olarak hatırlatıyorsa daha az güçlüden çok, daha güçlünün kararlarına uyararak takım üyelerinin katkılarında da farklılık yaratır. Koşullar kazanan ve kaybeden yaratılmasında olduğu gibi takım üyelerini bir diğeriyle müzakere ettiğinde diğer üyeler aynı dile uyarlar. Dil takım üyelerinde düşünce, duygu ve davranışlar yaratırken takımın güç kullanımı, çatışma yönetimi ve müzakeresini etkiler. Aşağıdaki şekilde takım dinamiklerinin biçimlendirilmesinde takım konuşmasının ayrımcı rolü görülmektedir.

¹⁹ Stalk, G.Jr, "Time-the next source of Competitive Advantage, Harvard Business Review, 1998, s.32.



Şekil 3.4 Takım Dinamiklerinde Takım Konuşmasının Rolü²⁰

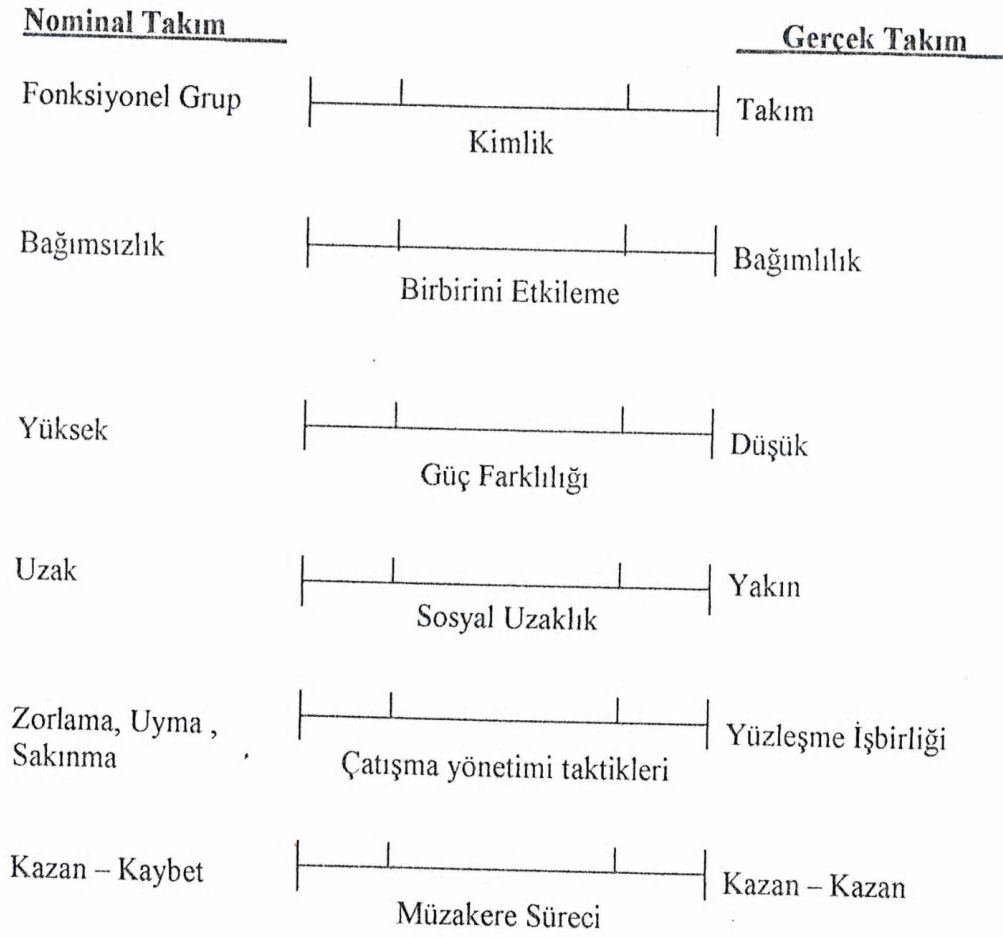
3.5. TAKIM İLETİŞİMİN ÖRGÜT ÜZERİNDE ETKİSİ

Takım dinamiklerinin biçimlendirilmesini etkilemesi nedeniyle takım konuşmasının örgüt üzerinde de etkisi mevcuttur. Ortak ürünler veya sonuçları ortaya koyan takımlar olarak örgütler her biri tarafından etkilenir. Ayrıca yukarıdaki şekilde (3. 4) örgütler, bireyler, takımlar ve dil arasındaki çevrimsel ilişkiler kümesin kesik çizgilerle görmekteyiz. Takım dinamikleri örgütlü şekillendirir. Takımların ayrımcı dinamikleri içerisinde takım konuşmasının boyutları altı kısımdan ele alınır.

1. Kimlik kartı (grup takım üyelerinin kimlikleri).
2. Bir birine bağımlılık (Takım üyelerinin her birinin diğerine karşı kendini bağımlı veya bağımsız olarak hissetmeleri)
3. Güç farklılaşması (Takımı üyeleri örgütsel güçlerindeki farklılıkları ne kadar kullanıyor).
4. Sosyal uzaklık (Takım üyelerinin birinin diğerine göre sosyal olarak yakın ve uzak hissetmeleri):
5. Çatışma yöntemi taktikleri (Üyelerin çatışmaların yönetiminde işbirliği veya zorlama taktiklerini kullanmaları).
6. Müzakere süreci (Takımların kazan — kaybet veya kazan kazan süreçlerini kullanmaları)

Aşağıdaki şekilde takımın birbirini etkilemedeki ana boyutları görülmektedir.

²⁰ Stalk, G.Jr, "Time-the next source of Competitive Advantage, Harvard Business Review, 1998, s.22



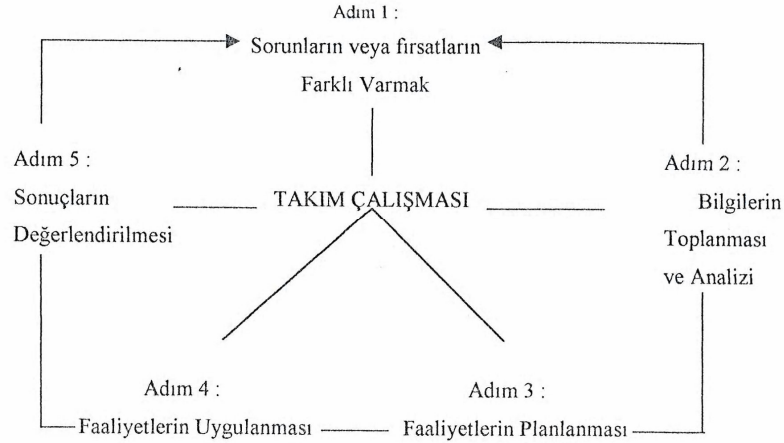
Şekil 3.5. Takım ve Nominal Takım²¹

Gerçek takım ve nominal takım arasındaki en önemli ayırım gerçek bir takımın üyeleri arasında bağımlılığın herkesçe kabul edilmesidir. Takım üyeleri bunu kendiliğinden hissettiklerinde görev ve hedeflere ulaşma sürecine bağımlı olurlar, bunu yalnızca konuşmalarına yansıtamazlar, çalışmalarında da kullanırlar. Takım konuşmasının boyutları boyunca bir takımın değerlendirilmesi sorunların teşhisinde gözleme olarak tanır, bunlarda bir takım çalışmasının kısıtlarını oluşturur. Bu gibi teşhisler takım dinamiklerinin değiştirilmesinde uygun müdahaleleri planlar ve takım profilinin oluşmasına olanak tanır.

²¹ Stalk, G.Jr, "Time-the next source of Competitive Advantage, Harvard Business Review, 1998, s.33

3.6. TAKIM YAPILANMA SÜRECİ

Takımlar örgütsel görevleri başarmada aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğu hisseden, duyumsayan üyelerden oluşur. Üyeler ortak olarak sonuçlardan sorumludurlar. Takım çalışması ortak amaçlara ulaşmada kabiliyetlerinden yararlanmayı artıran temel değerler yoluyla hep birlikte çalışan bir takım üyesi olduğunda meydana gelir. Bu değerler, diğerleri tarafından ifade edilen görüşlere yapıcı tepki verme ve dinlenme, diğer kişilerle ilgilenme, destekleme ve ilgi alanlarına, düşüncelerine saygı duymayı içerir. Takımların başarılı olabilmeleri için her takım üyesi “ben” yerine “biz” merkezci işbirliği anlayışını benimsemelidir. Takım çalışması her zaman doğal ve kolaylıkla gerçekleşmez. Takım üyeleri ve liderler başarıya ulaşmada zorluklara hazırlıklı olmalıdırlar. Yeni biçimleriyle ortaya çıktığında gelişimin ilk aşamalarında üstlerle mücadele ederler. Olgunluğa ulaştığında çalışma takımları zaman içerisinde farklı noktalarda yetersiz takım çalışması sorunlarıyla yüzleşirler. Takım yapılandırılması bu zorlukların üstesinden gelmede yardımcı olur. Takımda yer alan herkesin ortak değerleri, amaçları ve misyonları olmalıdır. Bunlar olmadığında birbirleriyle çatışan beklentiler takımın etkinliğini azaltır. Aşağıdaki şekilde takımın yapılandırılmasındaki genel adımlar ardışık biçimde görülmektedir.



Şekil 3.6. Takım Yapılanma Süreci²²

²² Stalk, G.Jr, “Time-the next source of Compctitive Advantape, Harvard Business Review, 1998, s.16

3.6.1. Takım Oluşturma Adımları

Takım yapılanma süreci bir işbirliğini ifade eder. Takım üyelerinin birlikte çalışma fikri önemlidir. Sinerjik bir takım olarak, biz bu takıma neler katabiliriz ve bu katkılarımızla neler yaratabiliriz düşüncesi önem kazanmaktadır. Yapılandırma süreci boyunca takım etkinliğinin değerlendirilme ve alınacak kararlarla gelecekte bu etkinliğin arttırılması ve devam ettirilmesinde nelere ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi gibi konularda katılımcılık beklenir.

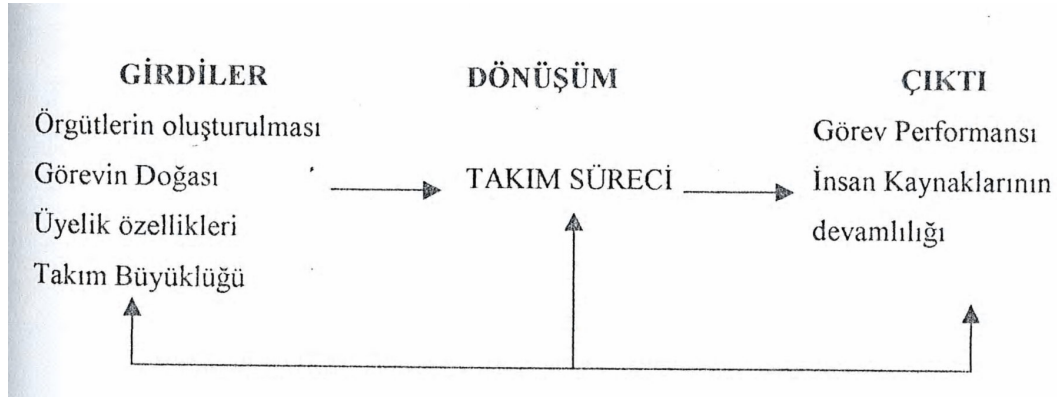
1. Takım içinden veya dışından bir kimsenin ortaya çıkabilecek sorunların veya fırsatların farkına varması
2. Takım üyelerinin birlikte çalışarak sorunlara ilişkin bilgilerin bir araya getirilmesi.
3. Takım üyelerinin beraber çalışarak faaliyet planı oluşturulması.
4. Takım üyelerinin beraber çalışarak gelişmeleri gözlemlemesi sonuçları elde etmesi, ilerleyen faaliyetlerde kullanması
5. Takım üyelerinin beraber çalışarak gerekli duyulduğu taktirde olası olduğu kadar bu faaliyetleri tekrar etmeleri.

3.6.2. Takım Tasarımında Beş Bağlantılı Kural

Takım yapılandırma sürecinin temeli takım çalışmasıdır. Takım çalışması faaliyetlerin etkinliklerini arttırmada düzeltici eylemlerini üstlenmede ve eylemlerini değerlendirmede hep birlikte insanların çalışmasını sağlayan katılımcı yollardandır. Açık bir sistem olarak bir takımın özellikleri aşağıdaki şekilde görülmektedir.

1. Yönetim takımının üyeleri koşulsal taleplere göre uzmanlık ve teknik bilgilerini yönlendirecek işlevsel rollerini başarılı bir şekilde yerine getirirler. Takım rolü takımın ilerlemesini kolaylaştırmada diğer takımlarla ilişki kurmada davranış özelliği kalıplarını ifade eder.
2. Her takım, takım rolü ve işlevsel fonksiyonel rollerin her ikisini de optimum ölçüde dengelemeye ihtiyaç duyar. Takımın amaçları ve görevlere bağlılığı ideal karışımı bizlere sunar.

3. Takımın etkinliği, özel takım rollerini üstlenme cesaretini teşvik edecek kabiliyet ve tecrübeleri de yanına alarak güçlü yönlerini pekiştiren ve ilerleten, zayıf taraflarını iyileştiren düşünceye saygı duyulmasıyla arttırılır.
4. Bazı takım rolleri için üyelerin kişisel kaliteleriyle uyuşmaları sağlanır.
5. Bir takım etkin takım çalışmasını sağlamada gerekli takım rollerine sahip olduğunda teknik kaynaklarını örgüt içerisinde en avantajlı biçimde yayar.



Şekil 3.7 Açık Bir Sistem Olarak Takım Özellikleri²³

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere iyileştirme çabaları üzerinde ağırlıklı bir biçimde durulmaktadır. Takımlar bir veya birden fazla girdi üzerindeki düzenlemelerle etkinliklerin zenginleştirilmesini araştırmaktadır. Bu gibi iyileştirmeler, karar verme, normlar, işbirliği yapma, iletişim ağları ve görevleri içeren takım süreci faktörlerini veya dönüşümlerdeki başarılı değişimlere bağlıdır. İyi bir takımın yapılandırılması bilgi çerçevesinde yapılır ve bilgiye odaklanma takımın etkinliği üzerindedir. Sorularla, mülakatlarla, nominal grup toplantıları veya diğer yaratıcı yöntemlerle bilgiler toplanır. Amaç, “takım görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmesi için ne yapmalıyız?”, “takım içerisindeki üyelerin nasıl tatmin etmeliyiz?” gibi sorulara doyurucu yanıtlar vermektir. Ayrıca önemli olan bu sorulara işbirliği ve katılımcılık yoluyla yanıtlamaktır.

