

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

81482

**ÖRGÜT GELİŞTİRME TEKNİĞİ OLARAK
TAKIM KURMA**

81482

Aila CHASAN
1127216

S.B.E. İşletme Anabilim Dalında İşletme Yönetimi Programında Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. İsmail DUYMAZ

İSTANBUL, 1999

**TC. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DENEYİM UYGULAMA MERKEZİ**

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ŞEKİL LİSTESİ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TEORİK TEMELLERİ.....	2
1.1 KAVRAMLAR VE TANIMLAR.....	2
1.1.1 Benzer Kavramlar.....	2
1.1.2 Örgüt Geliştirmenin İşletmeler Açısından Önemi.....	4
1.2 LİTERATÜRDEKİ BAŞLICA YAKLAŞIMLAR.....	5
1.2.1 Ömer Dinçer: Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler.....	5
1.2.2 Azim Öztürk: Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme.....	6
1.2.3 Enver Özkalp, Çiğdem Kirel: Örgütsel Davranış.....	6
1.2.4 Warren J. Bennis: OD: its nature, origins and prospects.....	7
1.2.5 Wendell L. French, Cecil H. Bell: A Definition of Organization Development.....	7
1.2.6 Dale S. Beach: Personnel: The Management of People At Work.....	8
1.2.7 Edgar F. Huse: Organization Development and Change.....	8
1.2.8 Toker Dereli: Organizasyonlarda Davranış.....	9
1.3 ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN KISA TARİHİ.....	9
1.3.1 Laboratuvar Eğitim Hareketi.....	9
1.3.2 Araştırma, İnceleme ve Geribildirim Yöntemi.....	10
1.3.3 Örgüt Geliştirmede 1940’lardan Sonraki Dönem.....	11
1.4 ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN NEDENLERİ VE AMAÇLARI.....	12
1.4.1 Örgüt Geliştirmenin Bireylere Yönelik Amaçları.....	13
1.4.2 Örgüt Geliştirmenin Gruba Yönelik Amaçları.....	13
1.4.3 Örgüt Geliştirmenin Örgütün Bütününe Yönelik Amaçları.....	13
1.5 ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TEMEL UNSURLARI.....	15
1.5.1 Örgütsel Öğrenme.....	16

1.5.2	Örgüt Geliştirme Danışmanı ya da Değişim Uzmanı.....	16
1.5.3	Faaliyet Araştırması.....	16
1.5.4	Planlı Değişme.....	18
1.6	ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ.....	19
1.6.1	Problemi Tanımlama.....	19
1.6.2	Tehsis ve Çözümler Geliştirme.....	20
1.6.3	Harekete Geçme.....	20
1.6.4	Faaliyet Planı ve Müdahale.....	20
1.6.5	Sonuçları Değerlendirme.....	21
1.6.6	Programı Bitirme ve Yeniden Bilgi Toplama.....	21
1.7	ÖRGÜT GELİŞTİRMEDE BAŞLICA TEKNİKLER.....	21
1.7.1	Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri.....	22
1.7.2	Örgüt Süreçlerine Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri.....	24
1.8	ÖRGÜT GELİŞTİRMEDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ.....	28
1.8.1	Örgüt Geliştirme Faaliyetlerinin Başarısızlık Nedenleri.....	28
1.8.2	Örgüt Geliştirme Faaliyetlerinin Başarı Koşulları.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

2.	TAKIM KURMA.....	30
2.1	KAVRAM VE TANIMLAR.....	30
2.2	AMAÇLAR VE NEDENLER.....	33
2.3	LİTERATÜRDEKİ BAŞLICA YAKLAŞIMLAR.....	38
2.3.1	Azım Öztürk: Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme.....	38
2.3.2	Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel: Örgütsel Davranış.....	38
2.3.3	Ömer Dinçer: Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler.....	39
2.3.4	Tanıl Kılınç: Örgüt Geliştirme.....	39
2.3.5	John R. Shermerhon, James G. Hunt ve Richard N. Osborn: Managing..... Organizational Behavior.....	40
2.3.6	Halime İnceler: Teknoloji Yönetimi, Proje Yönetiminde Liderlik ve Takım..... Çalışması.....	40
2.4	TAKIM KURMA FAALİYETLERİ.....	41
2.4.1	Takım Çalışmasını ve Takım Kurma Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler.....	41

2.4.2	Takım Türleri.....	43
2.5	TAKIM KURMADA BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	46
2.5.1	Örgütün Amaçları ve Değişim Stratejisinin Uygunluğu.....	46
2.5.2	Yönetim, Sendika ve Çalışan Desteği.....	47
2.5.3	Liderlik.....	47
2.5.4	Planlanmış Adaptasyon Yaklaşımı.....	47
2.5.5	Bilgi ve Beceri.....	48
2.5.6	Takımların Özelliği.....	48
2.5.7	Takım Kurmada Başarıyı Getiren Stratejiler.....	48
2.6	TAKIM KURMANIN SAFHALARI.....	55
2.7	TAKIM KURMA YOLUYLA ÖRGÜT GELİŞTİRME MÜDAHALELERİ.....	58
2.7.1	Takım Kurma Müdahaleleri.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.	TAKIM ÇALIŞMASI İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA.....	72
3.1	UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN KİMLİĞİ.....	72
3.2	PETSA A.Ş.'DE YÜRÜTÜLEN TAKIM KURMA ÇALIŞMALARI.....	75
	SONUÇ.....	84
	KAYNAKLAR.....	86
	EK 1: Uygulama Çalışması İçin Yapılan Görüşmelerde Yöneltilen Sorular.....	89
	ÖZGEÇMİŞ.....	91

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İşletme Yönetiminde Örgüt Geliştirme ve Neden Sonuç İlişkisi.....	15
Şekil 2: Faaliyet Araştırması Süreci.....	17
Şekil 3: Planlı Değişme Süreci.....	19
Şekil 4: Yönetim Tarzı Ölçeği.....	25
Şekil 5: Grubun Özellikleri.....	31
Şekil 6: Takım Performans Değerlendirme Süreci.....	52
Şekil 7: Takım Değerlendirme Formu Örneği.....	53
Şekil 8: Takım Kurmanın Beş Safhası.....	57
Şekil 9: Takım Kurma Müdahaleleri.....	59
Şekil 10: Yöneticinin Teşhise Yönelik Takım Toplantısı.....	61
Şekil 11: Rol Sözleşmesi Sorun Teşhis Formu.....	69
Şekil 12: Rol Sözleşmesinde Alınan Mesajların Özet Listesi.....	69
Şekil 13: Petsa A.Ş.'nin Basit Organizasyon Yapısı.....	74

ÖZET

Geçmişten günümüze Dünya’da devamlı bir değişim yaşanmaktadır.İşletmeler de bu çevrede yaşamlarını devam ettiren ve değişime ayak uydurmak zorunda olan kurumlardır. İşte bu değişime cevap vermede işletmelere yardımcı olan süreç, örgüt geliştirmedir.