²³ Stalk, G.Jr, “Time-the next source of Competitive Advantage, Harvard Business Review, 1998, s.19

3.6.3. Takım Yapılandırmanın Amaçları

Takım yapılandırmanın temel amaçları aşağıdaki gibi listelenmiştir.

1. Üyelerin davranışlarını yönlendirme ve yol gösterecek öz değerleri netleştirmek.
2. Yüksek performanslı sonuçlara ulaşmada kabiliyetlerin doğru karışımını geliştirmek.
3. Görev performansındaki yaratıcılıkları zenginleştirmek.
4. Özel performans amaçlarını genel amaçlara dönüştürmek.

3.6.4. Yüksek Performanslı Takım Nasıl Yapılandırılması

Yüksek performanslı takım aşağıdaki belirtilen on husustaki gibi yapılandırılır.

1. Yüksek performans standartlarını net bir şekilde üyelere iletmek.
2. İlk takım toplantısının niteliğini oluşturmak.
3. Zorunluluk düşüncesini oluşturmak.
4. Takım üyelerinin doğru hünere sahip olduklarından emin olmak.
5. Takım davranışları için net kuralları oluşturmak.
6. Takım lideri olarak beklenen davranış maddelerini oluşturmak.
7. Özel amaçları ortaya koymak, bunları başarmak için gerekli ortamı hazırlamak.
8. Sürekli olarak takıma yeni bilgi girişini sağlamak.
9. Takım üyelerinin geniş bir zamanı hep birlikte geçirmelerini sağlamak.
10. Olumlu geri besleme sağlamak; ödüllerle ve yüksek performans sonuçlarına saygı göstermek.

3.6.5. Takım Üyeleri ve Takım Normlarına İtaat

Takım üyeleri ve takım normlarına itaat konusu önem arz etmektedir. Bu hususlar sekiz ana başlıkta toplanacak olursa başlıca aşağıdaki gibidir.

1. Takım üyelerinin yaş, tutum, ihtiyaçlar ve geçmişleriyle homogen olmaları.
2. Takım üyelerinin diğerlerinin yeteneklerine saygı duyması.
3. Takım görevlerinin birbirine bağlı çabalara gereksinim duyması.

4. Takım üyelerinin ortak amaçlar üzerinde mutabık olmaları.
5. Takım büyüklüğü göreceli olarak küçük olmalıdır.
6. Takım fiziksel olarak diğer takımlardan ayrılmıştır.
7. Takımın deneyim performansı başarılıdır.
8. Performans krizi veya başarısızlığında takım tecrübesi bulunmaktadır.

3.7 POZİTİF TAKIM NORMLARI

Yüksek bağlılık gösteren takımlardaki kişiler üyelerle ve diğer takımların üyelikleriyle pozitif ilişkilerini sürdürmeye gayret gösterirler. Önemli olan soru, bağlılığın performansı nasıl etkilediğidir? Yukarıdaki şekil bu sorunun cevaplanmasına yardımcı olur. Takım dinamikleri açısından konuya bakıldığında, daha bağlı takımda takım normlarına üyelerin itaati daha yüksektir. Beklendiği üzere performans normları herhangi bir takım için önemlidir. Bundan dolayı performans normları pozitif olduğunda bağlı takımdaki yüksek itaatin görev performansına faydalı etkisi bulunur. Performans normu yüksek bağlılık gösteren takımda negatif olduğunda arzulanmayan sonuçlar beklenebilir. Performans, pozitif performans normlarıyla çok yüksek bağlılık gösteren takımlarda yüksektir. Bu durumda üyeler takım davranışları olarak zor çalışma koşulları konusunda diğerlerini cesaretlendirirler. Bir yönetici için en kötü durum negatif performans normlarıyla yüksek bağlılık gösteren durumdur. Üyeler diğerlerini desteklemede yüksek derecede güdülebilirler. Bununla beraber örgüt negatif normlarla uyum sağlayacak performanslarda grubu kısıtlayıcı olarak ta engelleyebilir. Bu uçlar arasındaki karışım durumu yol gösterici normlarda itaat sağlayan üyelerin karşısında bağımlılıktaki eksikliğini destekler niteliktedir.

1. Pozitif sol modelinde hareket etme.
2. Arzulana davranışlar üzerinde mutabakata varılan kazançlarla takım toplantılarını gerçekleştirme.
3. Arzulanan performansı gösterebilecek yeni üyelerin seçilmesi ve çağırılması.
4. Arzulanan davranışlara doğru yeni üyeleri yönlendirme ve eğitimi.
5. Arzulanan davranışlara doğru destekleme ve ödüllendirme.

6. Takımın geri besleme bilgilerini tartışması ve performanslarını yorumlaması üzerine toplantı yapılması.
7. Etkinliğin artışındaki yolları planlayıcı toplantı yapılması.

Aşağıdaki şekilde takımın bağlılığı ve performans normlarının takım performanslarını nasıl etkilediği görülmektedir.

Takım Bağlılığı	Yüksek	Düşük Performans “ En Kötü “ durum	Yüksek Performans “ En İyi “ durum
	Düşük	Orta düzeyden alt Seviyeye doğru performans	Orta Seviyeden Performans
		Negatif	Pozitif

Şekil 3.9. Takım Bağlılığı Ve Performans Normları Arasındaki İlişki²⁴

3.8. ETKİN TAKIMLAR

Günümüzde birçok şirket ürün artışı kalite iyileştirilmesi, maliyet azaltımı için bir yönetim stratejisi olarak takım çalışmasını görmektedirler. Modern örgütlerde üretimin niceliği ve niteliğinde düşme, çalışanların motivasyonlarındaki düşüklük, işçi devir hızındaki yükseklik, yabancılaşma ve çalışanların üretkenlik davranışlarının bir sorunlar gündemi oluşturduğu belirlenmiştir.²⁵ Yeni yaklaşımlarla bu örgütlerin çevrelerindeki belirsizlik, karmaşıklık ve içsel bağlılıkla ilgilenmelerine ihtiyaç bulunmaktadır Kendi kendini yöneten veya otonom çalışma gruplarından yararlanma bu yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Bu tür gruplar bireysel performans yöntemlerinden grup yöntemlerine doğru bir odaksal dönüşüm üzerinde durur. Çalışanlar kendi kendini yöneten grupların üyesi olduklarında özel bir görevle ilişkilendirilmekten ziyade grupların birincil görevlerini katkıda bulunarak değerler açısından görev rollerini tanımlarına eğilimi içerisine girerler. Özerk veya kendi kendini yöneten gruplardaki işteki buluşlar, yenilikler temel olarak çalışma grubu seviyesinde davranış kontrolü ve karar verme özerkliğinin yüksek derecelerde yaratılmasına kalkışmasıyla karakterize edil iner. Grubun dışından ziyade içinden denetim düşüncesi yerleştiril meye çalışılır.

²⁴ Stalk, G.Jr, “Time-the next source of Competitive Advantape, Harvard Business Review, 1998, s.22

²⁵ Cummings, T. And Edmun S, M Improving Productivity and the Quality of Work Life, 1977, s,13.

Bağlılık nasıl azaltılır?	Hedefler	Bağlılık nasıl artırılır?
Yaratıcı konusundaki anlaşmazlıklar	Amaçlar	Mutabakat
Heterojenlikteki artış	Üyelik	Homojenlikteki artış
Takım içerisindeki kısıtlar	Birbirini etkileme	Takım içerisindeki birlik
Daha büyük takımlaşma	Büyüklik	Daha küçük takımlaşma
Takım içerisinde odaklanma	Rekabet	Diğer takımlara odaklanma
Bireysel sonuçları ödüllendirme	Ödüllendirme	Takım sonuçlarını ödüllendirme
Diğer takımlarla ilişkilerde artış	Yerleşme	Diğer takımlardan tecrit edilme
Takımı dağıtmak	Daanıklılık	Takımı hep birlikte tutmak

26

3.8.1. Örgütler Takım Çalışmasını ve Takım Oyuncularını Destekleyici Kültürü

Ödül ve saygı duymanın etkin takım oyuncusu oyununu oynamada cesaretlendirici en iyi yol olduğuna inanılmaktadır. En iyi yönetimi tanımlamada farklılıklar ortaya çıkmaktadır. En iyi çalışmaya inananlarla, şirket tarafından kullanılan mevcut yaklaşımlardan bu farklılıklar yaratılmaktadır.

1. Takım oyuncusu katkılarını değerlendirmeyen performans değerlendirme sistemleri sıralaması ve rekabetçi puanlamayı ortadan kaldırın.
2. Kesin güdüleyici olarak görünen tanınmanın para dışı biçimlerinin çeşitlerinden yararlanma konusunda yöneticileri cesaretlendirin.
3. Örgütün güdüleme ihtiyaçlarının koşulu olarak takım ödüllendirme programını geliştirin.
4. Yönetim, atama sürecinde takım oyuncularının yeterliliklerinin içerilmesini sağlamalıdır.
5. Bir takım yaklaşımına katkıları için bireysel ödülleri içeren esnek ödeme programları tasarlayın.
6. Takım çabalarını ödüllendirecek teşvik sistemlerini oluşturun.

²⁶ Cummings, T. And Edmun S, M Improving Productivity and the Quality of Work Life, 1977, s,17

7. Pozitif takım oyuncusu için yüksek maaş artışı sağlayın.
8. Etkin takım oyuncusu hünelerini oluşturmak ve geliştirmek için eğitimler düzenleyin.
9. Performans değerlendirme sistemindeki takım oyuncusu davranışlarını bütünleştirin.
10. Pozitif takım oyuncularını önemli görevlere atayın.

3.8.2. Takım Oyuncularının Faydaları

Etkin takım oyuncuları şirket kaynaklarının etkin kullanımını arttırmaktadır. Bu da daha az işten çıkarma ve örgütsel politikadaki israf edilen enerjisinin azaltılmasıdır. Üyeler arasında güven düzeyinin artışı takım oyuncularının bireysel işlevi olması nedeniyle takım oyuncuları olan insanlardan örgütsel faydalar beklenmelidir. (Johnson and Johnson 's Personal Product Company) Eğer örgütsel norm "düşündüğümüzü yapın" ise birlikte çalışma bir değer teşkil etmediği gibi tanınma ve ödüllendirme kesinlik oluşturmaz. Temel taktik şirketin her tarafındaki değişik bölümlerden gelen takım oyuncularının oluşturduğu çok disiplinli takım yaratmaktır.

Kalite ve tüketici hizmetlerini Çoğu işletmenin gündemindeki temel nokta olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzdeki örgütler şirket vizyonlarına yeniden bakmaktalar ve kaliteli ürün ve hizmet üretmek listenin birinci veya ikinci sırasında yer almaktadır. Bu durum daha çok çapraz işlevli takımlardan kaynaklanmaktadır. Farklı çalışma alanlarından gelen insanların bileşimi gelecekteki takım çalışmasının temelini oluşturacağı açıkça görülmektedir. Bununla beraber bu takımların yapılandırılması çok zordur. Yaratıcılık örgütteki birçok seviyede işler ve çeşitli biçimlerde gelişir. Yaratıcılık önemli yeni bir ürün hamlesi anlamına gelmeyebilir. Fakat takım oyuncuları etkin bir çalışma ile önemli sorunlara çözümler getirebilir. Şirketler, takım oyuncularının işlerin sürdürülmesindeki en iyi yolları geliştirmeleri nedeniyle içsel yönetim prosedürlerinin yaratılmasında da takımları kullanırlar. Nihai analizde sonuçlar açıktır. Gerçek takım oyuncuları şirkete somut faydaları sunarlar Verimlilik, kalite, hizmet, sorun çözme, buluşçuluk ve hızlı tepki takım oyuncularının getirdiği önemli faydalardan bazılarıdır. Takım oyuncuları rekabetçiliğin sürdürülmesi ve geliştirilmesinde yardımcı olacaklardır.

Yaratıcılık ve buluşçuluk konusundaki eski fikir “ iki beyin bir beyinden daha iyidir” biçiminde olurken Linus Pauling “iyi bir fikre ulaşmanın en iyi yolu çok sayıda fikre sahip olmaktan geçer” biçiminde ifade kullanmıştır.

Etkin bir takım oyuncusu olma ve diğer etkin takım oyuncularıyla çalışma kişisel tatminin büyük bir kaynağıdır. Takımlar her yeredir. İşletmelerde yeni ürün takımları, kalite takımları ve proje takımları bulunabilir. Takımlar mesleki ve kişisel yaşantımızda önemli bir yer tutmaktadır. Fakat her grup bir takım ve her takını ise etkin değildir. Bir insan grubu takım değildir. Bir takım, bir görevin tamamlanması veya bir amaca ulaşmasına doğru donatılan birbirlerini yüksek derecede etkileyen bağımlı insan grubudur. Bir amaç üzerinde mutabıktırlar, mutabakat, birlikte çalışma amacına ulaşma yolu üzerinedir.

3.8.3. Yüksek Performanslı Takımlar

Yüksek performanslı takımlar zihinsel bir amaç veya misyonla yaratılır. Bu amaç veya misyon yazılı bir biçimde ifade edilmelidir. Zaman içerisinde takımlar kendi norm kümelerini oluştururlar. Normlar takım davranışı ve karar vermedeki yol gösterici veya kurallardır. Sorun Çözme ve sonuçlara ulaşmada takımlardan yararlanma fikri temel alınırken, herhangi bir Yöneticinin yeteneğini aşan durumlarda takımın ortak beyin gücünde bir kavram olarak göz önünde tutulmalıdır. Bundan dolayı takımlar kendi kendini yönlendirmelidirler. Yüksek Performanslı takımlar özgüdülenmiş, yetkilendirilmişlerdir. Takımlar kısa bir zaman aralığı içerisinde kesin sonuçlara ulaşmanın mücadelesiyle güdülenmişlerdir. Başlangıçtaki gelişme aşamalarında çalkantı ve dalgalanma takımlar için normal olarak görülmelidir. Takım üyelerinin hep birlikte çalışırken öğrenmeleri beklenmektedir. Normlar çalışmalarında yol gösterici olarak izlenmesi konusunda takımın mutabık kaldığı kurallardır.

3.8.4. Etkin Takım Çalışması İçin Gerekli Model

Etkin takım çalışması için gerekli modeli ele alacak olursak öne çıkan bazı kısaslar aşağıda belirtmiş olduğum gibi olacaktır.

1. Biçimsel olmayan sistemlerden ortaya çıkan pozitif normlar, biçimsel örgütün ve politikalarıyla tamamlanmalıdır.

2. Takımın yapılandırılması ve sürdürülmesindeki süreç davranışları temel takım görevlerinin yerine getirilmesini sağlayıcı işlerle el ele gitmelidir.
3. İnfomal, rahatlatıcı içsel takım iklimi takımın dışındaki temel oyuncularla etkin ilişkilerin yapılandırılması için paralel düşünceyle bütünleştirilmelidir.
4. Üretim ve insan için düşünce, uzun vadeli amaçlar ve paylaşılan vizyon kapsamında görülmelidir.
5. Takım vizyonu, misyonu ve hedefleri faaliyet adımlarını içeren bir yol haritası ile desteklenmedikçe değerler sınırlanmalıdır.
6. Misyon, hedefler ve eylem planları, takım üyelerinin rol beklentilerinin netleşmesindeki başarısızlıkla raydan çıkabilir.²⁷

3.8.5. Etkin Takım Özellikleri

Etkin takım özelliklerini anlatırken takım oluşturmak yönetim dizisini ele aldığımızda oniki ana başlıkta inceleme gerçekleştirilebilir.

1. Açık Amaçlar: Takımın vizyonu, misyonu, amaçları veya görevleri tanımlanmalıdır, herkes tarafından kabul edilmelidir.
2. Biçimsellikten Uzaklaşma İklim, infomal, rahat ve rahatlatıcı olma eğilimi içerisine sokulmalıdır. Burada can sıkıntısının işareti ve açık bir gerilim oluşmaz.
3. Katılım: Daha fazla tartışma yaşamalı ve herkes katılıma cesaretlenmelidir.
4. Dinleme: Fikirlerin oluşmasında soru sorma, açıklama ve özetleme gibi etkin dinleme tekniklerini üyeler kullanmalıdır.
5. Anlaşmazlıkları Uygarlaştırma: Anlaşmazlık mevcuttur, fakat takım anlaşmazlıklarla yaşama konusunda rahattır, çatışmaları sindirme, üzerini örtme ve kaçınma işareti görülmez.
6. Ortak Görüş Birliğinde Alınan Kararlar: Önemli kararlar için amaçlar gerçektir, fakat kolayca uzlaşma, biçimsel oylamadan kaçınma, herkesin fikirlerinin açıkça tartışılmasıyla uzlaşmazlıkta mutabakat zorunlu değildir.

²⁷ Keçelioglu Tamer, Takım Oluşturmak Yönetim Dizisi, Alfa Yayın 2000 s. 29

7. Açık İletişim: Takım üyeleri gruplarının işleyişinde olduğu gibi görevlerindeki hislerini ifade etmede özgür hissetmelidirler, iletişim toplantılarının dışında da gerçekleşir.
8. Açık Roller ve Atamalar: Her bir takım üyesinin oynanan roller hakkında açık beklentileri olmalıdır. Faaliyet üstünlüklerinde açık atamalar yapılmalı ve kabul edilmelidir. İş, takım üyeleri arasında uygun bir şekilde tayin edilmelidir.
9. Paylaşılan Liderlik: Takım bir formal lidere sahip olurken, liderlik işlevi üyelerin kabiliyetleri, grubun ihtiyaçları ve koşullarına bağlı olarak zaman zaman değişir. Formal lider uygun davranış modelidir ve pozitif normların tesis edilmesine yardımcı olur.
10. Dışsal Çeşitliliği: Örgütün diğer kısımlarındaki önemli oyuncularla güvenilirliği yapılandırma, kaynakları hareketlendirme, dışarıdaki anahtar ilişkileri geliştirmek için takım zaman harcamalıdır.
11. Stil Çeşitliliği: Takım, takımın nasıl işleyeceği hakkındaki sorular, süreçler üzerinde odaklanma, amaçları oluşturma ve görevler üzerinde dikkatlice duran üyeleri içeren takım oyuncu tiplerinin geniş bir spekturumuna sahip olmalıdır.
12. Kendini Değerlendirme: Periyodik olarak etkinlikte neden çatışmakta ve nasıl iyi bir şekilde işleyebilirliğimizin sınamasında takım sorgulanmalıdır.

3.9. TAKIM ÇEŞİTLERİ

Bu bölümde ana hatları ile takımlarımıza çeşitlendirecek olursak temel yapılarına göre beş ana başlıkta toplayabiliriz.

1. Çalışma Grubu: Bu, ne performansın belirli ilavelerle artması ihtiyacına ne de onu bir takım haline getirecek fırsatlara ihtiyacı olan bir gruptur. Üyeleri, genellikle bilgiyi, en iyi pratikleri veya perspektifleri paylaşmak ve her bireyin kendi sorumluluk sahasındaki performansını nasıl gerçekleştireceğine karar vermek için birbiriyle temas ederler. Bunun ötesinde bir takım yaklaşımını veya karşılıklı sorumluluğu gerektirecek realist veya gerçekten arzu edilen” küçük grubun” ortak amacı, ek performans hedefleri veya birleşik çalışma ürünleri yoktur.

2. Sözde Takım Önüne belirli bir ek performans ihtiyacı veya fırsatı çıkan, fakat kollektif performans üzerinde odaklanmayan ve o yolda gerçekten başarılı olmaya çalışmayan bir gruptur. Kendisinin bir takım olduğunu söylese de, ortak bir amaç veya bir dizi performans hedefi şekillendirmek istemez. Performansın etkileri alındığında, bütün gruplar arasında en zayıfı sözde takımlardır. Çalışma gruplarının bir şirketin performans ihtiyaçlarına olan katkıları hemen hemen her zaman çalışma gruplarının katkılarından daha azdır. Çünkü üyelerin birbirleriyle olan ilişkileri ortak bir yarar sağlamaksızın her üyesinin bireysel performansını azaltır. Sözde takımlarda, bütünün performansı bireysel parçalarının potansiyel performansından azdır.
3. Potansiyel Takımlar: Belirli ek performansa ihtiyaç duyan ve performansın etkisini gerçekten geliştirmeye çalışan bir takımdır. Ama amacında, hedeflerinde ve çalışma ürünlerinde daha açık olması gerektiği gibi, ortak bir çalışma yaklaşımını şekillendirmek içinde daha fazla disipline ihtiyacı vardır. Bu takım, ortak sorumluluk hislerini henüz yerleştirmemiştir. Organizasyonlarda pek çok potansiyel takım vardır.
4. Gerçek Takım: Bu takım tamamlayıcı becerilerle donanmış az sayıda kişiden oluşur. Gerçek bir takımı oluşturanlar kendilerini ortak bir amaca, hedeflere ve çalışma yaklaşımına eşit olarak adanmışlardır, bu amaçlar uğrunda kendilerini ortak sorumlu görürler. Performansın temel birimidir.
5. Üstün Performans Takımları: Gerçek takımların bütün koşullarını karşılayan ve birbirlerinin kişisel gelişimlerine ve başarılarına sıkı sıkıya bağlı olan üyelere sahip bir gruptur. Bu bağlılık genellikle takımın üzerine çıkar. Üstün performans takımları genellikle diğer takımlardan beklenenden daha fazlasını sergiler. Bütün gerçek ve potansiyel takımlar için güçlü ve kusursuz bir modeldir.

3.10. TAKIM KURMANIN YARARLARI

Takım kurmanın yararları işletme açısından ele alacak olursak on iki ana konuda değerlendirmemiz gerekmektedir. Bu ana başlıklara işletmemizde bize yol gösterecek temel klavuzumuz olacaktır.

1. Takım bireyler için gerçekçi ulaşılabilir hedefler koyar bireyler bu hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirirler.
2. Çalışanlar ve işverenler, takımın başarısı için birbirlerine destek olurlar.
3. Takım üyeleri birbirlerinin önceliklerine saygı duyar ve güçlük çıktığında el birliği ile çözmeye çalışırlar.
4. İletişim açıktır. Yeni fikirlerin ifade edilmesi, daha gelişmiş çalışma metotlarının uygulanması, problemleri ve kaygıları açıkça ortaya koyar.
5. Takımın sahip olduğu uzmanlık sayesinde problemlerin çözümünde daha fazla etkinlik sağlar.
6. Performans geribildirimini daha anlamlıdır. Çünkü takım üyeleri kendilerinden beklenenin ne olduğunu anlarlar ve performanslarının bu beklentiler karşısındaki durumunu izleyebilirler.
7. İhtilaf, doğal bir insani reaksiyon ve yeni fikirler için fırsat olarak değerlendirilir. Açık tartışmalar yoluyla çözülür.
8. Takım üyelerinin bireysel ihtiyaçlarının tatmini ile grup üretkenliği arasındaki denge sağlanır.
9. Takımın ve bireylerin performansı takdir edilir.
10. Bireyler, yeteneklerini sınama ve fikirlerini uygulama bakımından teşvik edilir. Bu, diğerlerini harekete geçirir ve bireylerin daha yüksek performans sergilemelerini sağlar.
11. Takım üyeleri disiplinli çalışmanın önemini bilirler ve takım standartlarını yakalamak için davranışlarını ayarlarlar.
12. Bir takım olarak etkili çalışmayı öğrenmek, kurumlar arası ilişkiyi geliştirir. Toplam kalite ve toplam verim artar.²⁸

²⁸ MADDUX, a.g.e., s. 13

3.11. TAKIM TİPOLOJİLERİ

Farklı takımlar farklı amaçlara sahiptirler;

1. İş Takımları Bilgi, emek ve hammaddeyi tüketiciye değer yaratacak ürün veya hizmetlere dönüştürerek firmanın temel işini yerine getirirler.
2. Bütünleştirme Takımları: Örgüt ve / veya takımların karşısında işleri bütünleştirir ve eşgüdümleyer.
3. Yönetim Takımı: Bütünleştirme takımının özel bir çeşididir. Çoklu takımlı bir iş birimi için strateji, öncelikler, kaynak dağılımı ve örgütlenme hakkında yetkici kararları verirler.
4. İçerilme Takımları: Yönetim süreci performansını eşgüdümlemede Olduğu gibi yönetim bölgesindeki görevleri başaran temsili takımlardır.
5. İyileştirme Takımları: Performans ve performanslarını iyileştirmede örgütlenme değişimi planlayan ve başlatan takımlardır.²⁹

3.12. TAKIM YAPILANMA SÜRECİ

Takım yapılandırmasını bir süreç olarak incelersek bunlar organizasyon becerisi, nitelikli eleman istihdamı, iş birliği sağlanması ve ihtilafların çözülmesi olarak alt kırılırlarıyla detaylı anlatılabilir.

3.12.1. Organizasyonun Becerisi

- a) Bütün aşamaları kat edin: Kontrole, motive etmeye, organize etmeye ve planlamaya yönelik yeteneklerin sergilenmesi.

Takım hedeflerine ulaştığınızda, takımın bireylerini n performanslarını uygun bir şekilde ödüllendirin.

Başarıları Odaklanmış kurumsal hedeflere kilitlenmiş, becerikli ve eğitimli bir kadro oluşturun.

Karşılıklı güven sağlayın. Yapıcı işbirliği oluşturun. İhtilafları ortadan kaldırın.

- b) Etkili bir plancı olun: Takım üyeleri varlıklarının sebebini, yapacakları işi ve bu işi kiminle yapacaklarını bilmelidirler. Eğer bu noktalar karmaşıksa, moral

²⁹ Tamer Keçecioglu, Takım Oluşturmak, Alfa Yayınları, 2000, s. 30

bozukluğu kaçınılmazdır. Takım üyeleri, liderlerinden hangi yöne yöneleceklerini ve amaçlarına ulaşmak için diğer gruplarla nasıl koordinasyon kuracaklarını bilmesini beklerler. Bunun için etkili bir planlama gerekir.

- c) **Organizasyon Becerinize Güçlendirin:** Planlama bir kez başlayınca, organizasyon önem kazanır. Kaynaklar insan, para, hammadde ve teknoloji hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde koordine edilmelidir. Eğer organizasyon zayıfsa, grup üyeleri ne yapacaklarını bilemezler, cesaretleri kırılır, birbirleriyle tartışırlar, işbirliğinden kaçınırlar ve kendilerini savunmanın telaşına düşerler.
- d) **Motivasyon Havası Oluşturun:** İnsanlar çeşitli sebeplerden dolayı çalışırlar. Biri için önemli olan diğeri için olmayabilir. Motivasyon bireysel bir etkidir. Bundan dolayı lider, elemanlarının motivasyon kaynağını öğrenmek için onları yakından tanımalıdır. Lider motivasyon kaynaklarını bilmeli ve kurumsal hedeflerle bireylerin motivasyonuna giden yolu bulmalıdır.
- e) **Hedefe Ulaşmayı Temin Edecek Bir Denetim Sistemi Kurun:** Bir proje uygulamaya konulduğu zaman, işlerin plana göre yürüyüp yürümediğini belirleyecek ve nihai hedef konusunda değerlendirmeler yapabilecek bir kontrol sistemine ihtiyaç duyulur. Kontrol sistemi yürürlüğe konulduğunda lider ve takım yapılanlarla yapılması gerekenleri kıyaslayabilir.

3.12.2. Nitelikli Eleman

- a) **Nitelikli Eleman Seçin:** İnsan kaynakları her organizasyonun başarısındaki en önemli faktörü oluşturur. Kaliteli insanlar, verimliliği, kararlılığı, büyümeyi ve uzun dönemde organizasyonun varlığını devam ettirebilmeyi sağlar.
- b) **Eğitimi Yararlı Hale Getirin:** Etkili bir eğitmen misiniz? Tutumunuz, bilgi ve yaklaşımınız, nelerin öğrenileceğini ve bunların ne derece iyi uygulanacağını etkileyecektir.
- c) **İşe bağlılığı gerçekleştirme:** Yöneticiler ne kadar becerikli ve istekli olursa olsun, her şeyin altından kalkamazlar. Başarıları, çalışanların uygun yerde kullanımlarına ve onları motive etmelerine göre değerlendirilir. Her bir çalışanın becerilerinin kullanılması ile hedefe ulaştığında, en yüksek seviyede başarı elde edilir.

- d) Hedeflere ve Standartları Belirlerken, Takımı da Sürece Dahil Edin: Hedef, ulaşılacak sonuçların bir ifadesidir. Hedefler, istenen sonuç elde edildiğinde ortaya çıkacak durumları, istenen sonuca ulaşması için belirlenen zaman dilimini, istenen sonuca ulaşmak için organizasyonun ayırdığı gösterir. Takım üyelerinin, hedeflerin ve standartların ve onlara ulaşmak için gerekli eylem planlarının oluşturulmasına katılmasıdır. Takım üyelerine belli bir performans sorumluluğu yükler ve istenilen sonuçların elde edilmesini Sağlar.
- e) Problem Çözümleme Tekniklerini Öğretin: Problem çözümleme, bir organizasyonun her seviyesinde öğretilmelidir. Problemleri ortaya koymak, gerçekleri, hisleri ve fikirleri bir araya getirmek, problemi tekrar ortaya koymak, alternatif çözümleri belirlemek, alternatifleri değerlendirmek, kararları uygulamak, sonuçları değerlendirmek

3.12.3. İşbirliğinin Sağlanması

Yalnız takım içinde değil, aynı zamanda takım ile organizasyonun diğer birimleri arasında da iletişim, işbirliği ve güven oluşmasında yardımcı olacak bir atmosfer Takımı karşılıklı menfaate dayalı projelerde iş birliği yapmak ve üretmek ve teklifleri ortaya koymak üzere bir araya getirmek bunu sağlamanın yollarından biridir.