Örgüt geliştirme, beşeri kaynaklara dayanan, davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri de kullanarak, örgüt kültüründe bir değişim başlatmayı planlayan bir süreçtir. Örgütte inançları, davranışları, değerleri, yapıyı ve uygulamaları değiştirme yoluyla örgütün değişikliklere daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.

1940’lı yıllarda yapılan laboratuvar eğitimi ve araştırma, inceleme ve geribildirim çalışmaları örgüt geliştirmeye temel oluşturmuştur. Bu sürece Kurt Lewin gibi birçok davranış bilimcisinin katılımı, tarihinin oldukça zengin olmasını sağlamıştır.

Örgüt geliştirme sürecinde amaçlara ulaşılabilmesi için kullanılan çeşitli teknikler vardır. Bu tekniklerden bazıları; amaçlara göre yönetim, duyarlılık eğitimi, yönetim tarzını geliştirme ölçeği v.b.dir.

Takım kurma yine örgüt geliştirme tekniklerinden biridir.Takım kurma, iş yapma usullerine, kişiler arası ilişkilere ve liderin diğer grup üyeleriyle olan ilişkilerine yönelerek grubun etkinliğini geliştirme sürecidir. Takım kurmanın amacı, takım üyelerinin gayretlerinin birbiri ile uyumlu olmasına katkıda bulunmak, grup üyeleri arasındaki ilişkileri geliştirerek, karşılıklı güven ve açıklığı sağlamaktır.

İşletmeler hergün daha fazla takımlara yönelmektedir. Bunun nedeni ise, eski örgüt yapılarının değişimlere ayak uydurmada zorluklara neden olması ve takımların bir işi yürütmenin en iyi yolu olarak görülmesidir. Takımlar, kalite, esneklik, çalışan tatmini, koordinasyon gibi konularda işletmelere üstünlük sağlamaktadır.

Yapılan uygulama çalışmasında, takımların çeşitli kademelerde ve çeşitli amaçlar doğrultusunda görev yaptıkları görülmüştür. Bu işletmede, doğal çalışma takımları ve problem çözme takımları görevlerine devam etmektedirler. Takım çalışması esnasında işletmeler çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu işletmede tespit edilen

sorunlar, yöneticilerin yetki devrini kabul etmemesi ve kişisel çalışmaya alışmış kişilerin paylaşma konusunda direniş göstermesinden kaynaklanmaktadır. Fakat bütün bu zorluklar doğru yöntemler seçildiği takdirde aşılabilmektedir.



ABSTRACT

We live in a World which changes continuously. In this changing environment operate also the companies. To make the organization responsive to change, management must build a capability for responsiveness into the overall organizational design and its managerial practices. Recognition of this led to the concept of organization development.

Organization development is a long-range effort to improve an organization's problem-solving and renewal processes, through a more effective and collaborative management of organization culture by the use of theory and technology of applied behavioral science.

The history of organization development is rich with the contributions of behavioral scientists. One of these scientists is also Kurt Lewin. The laboratory training and the survey research feedback are two main steps in the history of organization development.

To improve the functioning of organizations, organization development professionals have created different techniques. The major kinds of techniques are as follows: sensitivity training, managerial grid, management according to goals and team building.

Team building is one of the most frequently used organization development techniques. The purposes of team building are to set goals and priorities, clarify roles and responsibilities, identify problems and conflicts, improve communication and understanding.

Teams often have difficulty in operating effectively. Problems that inhibit effective operation include interpersonal differences or conflicts, ineffective communication and the reluctance of managers to transfer their authority to the teams. However, with the use of right techniques companies may overcome these problems.

GİRİŞ

Örgütler yaşamlarını oldukça karmaşık bir çevrede sürdürmektedirler. Bu çevre geçmişten günümüze devamlı bir değişim göstermektedir. Özellikle son yıllarda Dünya’da teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan önemli değişimler yaşanmaktadır. Bütün bu değişimlerden en fazla etkilenen kesim ise, çevreyle devamlı bir etkileşim halinde bulunan işletmelerdir. İşletmeler, yaşamlarını sürdürebilmek için bu devamlı değişen çevreye ayak uydurmak durumundadırlar. Bunu ise ancak kendileri de devamlı bir değişim içinde olarak başarabilirler. İşte örgüt geliştirme, bu tür ihtiyaçlara cevap verme sürecidir. Örgüt geliştirme, işletmenin daha çok sosyal ve beşeri unsurları üzerinde durarak, örgütü daha verimli ve etkin hale getirmeyi; örgüt iklimini iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Örgüt geliştirme sürecinde kullanılan birçok teknikten birisi de “takım kurma”dır. Takım herkes tarafından bilinen ve anlaşılan bir kavramdır. Fakat “takım” dendiğinde, daha çok spor dallarında yarışan takımlar akla gelmektedir. Oysa bugün işletmelerde tam bir takım disiplini içinde çalışan gruplar vardır.

Bu çalışmada öncelikle değişim sürecine cevap vermede işletmelerin işini oldukça kolaylaştıran örgüt geliştirme konusu ele alınmıştır. Örgüt geliştirmenin ne olduğu, benzer kavramlar ve bu kavramların örgüt geliştirme ile olan farklılıkları anlatılmıştır. Örgüt geliştirme sürecinin başarılı olabilmesi için gerekli şartlar ve örgüt geliştirme teknikleri incelenmiştir. Daha sonra ise, çalışmanın temelini oluşturan takım kurma tekniği ele alınmış ve takım çalışmasına ışık tutulmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmada, takım konusunun çok geniş olduğu ve takımların örgüt açısından ne kadar büyük öneme sahip oldukları ortaya konmuştur. Ayrıca, çalışma sonunda yapılan bir uygulamada örgütlerde ne tür takım çalışmalarının yapıldığı, bunların ne gibi sonuçlar doğurduğu ve hangi engellerle karşılaşıldığı görülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TEORİK TEMELLERİ

Bu ilk bölümde, öncelikle örgüt geliştirme konusuyla yakından ilgili kavramlar incelenecek ve örgüt geliştirmenin bu kavramlar arasındaki yeri belirlenerek , konunun tanımı ve kapsamı ele alınacaktır.