- a) Açık İletişimi Kolaylaştırın: Lider organizasyon açısından vazgeçilmez nitelikte olan bilgileri toplar, bunları işler ve gerekli yerlere iletir. Bu bilgiler birçok yere ulaştığından dolayı, lider astları ve üstlerinin ve kendi seviyesindeki kimselerin ihtiyaçları üzerinde dikkatle düşünmelidir Ve alınan kararları açık bir iletişimle tüm üyelere duyurmalıdır.
- b) İletişim Becerilerini Gözden Geçirin: Organizasyonda ve takımda yanlış anlamaların olmaması için en uygun iletişim süreçlerinin seçilmesi gerekmektedir. Böylelikle verimlilik artar, daha iyi problem çözülür, şikayetler azalır, metodu iyileştirmeye yönelik fikirler ortaya çıkar, iş ilişkileri iyileşir, daha fazla kişisel tatmin sağlanır.

3.12.4. İhtilafları Çözülmesi

- a) İhtilafın Doğmasını ve Anlamayı Bir Takım Projesi Haline Getirin: Takım liderleri, kontrolün elden çıkması şartıyla, ihtilaflardan olumlu sonuçlar

doğabileceği de göz önüne alınarak, takım üyelerine ihtilafı anlamayı ve onu çözümlmeyi öğretmek gerekir böylelikle takım başarısı artar.

- b) Takım içerisinde güven oluşturma: Güven, üretken ir çalışma ortamına sahip olmak için gerekli bir şeydir. İşbirliğinin oluşması için personelin açık ve dürüst iletişimi hayata geçirmesi esastır. Bu güven ortamı, organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için sadakat ve bağlılığı teşvik eder.
- c) Olumlu Noktaların Üzerinde Durma: Disiplin takım performansının temel gereklerinden biridir. İyi bir lider, kontrolü elden bırakmamakla birlikte, takım üyelerinin kendi kendilerini kontrol edecekleri bir ortam tesis etmeye çalışır.

3.13 TAKIM SÜRECİ AŞAMALARI

1) BAŞLANGIÇ: Temel kavramlar bu modülde gösterilmektedir. Takım bazlı örgüte yol gösteren mantık, geleneksel, hiyerarşik örgütün mantığından farklıdır. Örgütün tümünde roller ve sorumlulukları ve düşüncülere nasıl ulaşılacağı hakkında, farklı düşünceleri gerçekleştirmede yeni yolları sınama ve bu kavramları uygulamada yöntemler üzerinde düşünülür. Çalışmadaki modüllerin tümü için ana kaynaktır.

2) TAKIM YAPISINI TASARLAMA: Takım yapısının tasarımı için adımları ve ölçütleri kümesini vermektedir. Takım yapıları, takım bazlı örgütün iskeletidir. Örgütsel işleri kolaylaştıracak biçimde tasarlanmalıdır. Takımlar orasında bağlantılar tasarlanır. İş sistemini analiz eder ve uygun takım yapısını belirler.

3) TASARIM YÖNETİMİ ve LİDERLİK: Çoklu takım örgütlerinde, liderliğe her takım içerisinde gereksinim duyulur. Bundan dolayı geniş bir sistem içerisindeki liderlik örgütü bütünleştirmede zorunludur. Uygun lideri ve takımlar içerisindeki ilişkileri, liderlik rollerini belirler.

4) ÖRGÜT İÇERİSİNDE YÖNLENDİRME: Hedeflere koşullardaki değişikliğe bağlı olarak güncelleştirilme sürekli iyileştirme için gereklidir. Takımdaki bireyler için kavramsal bir çatı çizer.

5) KAVRAMSAL ÇALIŞMANIN YAPILANDIRILMASI: Karar verme normlarının geliştirilmesinde yol gösterici kurallarda Olduğu gibi takım bazlı örgütteki karar verme yetkisi ve sorumluluğunun dağıtımı için çalışma Sağlar.

6) İLETİŞİM İÇİN BİR KAVRAMSAL ÇALIŞMA OLUŞTURMAK: Takım bazlı örgütün etkin haberleşmesi sağlanmalıdır. Örgüt için bir strateji oluşturmaya yardımcı olur.

7) PERFOR'İANSİ İYİLEŞTİRME: Takım üyeleri performansı üzerinde odaklanılır ve takımın tüm seviyesinde gerçekleştirilir.

8) TAKIM PLANLAMASINI OLUŞTURMAK: Yetki ve sorumluluklar yerleştirilir. Bu biçimlendirmenin açık olmasıyla takım kimin ne şekilde neyi yapacağını bilir.

9) ÖRGÜTE ÖNCÜLÜK ETMEK: Takım içerisinde ve örgütte yönetimin oluşturulması, takımın devam edecek sorumluluğu hakkında düşünceler belirlenir.

10) TAKIMIN KURUMASI: Gerekli tüm aşamalar geçildikten sonra takım kurulur. Bu aşamadan sonra sürekli iyileştirmeye gidilir.

4. BÖLÜM

4. TAKIM OYUNCULARI ve TAKIM LİDERLİĞİ

Bu bölümde takımı oluşturan üyeler ve bu üyelerin özellikleri ayrıca takım liderliği fllatılmaya çalışılmıştır.

4.1 TAKIM OYUNCULARI

Takım oyuncusu olmak bir yaşam biçimidir. Örgütteki insanlar bir takım başarısına birçok yoldan katkıda bulunabilir. Takım çalışması takım oyunculuğunu gerektirir. Etkin takım çalışması, takım çalışması yaklaşımı veya değişik stiller gösteren bireylerin etkin karışımı çerçevesinde kurulur. Etkin takımın özelliklerinin tasvirine stil farklılığı denir.

4.2. TAKIM OYUNCULARI STİLLERİ

Yapılan araştırmalar dört farklı tipte veya stilde takım oyuncusunu olduğunu göstermektedir. Her stil takımın başarısına farklı yollardan katkıda bulunmaktadır. Herkes etkin takım oyuncusu olabilme özelliğine sahiptir, fakat farklı yollardan.

4.2.1. Katkıcı

Göreve uyarlanmış takım oyuncusu olarak katkıcı en iyi bilgilerin gruba sunandır. Katkıcının görüşüyle etkin takım sorun çözer ve takım üyelerinin tecrübelerinin paylaşımının sonucunda karar verir. Takımın başarısı; Takımın üyeleri arasında görevleri dağıtan güçlü bir lider, görevleri ve atamaları zamanında bitiren üyelerce belirlenir. Katkıcılar ilgili bilgi, hüner ve verilerin tümünü serbestçe üyelere sunmalarıyla takımlarına yardımcı olurlar. İşlevsel alan veya iş hakkındaki mutlak bilgilere sahip olmaları nedeniyle gerçekleştirenler de takımın üyeleridir. Günümüzde birçok işin karmaşık doğası tüketici ihtiyaçlarının karşılanması ve sorun çözümede çapraz işlevsel takımların kullanımını gerektirmektedir. Tecrübelerini serbestçe paylaşmak bilgileri saklamak anlamına Bazı rekabetçi çevrelerde takım oyuncuları yıllık performans değerlemesinde “üstünlük” kaybına yol açacağı nedeniyle çalışma arkadaşlarından teknik bilgileri saklamaktadırlar. Bazı şirket kültürleri her birini

diğerine kaptırmasıyla bu işlevsiz davranışları hızlandırmaktadır. Bu davranış rekabetçiliği anlamına gelir.

Katkıcılar tarafından bilgilerin paylaşımı olumlu yollarca ifade edilir. Bir takım oyuncusunun önemli özelliği olarak diğer takım üyelerinin eğitimi ve öğrenimine işaret etmek gerekir. Bir eğitimci olarak katkıcıların rolü çok değerlidir.³⁰ Katkıcı takım oyuncularının paylaşım boyutu tüm takımın işlere atanmasının tamamlanmasıyla sebatlı bir çalışmayı gerektirir. Başarıyla görevin tamamlanmasını başarılı bir takımın anahtarı olduğuna inanmaktadırlar. Pozitif bir takım oyuncusu olmayı önemli bir fırsat olarak görmeleri nedeniyle yoğunlukla bu görevin yerine getirilmesi için çalışırlar. Etkin takım oyuncuları takımlarına katkıda bulunurlar, böylece düzenli görev alanlarındaki tüm işleri yerine getirirler. Katkıcılar etkinliğe önem verir. Takım etkinliği zaman ve kaynakların uygun kullanımı anlamına gelmektedir. Katkıcı toplantılarda harcanan zaman miktarını minimize etme ve bu toplantılara tahsis edilen zamanı optimize etmede takımı gayrete getirir.

Katkıcılar Davranışlarının Kontrol Listesi

1. Diğer takım üyeleriyle tüm ilgili bilgi ve fikirleri serbestçe paylaşırlar.
2. Zaman ve kaynaklardan yararlanmada takıma yardımcı olurlar.
3. Yüksek kaliteli çıktı konusunda gayret gösterirler ve üst düzeydeki sonuçlara ulaşmada ve yüksek standartlar oluşturmada takımı zorlarlar.
4. Tüm takımın görevlerinin tamamlanmasına çalışırlar.
5. Bir takım üyesi olarak tüm faaliyetler için sorumluluğu kabul ederler.
6. Takımla ilişkili olmayan diğer tüm görevler ve düzenli görev alanındaki tüm çalışmaları yine getirirler.
7. Takım toplantılarında faydalı bir sunuşu açık ve özgü bir biçimde takıma sunarlar.
8. Yeni takım üyeleri için bir şef olarak hizmet eder ve diğer takım üyeleri için teknik eğitim sağlarlar.
9. Açık bir öncelikler kümesine sahiptirler.³¹

³⁰ Keçecioğlu a.g.e.s.34

³¹ Keçecioğlu a.g.e.s.36

4.2.1.2. Katkıcılar Niteliklerinin Kontrol Listesi

Katkıcılar niteliklerinin kontrol listesi;³²

1. Bağımlı
2. Sorumlu
3. Organize
4. Etkin
5. Mantıklı
6. Açık
7. İlgili
8. Uygulamacı
9. Uzman
10. Sistematik

4.2.2. İşbirlikçi

Amaçlara yönelmiş oyuncu olarak işbirlikçi için faaliyetlerin zirvesi olarak mevcut görevleri, vizyonu ve amaçları görür. Her şeyin hedeflere odaklanmasını ve bunların izlenmesini sürekli olarak takıma hatırlatır. Bu işlerin dışındaki rolleri de yerine getirme konusunda isteklidirler. Takım oyuncularını iyi bireysel katkıcı olmaktan ziyade başarılı bir takım parçası olmanın tatminini yaratırlar. Katkılarını gerçekleştirmek takımların başarısı için zorunludur, fakat görevle tatmin olmadıkça bireysel saygıda gereksinimleri yoktur. Önerilen davranışların tümü takım amaçlarına isteklilik katmak içindir. Takım oyuncularının kişisel özelliklerinin listesinin en tepesine “takım amaçlarına isteklilik, yaratmak” yerleştirilir. Bu isteklilik zorunlu bir ilk adımı gerektirir ve bundan dolayı ileriye doğru gitmeden önce desteklemeye ihtiyacı vardır. Takımların çoğu hedef oluşturma süreci boyunca çalışmalarında zamanı dikkate almazlar. İşbirlikçi takım oyuncularını işi yerine getirmeden önce açık bir misyonun oluşturulması konusunda takımı zorlar.

³² Keçecioğlu a.g.e.s.38

4.2.2.1. İşbirlikçi Davranışlarının Kontrol Listesi

İşbirlikçi davranışsal kontrol listesi aşağıdaki on maddeden oluşmaktadır;³³

1. Mevcut amaçlar veya hedeflerin netleşmesi ve uzun vadeli hedeflerin oluşturulmasında takıma yardımcı olur.
2. Örgütün bütününde çalışmaların nasıl uyumlaşacağını görmede takıma yardımcı olur.
3. Hedefleri ve faaliyet planlarının yeniden gözden geçirilmesi ihtiyacını takıma hatırlatır.
4. Uygun takım tahsisiyle ilgili planların oluşturulmasında takımı cesaretlendirir.
5. Desteğe ihtiyaç duyan diğer takım üyelerine yardım etmede birlikte çalışır.
6. Mevcut görevlerin yerine getirilmesinde ve takım amaçlarına ulaşmada sıkı çalışır.
7. Üye olmayanlara takım süreçleri hakkında negatif yorumları paylaşmaya girişmemek ve diğer takım üyelerini eleştirmemelidir.
8. Takım amaçları değiştiğinde yeni fikirler veya veriler açık ve esnek olmalıdır.
9. Amaçlara ulaşmada takıma yardımcı olacak rolleri tanımlamalıdır.
10. Takım üyeleriyle bilgileri paylaşmaya istekli olmalıdır.

4.2.2.2. İşbirlikçi Niteliklerinin Kontrol Listesi

Takımlarda işbirlikçi niteliklerin kontrol listesi on ana başlıkta değerlendirecek olursak bunlar aşağıdaki gibidir;

1. İşbirlikçi
2. Esnek
3. Güvenli
4. İleriye Bakan
5. Kavramsal
6. Uzlaştırıcı
7. Cömert

³³ Keçecioğlu a.g.e.s.37

8. Açık
9. Hayalci
10. İleriyi Gören — vizyoner ³⁴

4.2.3. İletişimci

İletişimci amaçlara ulaşmada ve görevlerin yerine getirilmesi hakkında takımın nasıl gittiğini takım sürecinde birincil gündem maddesi olarak düşünür. İletişimcilerin çabaları bazı zamanlar diğer üyelere dirençle karşılanırken, herkes süreç konularına dikkat edilmesi çerçevesinde takımların başarı veya başarısızlığına mutabıktırlar. İletişimci takımdakiler her birinin diğeriyle kendilerini rahat hissetmelerine yardımcı olarak pozitif iklime katkıda bulunurlar. İletişimci özellikle takımın biçimlendirilmesinde yardımcı olur. İletişimci dışarıdan yine üyeler geldiğinde veya takımın bileşimi değiştiğinde de yardımcı olur. İletişimci yıkıcı çatışmaları azaltmada ve biçimsel olmayı cesaretlendirmede mizah ve diplomasi kullanır. İletişimciler fikirlerini sunmada üyelerini cesaretlendirirler, görüşleri paylaşmada fırsatları diğer üyelere vermede insanların daha konuşkan olması, kişisel saldırıları elimine edilmesi, konular üzerinde anlaşmazlık sınırlarının kaldırılması, takımın bir birini etkilemesi için bir yol gösterici veya normların oluşturulmasını takıma önermeye cesaretlendirmelidir. Bu müdahaleler riskli olabilir.

4.2.3.1. İletişimci Davranışlarının Kontrol Listesi

İletişimci davranışlarının kontrol listesi; ³⁵

1. Bazı Üyelerce içer ilmenin eksikliği veya takım üyeleri arasındaki çatışmalarda olduğu gibi süreç sorunlarının çözümünde adımlar atmaktır.
2. Tüm bakış noktalarını dikkatlice dinlemelidir.
3. Takımı rahatlatmaya yardımcı olmalıdır.
4. Çabaları için diğer takım üyelerine saygı duymalı ve ödüllendirmelidir.
5. Takımların çalışmaları hakkında zorunluluk duygusunu ve gayreti iletmelidir.
6. Olası ortak görüşü, teklifleri veya tartışma koşullarını periyodik olarak özetlemelidir.

³⁴ Keçecioğlu a.g.e.s.38

³⁵ Keçecioğlu a.g.e.s.39

7. Takımın kararları ve tartışmalarına katılımına diğer takım üyelerini cesaretlendirmelidir.
8. Kabiliyet ve kaynakların her birinin diğerlerine nasıl katkıda bulunacağını bilmede takımdaki insanlara yardımcı olmalıdır.
9. Yardımcı olmaya niyetli, tasvir edici ve özel geri besleme bilgilerini diğer takım üyelerine vermelidir.
10. Savunmacı olmaksızın diğer takım üyelerinden geri besleme almalıdır.
11. İyileştirme için planlar yapmak ve takımın etkinliği değerlendirmeyi periyodik zamanlarda yapmasını takıma hatırlatmaktır.

4.2.3.2. İletişimci Niteliklerinin Kontrol Listesi

İletişimci nitelikler takımı için önem arz etmektedir. Bu değerleri sınıflandıracak olursak başlıca aşağıda ki konular ele alınacaktır.³⁶

- 1) Destekleyici
- 2) Cesaretlendirici
- 3) Rahatlatıcı
- 4) Hünerli
- 5) Yardımcı
- 6) Arkadaşça
- 7) Sabırlı
- 8) İnfomal
- 9) İlgili
- 10) Kendi Kendine Yeterli
- 11) Takım toplantılarının sonuçları hakkında niçin ve nasıl gibi sorular yöneltir.
- 12) Bazı zamanlar geleneksel akıl ile farklılaşmaları nedeniyle takım oyuncusu olmama ile suçlanmaktadırlar.
- 13) Takıma iyi tasarlanmış riskleri üstlenirler.

³⁶ Keçecioğlu a.g.e.s.40

14) Takımın karşılaştığı sorunları saptama ve takımın ilerleyişini raporlamada dürüsttürler.

15) Takımın illegal ve ahlaki olmayan faaliyetlerine itiraz ederler.

4.2.4.2. Mücadeleci Niteliklerinin Kontrol Listesi

Mücadeleci niteliklerinin kontrol listesi³⁷

1. Samimi
2. Ahlaki
3. Soru Soran
4. Dürüst
5. Doğru Sözlü
6. Yüksek Sesle Konuşan
7. Kuralcı
8. Cüretli
9. Hilesiz
10. Cesur

4.3. TAKIM LİDERİ

Lider bir takımın başarısında çok önemlidir. Lider insanlarla ilişkilerinde doğal ve dürüst çalışmalarında şevk duygusunu ileten, örgütün vizyon ruhunu yaratan insandır. Fakat takım lideri aynı zamanda etkin yönetici olmalıdır. Etkin takım lideri, etkin takım oyuncusudur. Etkin takım liderliği amaç, hedef ve faaliyet planlarının geliştirilmesi, açık bir misyonun yaratılması ve vizyonun duyurulmasına ihtiyaç duymaktadır. Çoğunlukla etkin liderler mükemmel tüketici hizmeti sağlama ve kaliteli ürün ve hizmeti üretmede

4.3.1. Mücadeleci

Etkin takım çalışmasının olacağı gibi değil Olduğu gibi konuşan, davranan üyelere gereksinimi vardır. Bu mücadelecinin rolüdür. Takımın yönlendirilmesi hakkında derinlemesine düşüncelere sahiptirler, açık, dürüst ve samimidirler.

Takım başarısını çok istemektedirler. Bununla beraber takım lideri ve düşünceler üzerinde etkili olarak karşıt fikirler ifade edinceye kadar takımda negatif güç olarak

³⁷ Keçecioğlu a.g.e.s.44

görünürler. Mücadeleci için temel testlerden biri açık sözlülük yeteneğine sahip olmasıdır. Açık sözlülük, azınlık görüşlerinin ifadesinde cesaretsizliğin Çoğu örgütün kültüründe olması nedeniyle takım oyuncularının dayanıklılığının göstergesidir. Mücadeleci; alternatifler üzerinde düşünülecek mi, maliyetlere karşı faydalar, tüketicilere etkisi, çalışanları nasıl etkileyeceği gibi konuları bilmelidir. Mücadeleciler sorun çözmede daha yaratıcı olma konusunda takımlarını iterler. Takımını cesaretlendiren mücadeleci geçmişle veya diğer kısıtlamalarla sınırlandırılmaz, yeni fikirlerin serbestçe akması için beyin fırtınası yöntemini kullanır.³⁸

4.3.2. Mücadeleci Davranışlarının Kontrol Listesi

1. Takımın çalışması hakkındaki görüşleri samimice paylaşır.
2. Takım liderliğiyle anlaşmazlığa karşı açıkça isteklidir.
3. Takımların amaçları hakkında sorular yöneltir.
4. İşte yüksek ahlaki standartlar oluşturulması konusunda takımı teşvik eder.
5. Görüşler takımın önemli ölçüde genişliğinin karşısında ise yüksek sesle dile getirir. Arzulanan ruhu yansıtır. Takımın dışındaki önemli oyuncularla ve tüm takım üyeleriyle iletişim kurma yeteneğine sahip olmalıdırlar. Çoğunlukla liderler, ortak görüşü yapılandırma, çatışmaları çözümlene ve dinlemede kusursuz niteliklere sahip olmalıdırlar. Açık bir çevre oluşturarak üyelere dürüst ve samimi bir biçimde görüşlerini ifade etmede özgürlük sağlarlar.

4.3.3 Takımda Liderin Rolü

Takım hedeflerinin ulaşılabilir olması, fakat kurumsal ihtiyaçları ve kişisel tatmin yerine getirecek zorlukta olmasını temin eder.

1. Ölçümlerin ve kontrollerin karmaşıklığı ile elde edilen değerler arasında denge kurulmasında yardımcı olur.
2. Takımla birlikte eylem planının gerçekliliğini test eder.
3. Ne tür işbirliği ve destek gerektiğini gözden geçirerek, gerekirse teminini sağlar.

³⁸ Keçecioğlu a.g.e. s..44

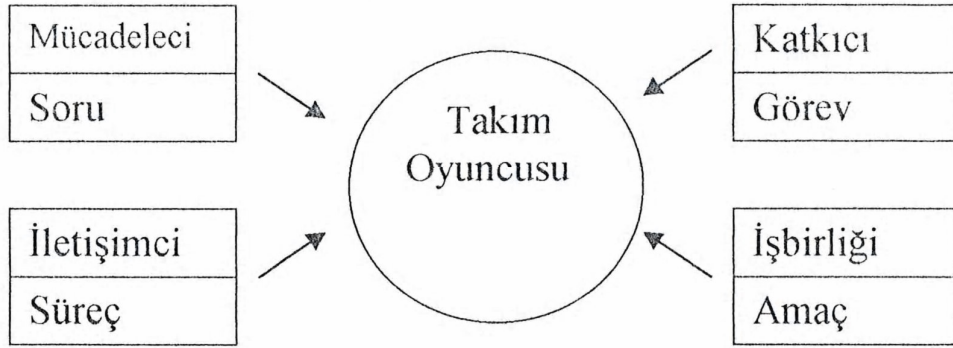
4. İş gelişimini takip eder. İstediginde sorunların çözümüne katılır ve başarıları destekler.³⁹

4.3.4. Takım Liderleri İçin Başarılı Takım Yapılandırma Stratejileri

Takım liderleri için başarılı takım yapılandırma stratejileri,⁴⁰

1. Takıma Bilgi sağlama
2. Takımların Amaçlarını Tanımlama
3. Rollerini netleştirme
4. Normları oluşturma
5. Planları tasarlama
6. Soru sormayı cesaretlendirme
7. Bilgileri paylaşma
8. Katılımı sağlama
9. Başarıları kutlama
10. Takım etkinliğini değerlendirme⁴¹

Takım lideri diğer takım oyuncularının tüm görevlerini de üstlenir.



Şekil 4.1 Takım Lideri ⁴²

³⁹ Maddux. a.g.e. s.45.

⁴⁰ Keçecioğlu, a.g.e. s.48

⁴¹ Keçecioğlu, a.g.e. s.46

⁴² Keçecioğlu, a.g.e. s.34.

4.3.5. Takım Liderinin Görevleri

Takım liderinin görevleri;⁴³

1. İnsanların takım halinde neler yapabileceği hakkında vizyon oluşturulur. Bu vizyonu başkaları ile paylaşır ve buna uygun davranır.
2. İlişkilerde etki sahibidir. Kişisel tarzını sergiler. Heyecan uyandırır ve harekete geçirir. Takım çalışması ve dayanışma ilhamı verir.
3. Üyeleri işlere dahil eder ve bu şekilde işlerine bağlanmalarını sağlar. Diğer çalışanların ekip çalışması fırsatlarını görmelerini kolaylaştırır. Çalışanların performanslarını ortaya koymalarına imkan verir.
4. İlerlemek isteyen ve başkalarıyla yapıcı biçimde çalışabilecek kişiler arar. Rolünün bunu teşvik etmek ve zemin hazırlamak olduğunu hisseder.
5. Problem çözmenin takım üyelerinin sorumluluğu olduğunu düşünür.
6. Bilgiyi tamamen açar. Soruya tam cevap verir. Takımın kendi filterini oluşturmasına imkan sağlar.
7. Çalışmalar yıkıcı hale gelmeden uzlaşma sağlar.
8. Hem bireysel hem de takım başarılarının doğru zamanda ve doğru biçimde algılandığını görmek için çaba harcar.
9. Verdiği sözleri tutar ve aynı davranışları bekler.

⁴³ Keçecioğlu, a.g.e. s.37

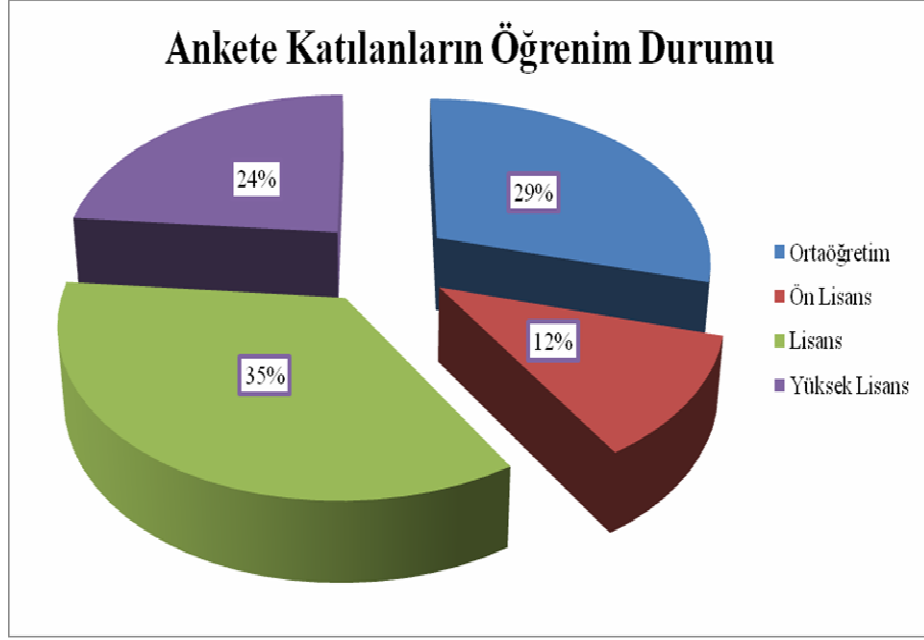
5.BÖLÜM

5.1 KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE ELEKTRİK MALZEMESİ İMALAT FAALİYETİ GÖSTERİP ANKETE KATILAN FİRMA BİLGİLERİ

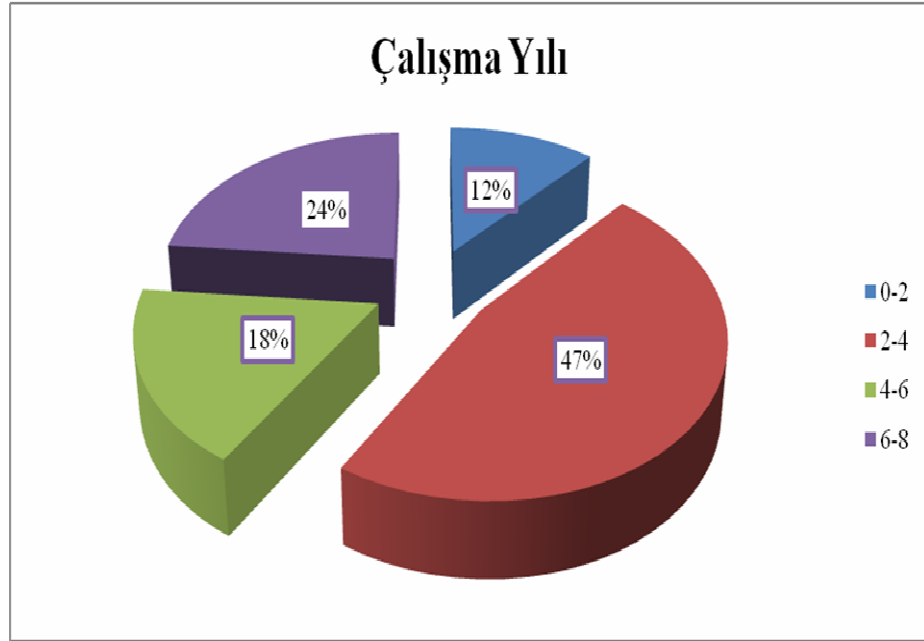
Bu bölümde kayseri organize sanayi bölgesinde yer alan elektrik malzemesi imalatı yapan toplam 24 adet firma bulunmaktadır. Bu firmalardan 17 işletmeye 'işletmelerde takım kurma' anketi uygulanmış ve anket sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.1. Çalışanların Demografik Bilgilerine Göre Dağılımı

		n	%
<i>İşletmedeki Pozisyonunuz</i>	Müdür	3	18
	Ortak	14	82
<i>Eğitim durumunuz</i>	Orta Öğretim	5	29
	Ön Lisans	2	12
	Lisans	6	35
	Yüksek Lisans	4	24
<i>Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız?</i>	0-2 yıl	2	12
	2-4 yıl	8	46
	4-6 yıl	3	18
	6-8 yıl	4	24
<i>Cinsiyetiniz</i>	Erkek	16	94
	Bayan	1	6
<i>Mesleki ve /veya akademik unvanlarınız var mı?</i>	Evet	0	0
	Hayır	17	100