1.1 KAVRAMLAR VE TANIMLAR

Örgüt geliştirme, bilgi ve teknolojiyi de kullanarak, kişisel ve grup davranışında, kültüründe ve organizasyon sisteminde değişiklikler yaparak örgütsel etkinliği artırma amacı güden planlı bir süreçtir. ¹

Wendell French ve Cecil Bell'e göre, örgüt geliştirme, bir örgütün problem çözme ve yenileme sürecini geliştirmede kullanılan ve uzun zamanlı çaba gerektiren bir süreçtir. Yönetim örgüt geliştirme sürecinde uygulamalı davranış bilimlerine dayanan teknolojiler ve teoriler kullanmakta ve örgüt kültürü yönetiminde işbirliğine dayanan etkili bir yönetim yoluna başvurmaktadır. ²

Örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç , tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır. ³

Örgüt geliştirme, davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanarak, güven, problemlerin tartışılması, çalışan katılımı, gruplar arası işbirliği ve insan kaynaklarının kullanılması yoluyla performans geliştirmeyi amaçlamaktadır. ⁴

¹ Dale S. Beach: *Personnel: The Management of People at Work*, 5. Basım, Macmillan Publishing Comp., New York, 1980, s.278.

²Michael H. Mescon, Michael Albert ve Franklin Khedouri: *Management*, 3. Basım, Harper&Row Publishers, New York, 1988, s.580.

³ Ömer Dinçer: *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*, Timaş Basım Tic. Ve San. AŞ., İstanbul, 1992, s. 16.

⁴ Richard L. Daft: *Organization Theory and Design*, 4. Basım, West, St. Paul, 1992, s.268.

Örgüt geliştirme, bir örgütte inançları, davranışları, değerleri, yapıyı ve uygulamaları değiştirmek için yollar arayan ve böylece örgütün değişikliklere daha kolay uyum sağlamasına yarayan bir sistemdir.

Örgüt geliştirme insan ve örgüt gelişimine ilişkin değerlere, birleştirici ve katılımcı süreçlere ve araştırma ruhuna ilişkin bir yapıya önem verir. Örgüt geliştirmede değişimin kabulü için emir yerine işbirliği çok daha büyük önem taşımaktadır. Örgüt geliştirme konusunda önem taşıyan bazı temel değerler vardır. Bunlar;

- İnsanlara saygı,
 - Güven ve destek,
 - Güç eşitliği,
 - Yüzleşme,
 - Katılım
- olarak sıralanabilir. ⁵

1.1.1 Benzer Kavramlar

Yönetim Geliştirme (Management Development): Yönetim geliştirme, bir örgütteki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, örgütün büyüme ve gelişmesine paralel olarak, ihtiyaç duyulan ve ihtiyaç duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi kapsamaktadır.

Örgüt Yenileme (Organizational Renewal) :Genel anlamda yenilik yapma, sorun çözme, yapıcı düşünme, icad etme, teknik buluşlar gib çeşitli zihni süreçlerle yakından ilgilidir. Örgüt yenileme, örgütlerin yeni şartlara uyum göstermesini, problemlerini çözmesini, türlü deneylerden yararlanmasını ve olgunluğa ulaşmasını sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan değişmeyi başlatma, uygulama ve karşılama sürecidir.

Örgütsel Değişim (Organizational Change) :Genel olarak değişim, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir

⁵Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel: *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 111, s. 444.

duruma dönüşmesidir. Bu çerçevede örgütsel değişim ise, örgüt elemanlarında, örgütün alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, örgütlü çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimdir.

Örgütsel Büyüme (Organizational Growth) : Büyüme, örgütün yapı, mamül, teknoloji, insan vb. unsurlarındaki hacim yönünden bir artışı veya miktar artışını ifade etmektedir. Örneğin, örgüt üyelerinin sayısındaki bir artış büyüme olayı ile ilgilidir. İşletmede büyüme faaliyetleri, onu zorunlu olarak iç yapı değişikliğine götürebilir. Bu durumda yetki ve sorumluluklar, nitelik itibarıyla büyük değişikliklere uğrayabilir.

Yönetici Geliştirme (Executive Development) : Yönetici geliştirme, işletmelerde orta ve üst kademe yöneticilerin, görevlerini etkili bir biçimde yerine yerine getirmelerini amaçlayan, iş başında, iş haricinde öğrenme ve gelişmelerini sağlamaya yönelik uzun vadeli bir süreçtir. Geliştirme, yöneticiyi örgütte değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun örgütün iç yapı ve işleyişini; toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilmesi ve eğitilmesini ifade etmektedir.⁶

1.1.2 Örgüt Geliştirmenin İşletmeler Açısından Önemi

İşletme çevresinde meydana gelen hem teknik hem de sosyal değişimlerin temelinde “insan” unsuru yer almaktadır. Diğer taraftan, yönetim bilimi ile ilgili yapılan çalışmaların odağının geçmişten günümüze insana doğru kaymıştır. Bu unsurun bugün giderek daha da önemli hale geldiği görülmektedir. Bir başka ifadeyle, işletme yönetimi sürecinde başarılı olmada rol oynayan en önemli faktördür. Çünkü, işletmelerde beşeri unsur, duygu, düşünce, inanç ve heyecan vb. olgularıyla, motive edilebildiği sürece, beklenenin çok üstünde ya da altında performans gösterebilmektedir.

Bu çerçevede, günümüzdeki hızla değişen çevre etkenleri kapsamında, rekabetin daha yoğun hale gelmesi, örgütlerin büyümesi ve karmaşıklığının artması paralelinde;

- iş, otorite vb. konularda değişen sosyal değerler,
- tepki gösterme yerine önceden hazırlanma gereği,
- ekip çalışmasına verilen önemin artması,

- yeni eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi,
- sistem yaklaşımının gelişmesi,
- sosyo-teknik çözümlene yöntemlerinin önem kazanması,
- örgüt iklimini çevrenin değişen koşullarıyla uyumlu kılma ihtiyacı,
- vb. sosyal ağırlıklı gelişmeler yaşanmaktadır.

Dolayısıyla, işletme örgütlerinin sosyal yönünün incelenmesi, geliştirilmesi, bir başka ifadeyle, örgüt geliştirme çabaları bugün başarıda en önemli faktör olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır.⁷

1.2 LİTERATÜRDEKİ BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

Örgüt geliştirmeye ilgili olarak Türkçe ve yabancı literatürdeki başlıca yaklaşımlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

1.2.1 Ömer Dinçer: Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler

Örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç-tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır.

Örgüt geliştirmenin ortaya çıkışı Hawthorn araştırmalarına ve ilk beşeri ilişkiler hareketine kadar geri gider. Ancak, bugünkü bilinen anlamıyla “üç temel çalışmayla” belirlenmeye başlamıştır.⁸

Örgüt geliştirme ihtiyacı çevre şartlarındaki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklanmaktadır. Çevreye uyum zorunluluğu sebebiyle, örgütlerin esnek bir yapıya, yenilikçi bir kabiliyete ve nitelik olarak sürekli gelişen beşeri bir kapasiteye ihtiyacı vardır. Bütün bu ihtiyaç ve zorunluluklar, örgüt kültürünün değiştirilmesi anlamına gelir ve örgüt geliştirme çabalarının temel konularını oluşturur. Örgüt geliştirme faaliyetleri bizim işletmelerimiz ve örgütlerimiz için de bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç bugün pek çok işletme

⁶ Azim Öztürk: *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Nobel Kitabevi, Adana, 1998, s. 31-32.

⁷ Azim Öztürk, a.g.e. s. 35-36.

⁸ Ömer Dinçer, a.g.e., s. 16.

tarafından açık bir şekilde hissedilmemiş olsa bile çok kısa bir zaman sonra acil bir sorun olarak ortaya çıkacaktır. Acil bir sorunla karşılaşıldığı zaman bunun bir krize dönüşmemesi, yine örgütün kendi kendini yenileme kapasitesine bağlıdır.⁹

1.2.2 Azim Öztürk: Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme

Toplumun bir parçası olarak varlıklarını sürdüren işletmeler, ondan etkilenir ve onu etkilerler. Dolayısıyla, toplumda meydana gelen bir değişme ve gelişme işletmeleri de önemli ölçüde değişmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda, işletmeler açısından hayatta kalabilmenin özellikle yenilik yapmaya ve çevre değişikliklerine uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında, çevresel faktörlerin en iyi şekilde izlenmesi ve yönetilmesi, en önemli başarı etkenlerinden birisi haline gelmiştir.

Diğer yandan, ön plana çıkan bir diğer gelişme de “insan”ın iş dünyasının en önemli unsuru haline gelmiş olmasıdır. Dolayısıyla, işletmeler insan kaynağını organize edebildiği ölçüde başarılı olmaktadır.

Bu çerçevede, örgütsel değişimi daha sistematik biçimde planlama ve uygulamaya imkan sağlayan yöntem “örgüt geliştirme” olup, önemi giderek daha da artmaktadır.¹⁰

1.2.3 Enver Özkalp, Çiğdem Kirel: Örgütsel Davranış

Örgüt geliştirme davranış bilimlerinin bilgi yapısının kullanımı ile örgüt içersinde belirli değişimlerin ve gelişmelerin yapılması sürecidir. Diğer bir deyimle insanları ilgilendiren örgüt çapındaki değişiklikleri planlayarak iş ortamının, çalışanların davranışlarının ve refahının kalitesini yükselterek örgütsel performansı artırmayı amaçlar.

Örgütler insanlardan oluşur. Örgüt geliştirmeden söz ederken hatırlanması gereken önemli bir nokta örgütü oluşturan bu insanların ve grupların etkinliklerini veya performanslarını artırmaktadır. Geniş anlamda örgüt geliştirmeye baktığımız zaman birbirleriyle ilgili birçok konunun örgüt geliştirme başlığı altında toplandığını görmekteyiz. Önemi örgüt içindeki insan faktörüne verdiğimiz zaman, bu faktör örgütsel davranış başlığı altında toplanmaktadır. Dolayısıyla örgüt geliştirme de örgütsel davranış konusuyla

⁹ Ömer Dinçer, a.g.e., s. 243.

doğrudan ilgili olmaktadır. Ancak örgüt geliştirme, örgütün veya yönetimin normal gelişim sürecinden farklı bir anlam taşır.

Örgüt geliştirme insan ve örgüt gelişimine ilişkin değerlere, birleştirici ve katılımcı süreçlere ve araştırma ruhuna ilişkin bir yapıya önem verir. Örgüt geliştirmede değişim aracı emir verici olabilir, örneğin bir talimat gibi. Ancak yine de değişimin kabulü için işbirliği çok önem taşır. Örgüt geliştirmede güç, otorite, kontrol, çatışma gibi kavramlar örgüt geliştirme kuramları arasında daha az bir öneme sahiptirler.¹¹

1.2.4 Warren J. Bennis: OD: its nature, origins and prospects

Bugün “değişim” dünyadaki en büyük hikayedir ve ne yazık ki yeterince ilgi görmemektedir. Değişim her konuda önümüze çıkmaktadır: insan tavırlarındaki değişim; işin doğasında ve yerindeki değişim; öğrenci-öğretmen, beyaz-siyah ve işveren-işçi arasındaki ilişkilerde yaşanan değişim.

İnsan örgütleri, değişimlere karşı diğer sosyal örgütlere nazaran daha hassastır ve örgütlerin yükseliş ve düşüşleri, başarı ve başarısızlıkları da bu hassasiyetin göstergeleridir.

Örgüt geliştirme değişime bir tepkidir. Örgütlerin yeni teknolojilere, piyasalara ve diğer değişimlere daha iyi uyum sağlamasını kolaylaştırmak amacıyla inanç, davranış, değer ve örgüt yapısını değiştirecek bir eğitim stratejisidir.¹²

1.2.5 Wendell L. French, Cecil H. Bell: A Definition of Organization Development

Davranış bilimlerinde örgüt geliştirme, değişim uzmanının da aracılığıyla örgüt kültürünü daha etkili ve işbirliğiyle yöneterek, örgütün problem çözme ve yenileme kapasitesini geliştirmek için yürütülen uzun dönemli bir çabadır.¹³

¹⁰ Azim Öztürk, a.g.e., ss.120 – 121.

¹¹ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, a.g.e., s. 442 – 444.

¹² Warren J. Bennis, *OD: it's nature, origins and prospects*, Addison-Wesley Publishing Company, 1969, ss. 1- 2.

¹³ Wendell French ve Cecil Bell, a.g.e., s.15.

1.2.6 Dale S. Beach: Personnel: The Management of People At Work

Örgüt geliştirme, örgüt etkinliğini ve sağlığını geliştirmek için planlı bir süreçtir. Bu gelişme, davranış bilimleri bilgilerini ve teknolojilerini de kullanarak kişisel ve grup davranışlarında, kültür ve örgüt sistemlerinde bazı değişiklikler yaparak sağlanmaktadır. Durumu gözden geçirmek ve örgüt etkinliğini artırmak ve program oluşturmaya yardım etmesi amacıyla değişim uzmanı kullanılmaktadır. Değişim uzmanı kurum dışından olabileceği gibi kurumun bir çalışanı da olabilmektedir.¹⁴

1.2.7 Edgar F. Huse: Organization Development and Change

Günümüzde oldukça hızlı değişim gösteren bir dünyada yaşamaktayız. Bu değişiklikler, politik, bilimsel, teknolojik, iletişim ve kurumsal alanlarda gerçekleşmektedir. Yine bütün bu değişiklikler birçok ülkenin kültürüne de yansımaktadır.