Şekil 5.1. Ankete Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

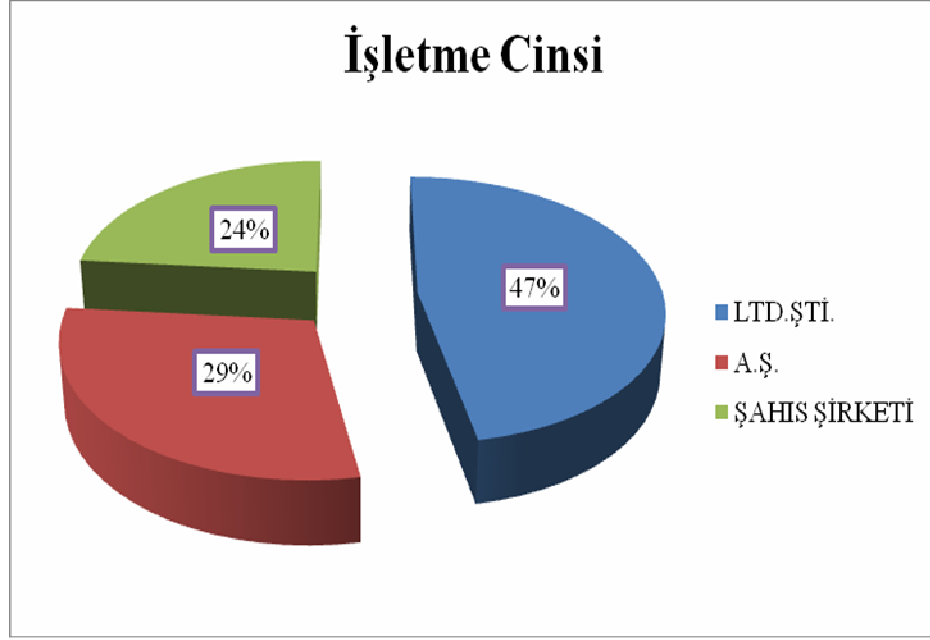


Şekil 5.2. Ankete Katılanların Çalışma Yılına Göre Dağılımı

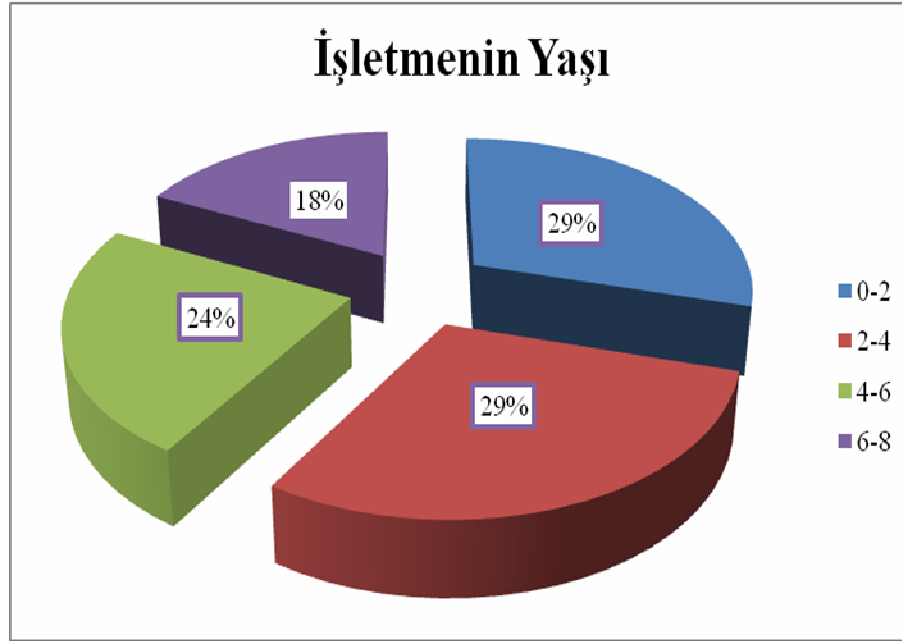
Araştırmaya katılanların %18'i müdür ve %82'si iş yeri sahibidir. Katılımcıların %29'u Orta Öğretim; %12'si Ön Lisans; %35'i Lisans; %24'ü Yüksek Lisans mezunudur. Katılımcıların %12'si 0-2 yıldır; %46'sı 2-4 yıldır; %18'i 4-6 yıldır; %24'ü 6-8 yıldır; bu sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların %94'nün cinsiyeti erkek; %6'sının cinsiyeti bayandır. Katılımcıların; %100'nün bir akademik unvanı yoktur.

Tablo 5.2. İşletme Hakkında Genel Bilgilerin Dağılımı

		n	%
<i>İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir?</i>	0-2 yıl	5	29
	2-4 yıl	5	29
	4-6 yıl	4	24
	6-8 yıl	3	18
<i>Son 5 yılda hiç çalışan uyumsuzluğu ile karşılaştınız mı?</i>	Evet	3	18
	Hayır	14	82
<i>İşletmeniz hangisidir?</i>	A.Ş	5	29
	LTD.ŞTİ	8	47
	Şahıs Şirketi	4	24



Şekil 5.3. Ankete Katılan Firmaların Hukuki Yapısı Göre Dağılımı



Şekil 5.4. Ankete Katılan Firmaların Yaşına Göre Dağılımı

Katılımcıların %29'u 0-2 yıldır; %29'u 2-4 yıldır; %24'ü 4-6 yıldır; %18'i 6-8 yıldır; işletmeleri faaliyettedir. Katılımcıların %18'i son 5 yılda çalışan uyumsuzluğu ile karşılaşırken; %82'si son 5 yılda çalışan uyumsuzluğu ile karşılaşmamıştır. Katılımcıların %29'u A.Ş; %47'si LTD.ŞTİ; %24'ü Şahıs şirketlerdir.

Tablo 5.3. Çalışanların Yaşlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	n	Ort.	ss	Minimum	Maksimum
Yaşımız	17	51,4	8,37	35	65

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 51,4'tür.En küçük katılımcı 35 yaşında; en büyük katılımcı ise 65 yaşındadır.

5.1.1. Takım Bilgileri Anket Soruları

Tablo 5.3. Takımı Oluşturanların Sayısının Yeterince Az Oluşu Verilen Cevapların Dağılımı

<i>Takımı oluşturuların sayısının yeterince az oluşu</i>	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort.	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Kolayca ve sık sık toplanıyor musunuz?	2	12	5	29	7	41	3	18	0	0	2,65	0,9
Takımı oluşturuların her biri ile sık sık ve kolay iletişim kurabiliyor musunuz?	3	18	8	47	5	29	1	6	0	0	2,24	0,81
Tartışmalar, takım oluşturuların her birinin katılacağı ölçüde açık mıdır?	0	0	5	29	6	35	5	29	1	6	3,11	0,9
Takımın her üyesi diğerinin rollerini ve yeteneklerini biliyor mu?	4	24	11	66	1	6	1	6	0	7,3	1,94	0,72
Hedeflerinize ulaşabilmek için daha fazla insana ihtiyacımız var mı?	0	0	4	24	7	41	4	24	2	11	3,24	0,94
Alt takımlar kurulabilir mi veya onlara ihtiyaç var mı?	0	0	4	24	8	46	4	24	1	6	3,12	0,83

“Kolayca ve sık sık toplanıyor musunuz? “ görüşüne katılımcıların çoğunluğu görüş bildirmekten çekinmiş ve ortalama puan 2,65’dir. “Takımı oluşturuların her biri ile sık sık ve kolay iletişim kurabiliyor musunuz? “görüşüne katılımcıların çoğunluğu

katılmaktadır ve ortalama puan 2,24'dür. "Tartışmalar, takımı oluşturanların her birinin katılacağı ölçüde açık mıdır? "görüşüne katılımcıların çoğunluğu görüş bildirmekten çekinmiş ve ortalama puan 3,11'dir. "Takımın her üyesi diğerinin rollerini ve yeteneklerini biliyor mu? "görüşüne katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katılmaktadır ve ortalama puan 1,94'dür. "Hedeflerinize ulaşabilmek için daha fazla insana ihtiyacınız var mı? "görüşüne katılımcıların çoğunluğu görüş bildirmekten çekinmiş ve ortalama puan 3,24'dür. "Alt takımlar kurulabilir mi veya onlara ihtiyaç var mı? "görüşüne katılımcıların çoğunluğu görüş bildirmekten çekinmiş ve ortalama puan 3,12'dir.

5.1.2 Yeterli Ölçüde Tamamlayıcı Becerileri Anket Soruları

Tablo 5.5. Yeterli Ölçüde Tamamlayıcı Beceriler

Yeterli tamamlayıcı beceriler	ölçüde	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort. ss
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
		Üç yetenek kategorisinin her biri gerçek veya potansiyel olarak takım üyelerinde var mıdır? (Fonksiyonel/Teknik mesele çözümü/karar verme ve diğerleriyle iyi geçinmek)		2	12	6	35	7	41	2	12	
Takımı oluşturanların her bir bütün bu üç kategoride, takımın amaç ve hedefleri için gerekli düzeye ulaşabilecek potansiyele sahip midir?		3	18	10	59	4	23	0	0	0	0	2,05 0,63
Takım için gerekli herhangi bir becerinin bulunmayışı veya yeterli temsil edilmeyişi kendini hissettiriyor mu?		3	18	8	47	6	35	0	0	0	0	2,17 0,70
Takımı oluşturanlar birey olarak veya her birlikte, gerekli becerileri öğrenmek ve geliştirmek için yeterli zamana sahip olmaya istekli midirler?		0	0	3	18	5	29	6	35	3	18	3,52 0,97
İhtiyaç hissedildiği zaman siz yeni veya tamamlayıcı beceriler getirebilir misiniz?		8	47	6	35	3	18	0	0	0	0	1,70 0,74

“Üç yetenek kategorisinin her biri gerçek veya potansiyel olarak bütün takım üyelerinde var mıdır? (Fonksiyonel/Teknik mesele çözümü/karar verme ve diğerleriyle iyi geçinmek) “ görüşüne katılımcıların çoğunluğu görüş bildirmekten çekinmiş ve ortalama puan 2,65’dir. “Takımı oluşturanların her bir bütün bu üç kategoride, takımın amaç ve hedefleri için gerekli düzeye ulaşabilecek potansiyele sahip midir?” görüşüne katılımcıların çoğunluğu katılmaktadır ve ortalama puan 2,05’dir. “Takım için gerekli herhangi bir becerinin bulunmayışı veya yeterli temsil edilmeyişi kendini hissettiriyor mu?” görüşüne katılımcıların çoğunluğu katılmaktadır ve ortalama puan 2,17’dir. “Takımı oluşturanlar birey olarak veya her birlikte, gerekli becerileri öğrenmek ve geliştirmek için yeterli zamanı sarf etmeye istekli midirler?” görüşüne katılımcıların çoğunluğu katılmamaktadır ve ortalama puan 3,52’dir. “İhtiyaç hissedildiği zaman siz yeni veya tamamlayıcı beceriler getirebilir misiniz?” görüşüne katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katılmaktadır ve ortalama puan 1,70’dir.

5.1.3 Gerçekten Anlamlı Bir Amaç Anket Soruları

Tablo 5.6. Gerçekten Anlamlı Bir Amaç

Gerçekten anlamlı bir amaç	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort. ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
	Kısa vadeli hedeflerden fazla olarak, bu amaç, daha geniş ve daha derin ilhamları yaratıyor mu?	3	18	8	47	6	35	0	0	0	
Bu amaç daha geniş bir organizasyon el amacından veya bir bireyin (örneğin, liderin) amacından farklı olarak bir takım amacı mıdır?	4	24	9	52	4	24	0	0	0	0	2,00 0,68
Takımı oluşturanların her biri bu amacı aynı şekilde anlatıyor ve bunu Belirsiz soyutluklara başvurmaksızın mı yapıyorlar?	2	12	9	53	5	29	1	6	0	0	2,29 0,74
Takımı oluşturanlar bu amacı, takımın üyesi olmayanlarla yaptıkları müzakerelerde azimle savunuyorlar mı?	0	0	4	24	11	64	1	6	1	6	2,94 0,72
Takım oluşturanlar sık sık bu amaca atıf yapıyor ve bu amacın kendilerinden neler beklediği üzerinde	1	6	4	24	4	24	3	18	5	28	3,41 1,28

duruyorlar mı?												
Takım amacında özellikle anlamlı ve	2	12	6	35	1	6	5	29	3	18	3,05	1,34
hatırlanacak tezler var mıdır?												
Takımı oluşturanlar, onun heyecanlandırıcı olmasa da	3	18	8	47	5	29	1	6	0	0	2,35	0,80
önemli olduğunu hissediyorlar mı?												

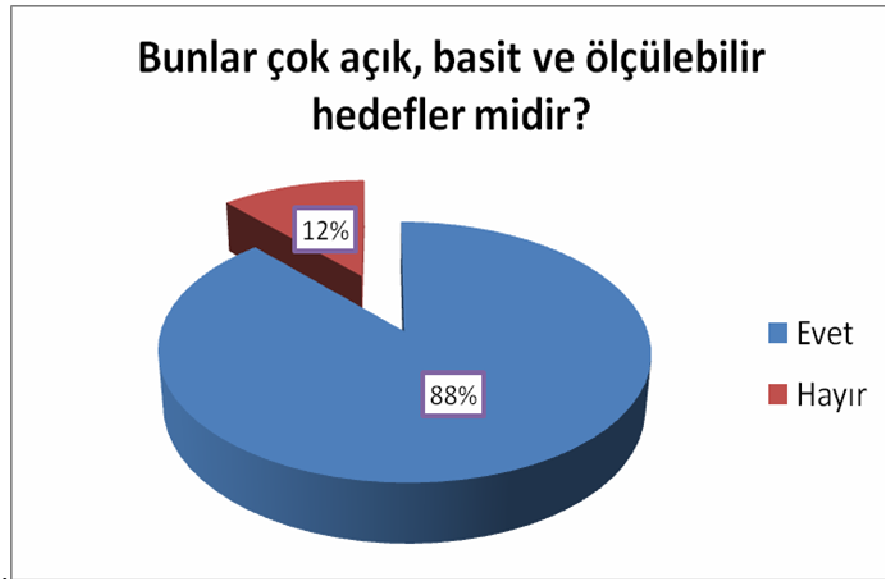
“Kısa vadeli hedeflerden fazla olarak, bu amaç, daha geniş ve daha derin ilhamları yaratıyor mu?” görüşüne katılımcıların çoğunluğu katılmaktadır ve ortalama puan 2,17’dir. “Bu amaç daha geniş bir organizasyon el amaçtan veya bir bireyin (örneğin, liderin) amacından farklı olarak bir takım amacı mıdır? “ görüşüne katılımcıların çoğunluğu katılmaktadır ve ortalama puan 2,00’dir.” Takımı oluşturanların her biri bu amacı aynı şekilde anlıyor ve anlatıyor mu? Bunu belirsiz soyutluklara başvurmaksızın mı yapıyorlar? “görüşüne katılımcıların çoğunluğu katılmamaktadır ve ortalama puan 2,29’dur. “Takımı oluşturanlar bu amacı, takımın üyesi olmayanlarla yaptıkları müzakerelerde azimle savunuyorlar mı? “ görüşüne katılımcıların çoğunluğu görüş bildirmekten çekinmiş ve ortalama puan 2,94’dür. “Takım oluşturanlar sık sık bu amaca atıf yapıyor ve bu amacın kendilerinden neler beklediği üzerinde duruyorlar mı? “görüşüne katılımcıların çoğunluğu katılmamakta ve ortalama puan 3,41’dir.” Takım amacında özellikle anlamlı ve hatırlanacak tezler var mıdır? “görüşüne katılımcıların çoğunluğu görüş bildirmekten çekinmiş ve ortalama puan 3,05’dir. “Takımı oluşturanlar, onun heyecanlandırıcı olmasa da önemli olduğunu hissediyorlar mı? “görüşüne katılımcıların çoğunluğu katılmamaktadır ve ortalama puan 2,35’dir.