Hızlı bir kültürel değişimin yaşandığı bir dünyada yaşamamızın yanısıra, aynı zamanda örgütler dünyasında varlığımızı sürdürmekteyiz. Hepimiz bir dizi örgütün içinde doğar, eğitim alır, çalışır ve ölürüz. Birçoğumuz işyerinde veya oyun oynarken ne yaptığımızın farkında olmadan bu örgütlere dahil olmuşuzdur. Bütün bunlar sosyal örgütler olduğu için de kültürel değişimin etkisi çok büyüktür.

Örgüt geliştirme, örgütlere sosyal ve kültürel değişimlere uyum sağlamaları için yardım eden ve bunu yaparken de davranış bilimlerinden yararlanan bir tekniktir. Bazı insanlar, Örgüt geliştirmeyi duyarlılık eğitimi veya insanlararası ilişkileri konu alan benzer yaklaşımlarla eşit görmektedir. Fakat örgüt geliştirme bunlardan çok daha geniş ve karmaşık bir süreçtir.

Örgüt geliştirme, örgütün etkinliğini ve sağlığını artırmak amacıyla, üst yöneticiler tarafından yapılan müdahaleler ve davranış bilimleri de kullanılarak sürdürülen planlı ve örgüt çapında bir süreçtir.¹⁵

¹⁴ Dale S. Beach, a.g.e., s. 278.

¹⁵ Edgar F. Huse: *Organization Development and Change*, West Publishing Company, 1975, ss. 7 – 12.

1.2.8 Toker Dereli: Organizasyonlarda Davranış

Endüstride hümanizma hareketi taraftarları “planlı değişme” süreci deyimini sık sık kullanırlar. “Planlı değişme” organizasyonda değişme yaratabilmek için davranış bilimlerine ait teknikleri uygulayan bir değişme uzmanı tarafından belirli bir sistem içinde oluşturulan süreç demektir. Başlıca araçları, “örgüt geliştirme”, “laboratuvar eğitimi” veya “duyarlılık eğitimi” ve “yönetim skalası” gibi tekniklerdir.

Örgüt geliştirme programının başarısı, örgüt yöneticilerinin bu yöntemin amaç ve tekniklerini tamamen ve samimiyetle benimsemiş olmalarına bağlıdır. ¹⁶

1.3 ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN KISA TARİHİ

Örgüt geliştirmenin tarihi bir çok ünlü davranış bilimcisi ve pratisyeninin de katkılarıyla oldukça zengindir. Örgüt geliştirme aktivitelerini sistematik olarak incelediğimizde bu konuyu doğuran iki önemli olayla karşılaşmaktayız.

1.3.1 Laboratuvar Eğitim Hareketi

Laboratuvar eğitimi, 1946 yılında tartışma gruplarının davranış değiştirme amacıyla yapılan deneyler sırasında ortaya çıkmıştır. Bu küçük gruplardaki katılımcılar birbirleriyle olan etkileşimleri ve gelişen grup dinamiğinden yola çıkarak öğrenme yoluna giderler. Özellikle 1946 yılında Connecticut, New Britain’da Öğretmen Okulunda yapılan bir çalışma laboratuvar eğitiminin gelişiminde önemli bir kilometre taşı oluşturmuştur. Bu çalışma Connecticut Interracial Commission, Grup Dinamikleri Araştırma Merkezi ve daha sonra da Massachusetts Teknoloji Enstitüsü tarafınca desteklenmiştir. Araştırmaların lider takımı Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bredford ve Ronald Lippitt’den oluşmaktadır¹⁷

Lewin ve arkadaşları liderlerin eğitimini konu alan bir araştırmayı yürütmüşlerdir. Araştırma sürecinde liderler biraraya getirilmiş ve problemleri tartışmaları istenmiştir. Bu sırada gözlemciler, diğer taraftan, gün sonunda gözlemlerini değerlendirmek üzere toplanırlar. Liderler de geri bildirim toplantılarında bulunmak için izin istemişlerdir. Böylece ilk T-gruplar oluşmuştur. Sonuç olarak, ilk T-grup konusunda araştırmacılar iki sonuca varmışlardır: 1) grup içi etkileşimle ilgili üyelere geri bildirimde bulunma çok etkin

¹⁶ Toker Dereli: *Organizasyonlarda Davranış*, 2. Baskı, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul 1981, s. 264.

¹⁷Wendell French ve Cecil Bell, a.g.e.,s. 21-22.

bir öğrenme tecrübesidir; 2) grup kurma süreci içinde öğrenme normal hayat koşullarına da transfer edilebilen türden öğrenmedir.¹⁸

Araştırmalara 1947 yılı yazında devam edilmiş ve Naval Araştırma Bürosu ve Eğitim Derneği tarafından finansal destek almıştır. Bu çalışmanın amacı Ulusal Eğitim Laboratuvarları için Grup Geliştirme ve T-grup Eğitimidir.¹⁹ Program yeterli derecede başarılıydı ve Carnegie Vakfı 1948 ve 1949 yıllarındaki programlara destek sağlamıştır.

1950’lerde üç trend ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, bölgesel laboratuvarların gelişmesi, ikincisi program toplantılarının yalnızca yazın olmaktan çıkıp bütün yıla yayılması, üçüncüsü de T-Grupların endüstri ve işyerlerine yayılmasıdır.

1.3.2 Araştırma, İnceleme ve Geribildirim Yöntemi

Kurt Lewin, örgüt geliştirmenin bu safhasında da karşımıza çıkıyor; bu yöntem tavırların incelenmesi ve bilgilerin katılımcılara geribildirimine dayanmaktadır. Kurt Lewin, 1945 yılında Grup Dinamikleri Araştırma Merkezini kurmuştur. 1947’de öldüğünde, arkadaşları inceleme Araştırma Merkezine katılmak üzere Michigan’a taşınmışlardır.

1948 yılında Detroit Edison Şirketi’nde tüm şirketi içeren yönetici ve işgören düşünce ve tutumlarını inceleyen bir araştırma başlatıldı. İki senelik bir sürede üç değişik veri seti dikkate alındı: (1) 8000 işgörenin; yöneticileri, yükselme olanakları ve iş arkadaşlarıyla iş tatmini gibi konularda görüşleri; (2) üst ve orta düzeyli çalışanların benzer konulardaki görüşleri; (3) daha yüksek kademelerden elde edilen bilgiler.

Araştırmayı yürüten Mann ve arkadaşları “birbirine bağlı konferans zinciri” adını verdikleri süreci başlattılar. Araştırmanın başlıca sonuçları önce üst yönetime raporla bildiriliyor ve oradan alt kademelere ulaşıyordu.²⁰

Detroit Edison Araştırmalarından elde edilen sonuçlar; yoğun grup tartışma yönteminin bir işletme örgütünde olumlu değişimi başlatmada etkin bir araç olabileceğini destekler

¹⁸ Edgar F. Huse, a.g.e., ss. 24-25.

¹⁹ Wendell French ve Cecil Bell, a.g.e. s. 22.

²⁰ Edgar F. Huse, a.g.e., ss.25-26.

niteliktedir. Bu yöntemin geleneksel eğitim metodlarından etkin olmasının nedenleri; insan ilişkileri ile bir bütün olarak ilgilenmesi ve her yönetici, gözetimci ve işgörenin kendi işleri, problemleri ve çalışma ilişkilerini dikkate almasıdır.²¹

1.3.3 Örgüt Geliştirmede 1940'lerden Sonraki Dönem

Yukarıda bahsedilen çalışmalar 40'lı yıllarda yapılmış ve adı geçmemekle birlikte örgüt geliştirme kavramının ortaya çıkmasını sağlayan çalışmalar olarak tarihe geçmiştir.

i. 1950'lerde yapılan çalışmalar

Bu yıllarda, laboratuvar eğitimi ve grup dinamikleri hareketinden etkilenen kişiler sosyal bir ortamda ve T-gruplarından daha karmaşık yapıya sahip sistemlerde çalışmaya başladılar. Bu sırada laboratuvardaki kişisel becerilerin örgütlerdeki problemlere çözüm bulmada kullanılması güçlüğü ortaya çıktı. T-gruplarında edinilen bireysel becerilerin komplike örgütlerde kullanılma güçlüğü ortaya çıktı. Fakat, "takım"ların aynı örgütlerce eğitilmesi, Douglas McGregor, Herbert Shepard, Robert Blake ve diğerlerinin çalışmalarına ışık tutmuş ve bir köprü oluşturmuştur.

1957 yılında McGregor, laboratuvar eğitiminde edinilen becerileri komplike örgütlere uygulanmasındaki ve transferindeki problemleri çözmeyi başaran ilk davranış bilimcilerindendir. John Paul Jones, McGregor'la işbirliği yaparak, yöneticilere yardım etmek amacıyla işletme içinde davranış bilimleri bilgilerini kullanan küçük bir danışmanlık grubu kurdu. Jones'un bu grubu daha sonra "örgüt geliştirme grubu" olarak adlandırılmıştır.

ii. 1960'lı yıllar

60'lı yıllar örgüt geliştirme teriminin telafuz edilmeye başlandığı yıllardır. 60'lı yılların başında hıla gelişen duyarlılık eğitimi ve T-grubu akımları 1960'ların sonuna doğru giderek önemini yitirdi. Bunun nedeni ise, T-grubuna katılan bireylerin burada öğrendiklerini etkili bir şekilde kendi örgütlerine aktaramamasıydı. Yine bu yıllarda "takım eğitimi", "takım kurma" ve "örgüt geliştirme" kavramları bizzat kullanılmaya başlandı.

²¹ Wendell French ve Cecil Bell, a.g.e., ss. 25 – 26.

iii. 1970'li yıllar

1970'li yılların başlarından itibaren örgüt geliştirmenin tanımının daha netleştiği ve prensipleri üzerinde anlaşmazlıkların giderek azaldığı görülmektedir. Fakat bu genel fikir birliğinde olma durumuna rağmen, günümüze kadar plansız, sistematiklikten yoksun, başıboş bir gelişme gösterdiği görülmektedir.

iv. 1980'li yıllar

Bu dönemde değişim sürecine daha iyi modeller sunulmuştur. Yine de kavram ve metodoloji konusunda fikir ayrılıkları göze çarpmaktadır. Yine bu dönemde, dış danışmanlar yerine örgüt eğitici ve personeli tercih etmiştir. Durum böyle olunca da örgüt geliştirme tüm şirketlerce benimsenen ve el atılan bir uğraş haline gelmiştir.

Örgüt geliştirme, yine bu yıllarda, uluslararası bir önem kazanmış ve yalnızca şirketlerde değil, okullarda, devlet sektöründe, askeri hizmetlerde de kullanılmaya başlamıştır. Eğitim alanında da önemli bir yer edinerek Case Western Reserve Üniversitesi, örgüt geliştirmede ilk doktora programını açmış ve bunu diğer üniversiteler izlenmiştir. Günümüzde ise örgüt geliştirme birçok üniversitede lisans düzeyinde okutulmaktadır.²²

1.4 ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN NEDENLERİ VE AMAÇLARI

Örgüt geliştirme, sosyal kurumların kronik değişimler karşısında yaşam savaşı verdiği her zaman gerekli olmuştur. Bütün örgütlerin işlerini yöneten bu sosyal kurum ise bürokrasi olarak bilinmektedir. Ondokuzuncu yüzyılın koşulları altında bürokrasi çok uyumlu bulunurken, bu tip organizasyonların yirminci yüzyıl gerçekleriyle baş edemediği görülmüştür.

Bürokrasiyi terkedip örgüt geliştirmeye geçişin nedenleri ise aşağıda sıralanmıştır:

- Hızlı ve beklenmeyen değişiklikler
- Şirketlerin büyümesi
- Artan farklılaşma

²² Wendell French ve Cecil Bell, a.g.e., ss. 22-29.

-Yönetim davranışlarında değişme²³

Beşeri kaynakların üç tür kabiliyetinden söz edilebilir: İş yapabilme kabiliyeti, iş yaptırabilme kabiliyeti, anlama ve kavramları kullanabilme kabiliyeti. Örgüt geliştirme bu kabiliyetleri geliştirerek en uygun bir şekilde değerlendirmeyi ve dolayısıyla örgüt problemlerini çözecek kaynaklarını azami ölçüde kullanmayı amaç edinmektedir.

Bu çerçevede, örgüt geliştirmenin başlıca ; örgütte rol alan bireylere yönelik, grup ya da gruplara yönelik ve örgütün bütününe yönelik amaçlarından söz edilebilecek olup, şu şekilde özetlenebilir:

1.4.1 Örgüt Geliştirmenin Bireylere Yönelik Amaçları

- Bireyin kendi rolünü, grup ve örgüt dinamiklerini ve değişme sürecini daha iyi anlamasını sağlamak,
- Çalışanların çalışma isteğini ve iş doyumunu arttırmak,
- Bireyin, örgütte her kademedeki çalışanlarla daha sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlamak,
- Bireyin, bilgi, beceri, kabiliyet ve kapasitesini arttırmak,
- Bireyin kendi kendini kontrol ve yönlendirme kabiliyetini geliştirmek.

1.4.2 Örgüt Geliştirmenin Gruba Yönelik Amaçları

- Çalışma grubunda, örgüt amaçlarının benimsenmesini sağlamak,
- Sık sık ortaya çıkan sorunlara sinerjik çözümler bularak, örgüt içinde açık bir problem çözme iklimi oluşturmak,
- Örgüt üyeleri arasında güven ve desteği arttırmak,
- Planlama ve uygulamada kişilerin ve grupların sorumluluğunu artırmak,
- Açık bir haberleşme sistemi oluşturmak,
- Yatay, dikey ve çapraz olarak haberleşmenin daha yeterli hale gelmesini sağlamak.