5.1.4 Belirli Özel Hedef Veya Hedefler Anket Soruları

“Bunlar bir takımın hedefleri midir yoksa bir tek bireyin, örneğin liderin hedefleri midir? (evet: Takım Hayır: Lider)” Araştırmaya katılanlar katılımcıların %65’i Evet cevabı verirken; %35’i Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



Şekil 5.5. Hedef Oranları



Şekil 5.6 Basit Ve Ölçülebilir Hedefler

“Bunlar çok açık, basit ve ölçülebilir hedefler midir?” Araştırmaya katılanlar katılımcıların %88’i Evet cevabı verirken; %12’i Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



Şekil 5.7. Eğer Ölçülebilir Hedefler Değillse, Bunlara Nasıl Ulaşılabileceği Önceden Belirlenebilir

“Eğer ölçülebilir hedefler değilse, bunlara nasıl ulaşılabileceği önceden belirlenebilir mi?” Araştırmaya katılanlar katılımcıların %82’i Evet cevabı verirken; %18’i Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



Şekil 5.8. Bu Hedefler, Hırslı Hedefler Olduğu Kadar Realist Hedefler

“Bu hedefler, hırslı hedefler olduğu kadar realist hedefler midir?” Araştırmaya katılanlar katılımcıların %82’si Evet cevabı verirken; %18’i Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



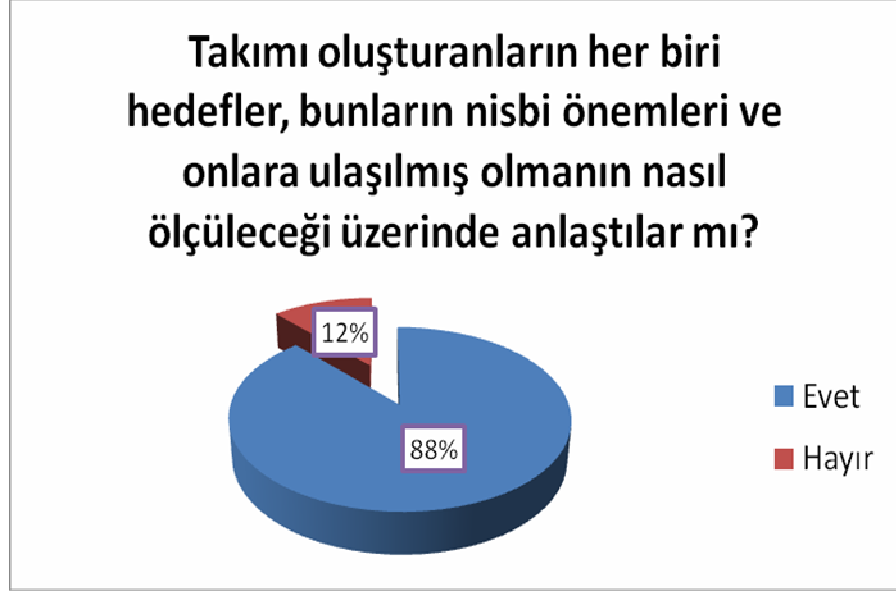
Şekil 5.9. Bu Hedeflere Ulaşmak İçin Bir Dizi Somut Takım Çalışması Ürününe İhtiyaç

“Bu hedeflere ulaşmak için bir dizi somut takım çalışması ürününe ihtiyaç var mıdır?” Araştırmaya katılanlar katılımcıların %41’i Evet cevabı verirken; %59’u Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



Şekil 5.10. Bunların Nisbi Önemleri Ve Öncelikleri Takımı Oluşturanların Her Biri Tarafından Apaçık Anlaşılması

“Bunların nisbi önemleri ve öncelikleri takımı oluşturanların her biri tarafından apaçık anlaşılıyor mu?” Araştırmaya katılanlar katılımcıların %71’i Evet cevabı verirken; %29’u Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



Şekil 5.11. Takımı Oluşturanların Her Biri Hedefler, Bunların Nisbi Önemleri Ve Onlara Ulaşılmış Olmanın Nasıl Ölçüleceği

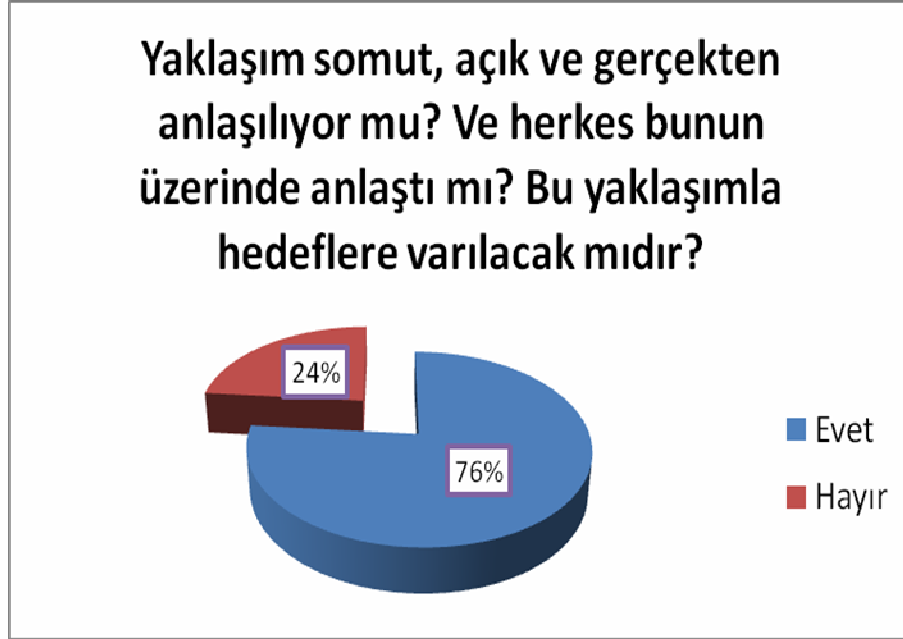
“Takımı oluşturanların her biri hedefler, bunların nisbi önemleri ve onlara ulaşılmış olmanın nasıl ölçüleceği üzerinde anlaştılar mı?” Araştırmaya katılanlar katılımcıların %88’i Evet cevabı verirken; %12’si Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



Şekil 5.12. Takımı Oluşturanların Her Biri, Takımın Hedeflerini Aynı Tarzda Apaçık Anlatabilmek

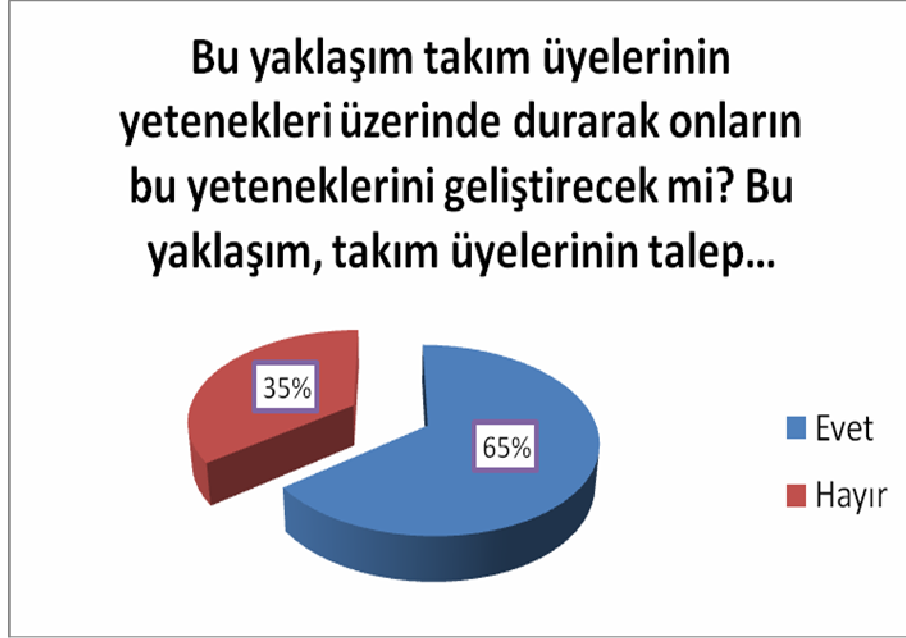
“Takımı oluşturanların her biri, takımın hedeflerini aynı tarzda apaçık anlatabiliyor mu?” Araştırmaya katılanlar katılımcıların %47’si Evet cevabı verirken; %53’ü Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.

5.1.4 Net Bir Çalışma Yaklaşımı Anket Soruları



Şekil 5.13. Yaklaşım Somut, Açık Ve Gerçekten Anlama

“Yaklaşım somut, açık ve gerçekten anlaşılıyor mu? Ve herkes bunun üzerinde anlaştı mı? Bu yaklaşımla hedeflere varılacak mıdır?” Araştırmaya katılanlar katılımcıların %76’sı Evet cevabı verirken; %24’ü Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



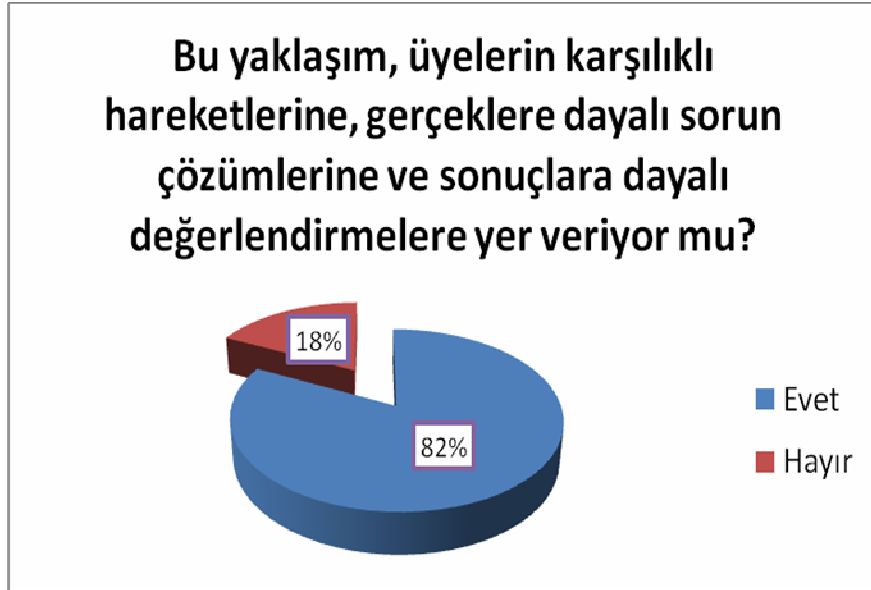
Şekil 5.14. Bu Yaklaşım Takım Üyelerinin Yetenekleri Üzerinde Durarak Onların Bu Yeteneklerini Geliştirecek

“Bu yaklaşım takım üyelerinin yetenekleri üzerinde durarak onların bu yeteneklerini geliştirecek mi? Bu yaklaşım, takım üyelerinin talep edilen diğer hedeflerine uygun mu?” Araştırmaya katılanlar katılımcıların %65’i Evet cevabı verirken; %35’i Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



Şekil 5.15. Bu Yaklaşım, Takımın Bütün Üyelerinden Eşit Miktarda Gerçek Çalışma Talep Durumu

“Bu yaklaşım, takımın bütün üyelerinden eşit miktarda gerçek çalışma talep ediyor mu?”
 “Araştırmaya katılanlar katılımcıların %53’ü Evet cevabı verirken; %47’si Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



Şekil 5.15. Bu Yaklaşım, Üyelerin Karşılıklı Hareketlerine, Gerçeklere Dayalı Sorun Çözümlerine Ve Sonuçlara Dayalı Değerlendirmelere Yer Veriyor Mu?

“Bu yaklaşım, üyelerin karşılıklı hareketlerine, gerçeklere dayalı sorun çözümlerine ve sonuçlara dayalı değerlendirmelere yer veriyor mu?” Araştırmaya katılanlar katılımcıların %82’si Evet cevabı verirken; %18’i Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



Şekil 5.16. Takımın Bütün Üyeleri Takımın Yaklaşımını Aynı Şekilde Anlatabilme

“Takımın bütün üyeleri takımın yaklaşımını aynı şekilde anlatabiliyor mu?” Araştırmaya katılanlar katılımcıların %24’ü Evet cevabı verirken; %76’sı Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



Şekil 5.17. Yaklaşım, Zamanla Düzeltip Geliştirilmeye Yer Vermesi

“Yaklaşım, zamanla düzeltilip geliştirilmeye yer veriyor mu? “Araştırmaya katılanlar katılımcıların %47’si Evet cevabı verirken; %53’ü Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.



Şekil 5.18. Bu Yaklaşım İçin Örneğin, Bilgi Ve Analiz

“Bu yaklaşım için örneğin, bilgi ve analiz, yeni üyeler ve üst mevkilerdeki sponsorlar aracılığıyla yeni bilgi ve perspektifler sürekli aranıp ekleniyor mu?” “Araştırmaya katılanlar katılımcıların %71’i Evet cevabı verirken; %29’u Hayır cevabı vererek görüş beyan etmektedir.