1.4.3 Örgüt Geliştirmenin Örgütün Bütününe Yönelik Amaçları

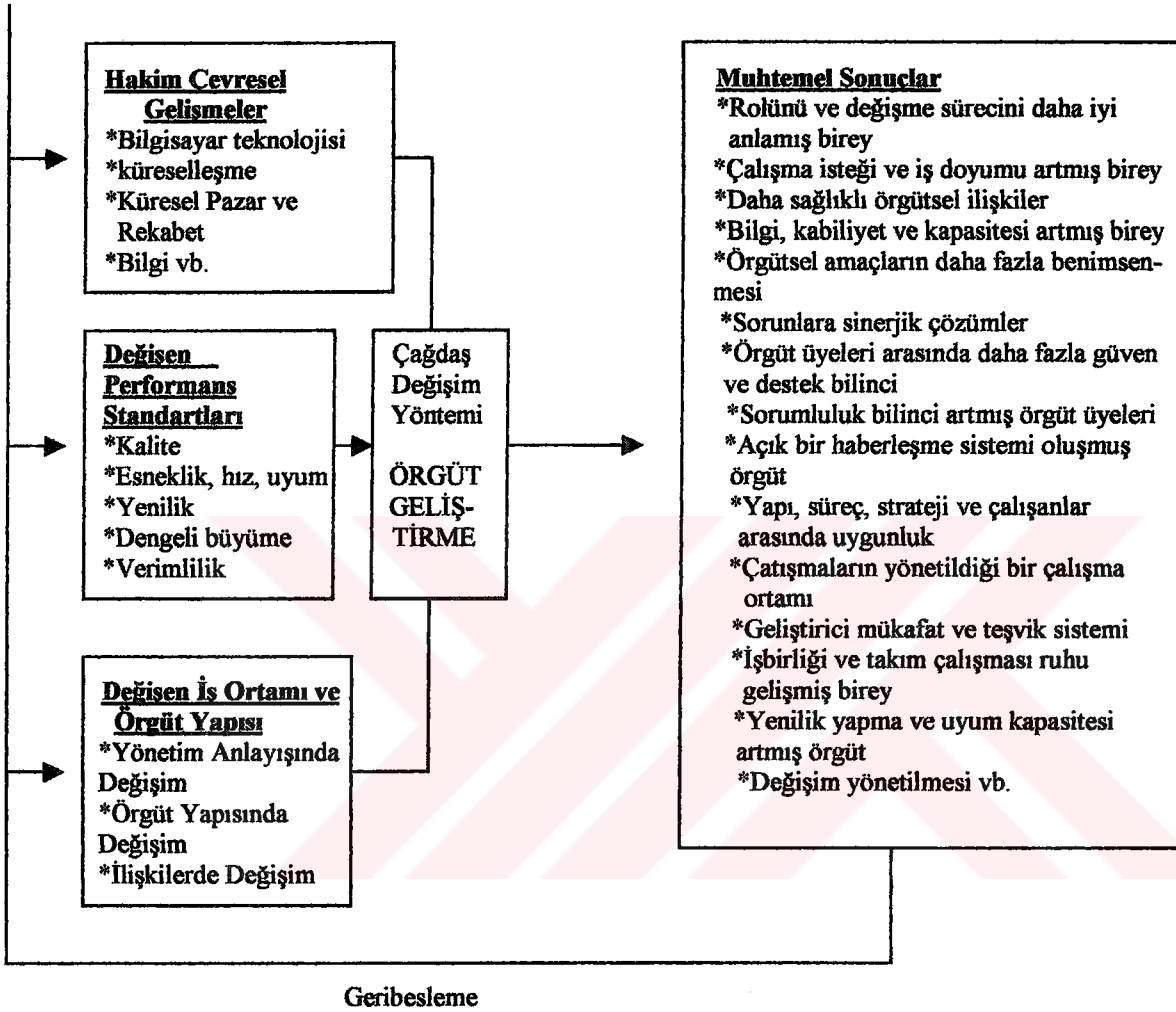
- Örgüt yapısı, süreci, stratejisi ve çalışanlar arasındaki uygunluğu artırmak,
- Örgüt sorunlarına yeni çözümler üretmek,

²³ Warren J.Bennis, a.g.e., ss. 18 – 20.

- Birey, grup ve bölümler arası çatışmaların, kaçınılmaz bir örgüt süreci olduğunu kavrayarak, çatışmaların yönetildiği bir çalışma ortamını hazırlamak,
- Mükafat ve teşvik sistemlerine, hem kişileri geliştirecek ve motive edecek, hem de örgütün temel fonksiyonlarını yerine getirebilecek bir hüviyet kazandırmak,
- Örgütün bütününde sağlam bir güven duygusunu geliştirmek,
- Örgütte, işbirliği ve takım çalışması ruhunu geliştirmek,
- Örgütün yenilik yapma ve uyum kapasitesini artırmak,
- Örgütü McGregor'un Y Teorisinin uygulandığı yer haline getirmek.



Şekil 1: İşletme Yönetiminde Örgüt Geliştirme ve Neden -Sonuç İlişkisi



Kaynak: Azim Öztürk: *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Nobel Kitabevi, Adana, 1998, s. 40.

1.5 ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Değişimin en iyi şekilde yönetilmesi ve böylece bir bütün olarak örgüt performansının ve kültürünün geliştirilmesine yönelik sistemli bir planlama ve uygulama süreci olan örgüt geliştirme, açık bir takım unsurlar üzerine temellenmiştir.²⁴

²⁴ Azim Öztürk, a.g.e., s.41.

1.5.1 Örgütsel Öğrenme

Örgütlerde meydana gelen olayların birçoğu öğrenmeye dayanmaktadır. Örgüt üyeleri, devamlı olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi, uygulanan teori ve sistemlerde de değişiklik yaparlar. Bu noktada örgütsel öğrenmeden söz edilebilir. Örgüt üyeleri, yetkilendirme ve grubun ortak kararları için yeni kurallar geliştirdikleri zaman örgütsel öğrenmeden söz edilebilir. Yani örgüt üyeleri, örgütün kullanılmakta olan davranış modellerindeki hataları bularak ve düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişme uzmanı gibi hareket ettikleri zaman örgütsel öğrenmeden bahsedilebilir. Kısaca, örgütsel öğrenmede odak nokta, gelişmedir.

1.5.2 Örgüt Geliştirme Danışmanı ya da Değişim Uzmanı

Danışman, bir örgütün sorunlarını belirlemek, sebeplerini araştırmak ve onlara çözüm yolları bulmak üzere örgüt dışından gelen bir elemandır.