Tablo 5.7. Karşılıklı Sorumluluk Hissi Anket Soruları

<i>Karşılıklı sorumluluk hissi</i>	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort. ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
	Takımın amacından, hedeflerinden, yaklaşımından çalışma ürünlerinden birey olarak ve diğerleriyle birlikte ortak sorumlu musunuz?	0	0	10	59	5	29	2	12	0	
Belirli özel hedeflerle karşılaştırarak gelişmeyi ölçebilir misiniz ve ölçülüyor mu?	1	6	7	41	5	29	4	24	0	0	2,70 0,89
Yapılan bütün işlerden takımın bütün üyeleri kendini sorumlu tutuyor mu?	1	6	2	12	9	53	5	29	0	0	3,05 0,80
Takım üyeleri birey olarak ve diğerleriyle ortak biçimde	2	12	6	35	5	29	3	18	1	6	2,70 1,07

nelerden
sorumlu
olduklarını
açıkça
biliyorlar mı?

“Başarısızlığa

uğrayabilen

sadece

takımdır”

1

6

1

6

8

47

7

41

0

0

3,23

0,80

hissi

yerleşmiş

durumda mı?

“Takımın amacından, hedeflerinden, yaklaşımından çalışma ürünlerinden birey olarak ve diğerleriyle birlikte ortak sorumlu musunuz? “görüşüne katılımcıların çoğunluğu katılmaktadır ve ortalama puan 2,52’dir. “Belirli özel hedeflerle karşılaştırarak gelişmeyi ölçebilir misiniz ve ölçülüyor mu?” görüşüne katılımcıların çoğunluğu görüş bildirmekten çekinmiş ve ortalama puan 2,70’dir. “Yapılan bütün işlerden takımın bütün üyeleri kendini sorumlu tutuyor mu?” görüşüne katılımcıların çoğunluğu görüş bildirmekten çekinmiş ve ortalama puan 3,05’dir. “Takım üyeleri birey olarak ve diğerleriyle ortak biçimde nelerden sorumlu olduklarını açıkça biliyorlar mı?” görüşüne katılımcıların çoğunluğu görüş bildirmekten çekinmiş ve ortalama puan 2,70’dir. ““Başarısızlığa uğrayabilen sadece takımdır” hissi yerleşmiş durumda mı?” görüşüne katılımcıların çoğunluğu görüş bildirmekten çekinmiş ve ortalama puan 3,23’dir.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet ortamının gerektirdiği kurallara uymak zorundadırlar. Bu kurallardan en önemlileri verimlilik, kalite mal ve hizmet üretimidir. Bunları sağlamak ise iş gücüdür. Yani işletmenin insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarının verimli kullanım da takım kurma ile başarılmaktadır.

Sınırsız bir kaynak olarak kabul ettiğimiz insan (takım) gücü iyi planlandığı, iyi koordine edildiği ve iyi yönetildiği zaman kendisine ve örgütüne yarar sağlar. Yani mutlu işletme mutlu çalışanlara bağlıdır. Takım halinde takım ruhu ile çalışmak hem çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenler hem de organizasyona beklenenden daha büyük, vazgeçilmez fırsatlar sunar.

İşletmelerde takımlar kurma, yönetimin kurulan takımlara destek vermesi, onlarla birlikte çalışması, takım üyelerinin memnuniyetinin sağlanması işletmeyi tek bir vücut haline getirir. Çalışmalarda etkinliği, verimliliği, kaliteyi arttırır. Böylece piyasada söz sahibi ve daha uzun ömürlü işletme olarak, takımlarla çalışmayanlara göre daha çok avantajlar sağlanır.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- [1]. BEBLİN, R.M., Management Teams. Oxford: Butterworth — Heinemann, 1996.
- [2]. BUMİN, Birol. İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Ve Çatışmanın Yönetimi. Ankara: Bizim Büro Basımevi, 1990.
- [3]. CAN, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık, 1994.
- [4]. COHEN, S.G. and Ledford, G.E., The Effectiveness of Excellence, New York Wiley, 1991.
- [5]. DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN, İşleme Yönetimi. İstanbul: 1996.
- [6]. DİNÇER, Ömer, Örgüt Geliştirme, Teori Uygulama Ve Teknikler. İstanbul: 1992.
- [7]. DONNELLON A. , Team Talk. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996.
- [8]. ERDOĞAN, İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın. 1996.
- [9]. ERTÜRK, Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım —Yayın, 1998.
- [10]. FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınevi, 2000.
- [11]. HACKMAN, J.R. , The Desing Of Work Teams. In J.W. Lorsch (Ed.), Handbook of organizational Beha vior, Englewood Cliffs, NS : Prentice — Hal, 1987.
- [12]. KATZENBACH, J.R. , and Smith, D.K. , The Wisdom Of Teams, Boston, Mass: Harvard Bussines School Press, 1993.

- [13]. KATZENBACII, Jhon R. And Douglas K. SMITH , Takımların Bilgeligi , İstanbul Epsilon Yayıncılık, 1998.
- [14]. KEÇECİOĞLU Tamer, Takım Oluşturma. İstanbul: Alfa Yayınevi, 1999.
- [15]. MADDUX, Robert B. , Takım Kurma, İstanbul: Alfa Yayınevi, 1999.
- [16]. GARANTİ BÜLTENİ, Garanti Bankası, İstanbul: Sayı 15 Ocak — Şubat, 2012.
- [17]. PARKER, G.M. , Team Players and Team Work, San Francisco: Jossey — Bass Publishers, 1990.
- [18]. SEZGİN, Selime, Neden Takımlar, İstanbul, 1999.
- [19]. SMITH , K.K. and Berg, D.N., Paradoxes Of Group Life. San Francisco: Jossey Bass, 1987.

EKLER

Ek-1 Anket Soruları

İŞLETMELERDE TAKIM KURMA VE KAYSERİ'DEKİ ELEKTRİK İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ANKET SORULARI

Değerli ;Yöneticilerimiz Bu anket, “İşletmelerde takım kurma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Amacımız, işletmelerde , Takım kavramının anlaşılması, grup içerisindeki yeri ve farkının öğrenilmesi, etkin bir takım kurma çabaları, öğrencilere, kullanıcılara ve uygulamacılara faydalı olacağını tamamen bilimsel amaçlarla yapılan bu çalışmaya verilecek cevaplar hiçbir yerde yayınlanmayacak ve kesinlikle gizi tutulacaktır.

Soruları cevaplandırarak araştırmaya yapacağınız önemli katkıdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Umut AKSU

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Danışman

Doç.Dr.Kadir TUNA

Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel...0533 762 58 47.... e-posta umutaksu38@hotmail.com

A-ANKETİ DOLDURAN KİŞİ HAKKINDA BİLGİLER:

İşletmedeki pozisyonunuzu belirtiniz:.....

Eğitim durumunuz: ...Orta Öğretim ... Lisans Ön Lisans Yüksek Lisans

Yaşınız:.....
.....

Sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız: ... 1-5 6-10 11-15
 16-20
 21-25 26-30 30 dan fazla

Cinsiyetiniz: Erkek Bayan

Mesleki ve /veya akademik unvanlarınız var mı:Evet Hayır

İşletme de ortak mısınız.: Evet Hayır

İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1) İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir?

a)1-2 b)6-10 c)11-15 d)16-20
e)21-25 f)26-30 g)30 dan fazla

2) İşletmeniz bir aile şirketi mi?

evet hayır

3) Son 5 yılda hiç çalışan uyumsuzluğu ile karşılaştınız mı ?

evet hayır

4) Cevabınız evet ise söz konusu söz konusu uyumsuzluk eylemi hangi departmanda gerçekleşmiş idi

.....

5) İşletmeniz aşağıdakilerden hangisi

A.Ş LTD .ŞTİ Şahıs Şirketi Diğer

1-İşletmelerde takım çalışmasına ilişkin aşağıda ifadelerle katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

A. Takımı oluşturanların sayısının yeterince az oluşu	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1- Kolayca ve sık sık toplanıyor musunuz?					
2- Takımı oluşturanların her biri ile sık sık ve kolay iletişim kurabiliyor musunuz?					
3-Tartışmalar, takımı oluşturanların her birinin katılacağı ölçüde açık mıdır?					
4- Takımın her üyesi diğerinin rollerini ve yeteneklerini biliyor mu?					
5-Hedeflerinize ulaşabilmek için daha fazla insana ihtiyacınız var mı?					
6- Alt takımlar kurulabilir mi veya onlara ihtiyaç var mı?					
B. Yeterli ölçüde tamamlayıcı beceriler	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1-Üç yetenek kategorisinin her biri gerçek veya potansiyel olarak bütün takım üyelerinde var mıdır? (Fonksiyonel/Teknik mesele çözümü/karar verme ve diğerleriyle iyi geçinmek).					
2- Takımı oluşturanların her bir bütün bu üç kategoride, takımın amaç ve hedefleri için gerekli düzeye ulaşabilecek potansiyele sahip midir?					
3-Takım için gerekli herhangi bir becerinin bulunmaması veya yeterli temsil edilmeyişi kendini hissettiriyor mu?					
4-Takımı oluşturanlar birey olarak veya her birlikte, gerekli becerileri öğrenmek ve geliştirmek için yeterli zamanı sarf etmeye istekli midirler?					

5-İhtiyaç hissedildiği zaman <i>siz</i> yeni veya tamamlayıcı beceriler getirebilir misiniz?					
C- Gerçekten anlamlı bir amaç:	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1- Kısa vadeli hedeflerden fazla olarak, bu amaç, daha geniş ve daha derin ilhamları yaratıyor mu?					
2-Bu amaç daha geniş bir organizasyon el amaçtan veya bir bireyin (örneğin, liderin) amacından farklı olarak bir takım amacı mıdır?					
3- Takımı oluşturanların her biri bu amacı aynı şekilde anlıyor ve anlatıyor mu? Bunu belirsiz soyutluklara başvurmaksızın mı yapıyorlar.					
4-Takımı oluşturanlar bu amacı, takımın üyesi olmayanlarla yaptıkları müzakerelerde azimle savunuyorlar mı?					
5-Takım oluşturanlar sık sık bu amaca atıf yapıyor ve bu amacın kendilerinden neler beklediği üzerinde duruyorlar mı?					
6- Takım amacında özellikle anlamlı ve hatırlanacak tezler var mıdır?					
7-Takımı oluşturanlar, onun heyecanlandırıcı olmasa da önemli olduğunu hissediyorlar mı?					
D- Belirli özel hedef veya hedefler:	EVET	HAYIR			
1-Bunlar bir takımın hedefleri midir yoksa geniş organizasyon el hedefleri mi? Yoksa bir tek bireyin, örneğin liderin hedefleri midir? EVET (takım),HAYIR (lider)					
2- Bunlar çok açık, basit ve ölçülebilir hedefler midir? Eğer ölçülebilir hedefler değilse, bunlara nasıl ulaşılabileceği önceden belirlenebilir mi?					

3-Eğer ölçülebilir hedefler değilse, bunlara nasıl ulaşılabileceği önceden belirlenebilir mi?					
4- Bu hedefler, hırslı hedefler olduğu kadar realist hedefler midir?					
5-Bu hedeflere ulaşmak için bir dizi somut takım çalışması ürününe ihtiyaç var mıdır?					
6- Bunların nisbi önemleri ve öncelikleri takımı oluşturanların her biri tarafından apaçık anlaşılıyor mu?					
7- Takımı oluşturanların her biri hedefler, bunların nisbi önemleri ve onlara ulaşılmış olmanın nasıl ölçüleceği üzerinde anlaşılıyor mu?					
8-Takımı oluşturanların her biri, takımın hedeflerini aynı tarzda apaçık anlatabiliyor mu?					
E. Net bir çalışma yaklaşımı	EVET	HAYIR			
1-Yaklaşım somut, açık ve gerçekten anlaşılıyor mu? Ve herkes bunun üzerinde anlaşmış mı? Bu yaklaşımla hedeflere varılacak mıdır?					
2-Bu yaklaşım takım üyelerinin yetenekleri üzerinde durarak onların bu yeteneklerini geliştirecek mi? Bu yaklaşım, takım üyelerinin talep edilen diğer hedeflerine uygun mu?					
3- Bu yaklaşım, takımın bütün üyelerinden eşit miktarda gerçek çalışma talep ediyor mu?					
4-Bu yaklaşım, üyelerin karşılıklı hareketlerine, gerçeklere dayalı sorun çözümlerine ve sonuçlara dayalı değerlendirmelere yer veriyor mu?					
5-Takımın bütün üyeleri takımın yaklaşımını aynı şekilde anlatabiliyor mu?					
6-Yaklaşım, zamanla düzeltilip geliştirilmeye yer veriyor mu?					
7-Bu yaklaşım için örneğin, bilgi ve analiz, yeni üyeler ve üst mevkilerdeki sponsorlar aracılığıyla yeni bilgi ve perspektifler sürekli aramaya ekleniyor mu?					

6. Karşılıklı sorumluluk hissi	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1-Takımın amacından, hedeflerinden, yaklaşımından çalışma ürünlerinden birey olarak ve diğerleriyle birlikte ortak sorumlu musunuz?					
2- Belirli özel hedeflerle karşılaştırarak gelişmeyi ölçebilir misiniz ve ölçülüyor mu?					
3- Yapılan bütün işlerden takımın bütün üyeleri kendini sorumlu tutuyor mu?					
4- Takım üyeleri birey olarak ve diğerleriyle ortak biçimde nelerden sorumlu olduklarını açıkça biliyorlar mı?					
5-“Başarısızlığa uğrayabilen sadece takımdır” hissi yerleşmiş durumda mı?					

Yukarıdaki sorulara verilecek cevaplar, grubunuzun, gerçek bir takım olarak performansı artırmak için hangi konuları güçlendirmesi gerektiğini size gösterilebilir.

NOT: Çalışan kişiye yönelik eklemek istediğiniz öneri, düşünce varsa bizimle paylaşır mısınız

TEŞEKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

1. Bireysel Bilgiler

Adı : Umut

Soyadı : AKSU

Doğum Yeri ve Tarihi:Kayseri,31.03.1985

Uyruğu : T.C.

Medeni Durum : Evli

İletişim Bilgileri :Hunat mah. Yenisu sok. dünya iş merk. A blok kat:11

No:1/42 melikgazi/KAYSERİ 0533 762 5847

umutaksu38@hotmail.com

2. Eğitim

2012-2014: Önlisans,Anadolu Üniversitesi Adalet bölümü

2012-2014: Önlisans,Atatürk Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği

2013-2014: Tezsiz Yüksek Lisans, Atılım üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği

2012 - 2014: Tezli Yüksek Lisans, Okan üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Denetim

2003-2011: Lisans, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

1999-2002: Melikgazi Lisesi/KAYSERİ

Yabancı Dil: İngilizce

3. Mesleki Deneyim

2003-... : S.M.M.M.İbrahim AKSU mali müşavirlik ofisi Muhasebe şefi