Genel olarak danışmanlık süreci bir görevin ya da görev dizisinin yapısına, sürecine ya da içeriğine yönelen bir yardım sağlama şekli olarak tanımlanabilir. Buna karşılık, örgüt geliştirme çabalarının gerektirdiği ve dayandığı danışmanlık tarzı, bu genel anlamdaki danışmanlıktan farklılık göstermekte olup, “değişim uzmanlığı” olarak adlandırılır.²⁵

Danışmanlık faaliyeti, genel olarak örgüte özel bir bilgi ve kabiliyet sağlar. Örgüte sağlanan bu yeni kaynağın mesleki yardımının ötesinde meselelere tarafsız bir bakış açısı getirmesi de kendisine duyulan ihtiyacı doğuran bir faktör olarak görülebilir.

1.5.3 Faaliyet Araştırması

Faaliyet Araştırması, herhangi bir faaliyeti yaparken ortaya çıkan sorunlar hakkında bilgi toplama, toplanan bu bilgileri aynı faaliyetin planlanması ve iyileştirilmesi için kullanma işlemlerinden oluşan ve devamlı yapılan bir süreçtir.

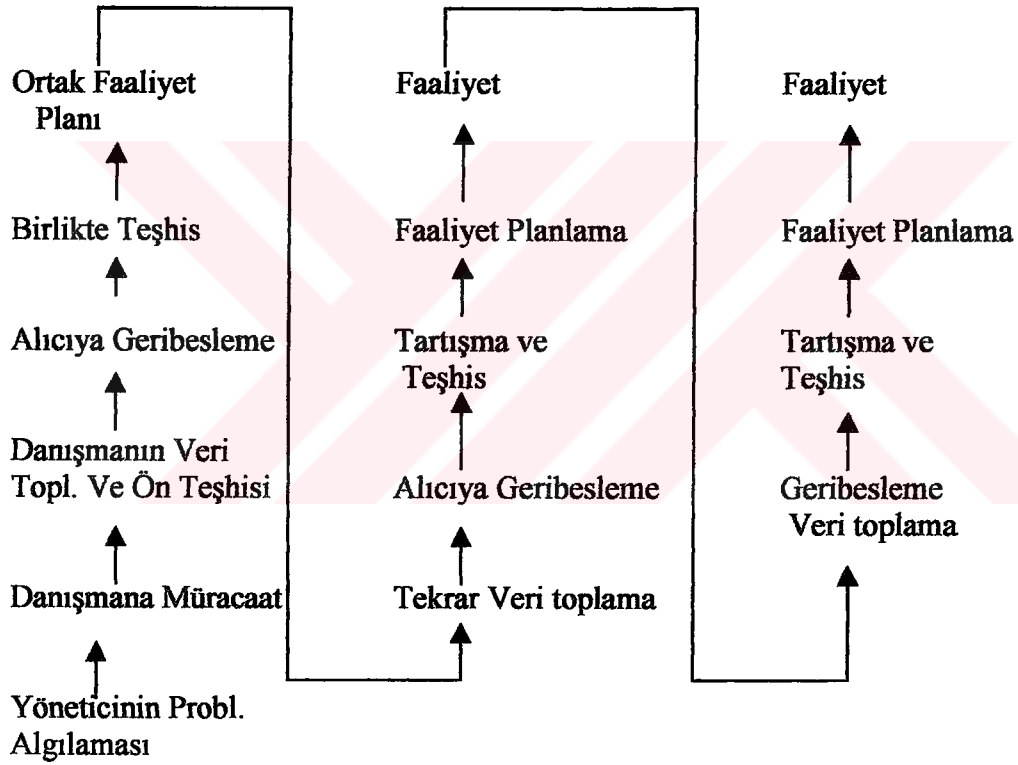
Faaliyet Araştırması, hem bir araştırma hem de bir faaliyet sürecidir. Yani birbiri içinde araştırma ve faaliyeti kapsayan devamlı olaylar serisidir. Bu açıdan Faaliyet Araştırması, sistemin amaçları ve ihtiyaçlarıyla ilgili verileri sistematik olarak toplama, bu

²⁵ Azim Öztürk, a.g.e., ss. 38-42.

verileri sisteme tekrar verme, hem bu verilere hem de kullanılan hipoteze dayalı olarak sistem içinden seçilmiş değişkenlerle faaliyete geçme ve yine veri toplayarak faaliyet sonuçlarını değerlendirme süreci olarak görülmektedir.

Faaliyet Araştırması, aynı zamanda problem çözmeye bir yaklaşımdır. Bu sebeple, Faaliyet Araştırmasının bir model, rehber veya örnek olarak faydalı olacağı söylenebilir.²⁶

Şekil 2: Faaliyet Araştırması Süreci



Kaynak: Azim Öztürk, Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme, Nobel Kitabevi, Adana, 1998, s.45.

²⁶ Ömer Dinçer, a.g.e., ss. 39-49.

1.5.4 Planlı Değişme

Planlı değişim ilk kez Kurt Lewin tarafından ortaya atılmış olan bir kavramdır. Bu planlı değişim, hem kuramsal hem de uygulamacı bir nitelik gösterir. Bazı toplumsal gruplarsa psikoloji ve toplumbilimle davranış bilimleriyle yakından izlemek ve buna dayanarak bazı değişimlere gitmek planlı değişimin konusunu oluşturmaktadır.²⁷

Genel anlamda planlı değişme, bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin varolan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır.²⁸

Örgüt geliştirmeye ilgili olarak ise planlı değişme, örgütsel değişimi amaçlayan ve geleneksel değişimi tamamlayan işbirlikçi bir yöntemdir.²⁹ Planlı değişim yönteminde; araştırmacı, eğitimci veya danışman rolündeki değişim uzmanı, örgüt üyeleriyle işbirliği içinde örgütsel etkinliğe yönelik bir değişim hareketi başlatmaktadır.³⁰

Örgüt geliştirme, çağdaş toplumda örgütün fonksiyonlarını yenileme ve geliştirme yolu olarak, örgütteki insanlar hakkında araştırma bulgularını kullanma ihtiyacını duyar. Bu noktada planlı değişme fikrinin kaynaklandığı felsefe, örgüt geliştirmeyi anlama ve uygulamada önemli bir yere sahip olur. Buradan hareketle örgüt geliştirme ve planlı değişme eş anlamlı gibi görülebilir.

Ancak örgüt geliştirme, sadece planlı değişme değildir. Planlı değişme süreci, herbiri bir önceki safhaya bağlı olarak kurulan bir faaliyetler dizisidir ve değişmeyi başlatma ve yürütmeye faydalıdır. Değişme ise, örgüt geliştirmenin bir uzantısıdır ve etkililik için hayati önem taşır.³¹

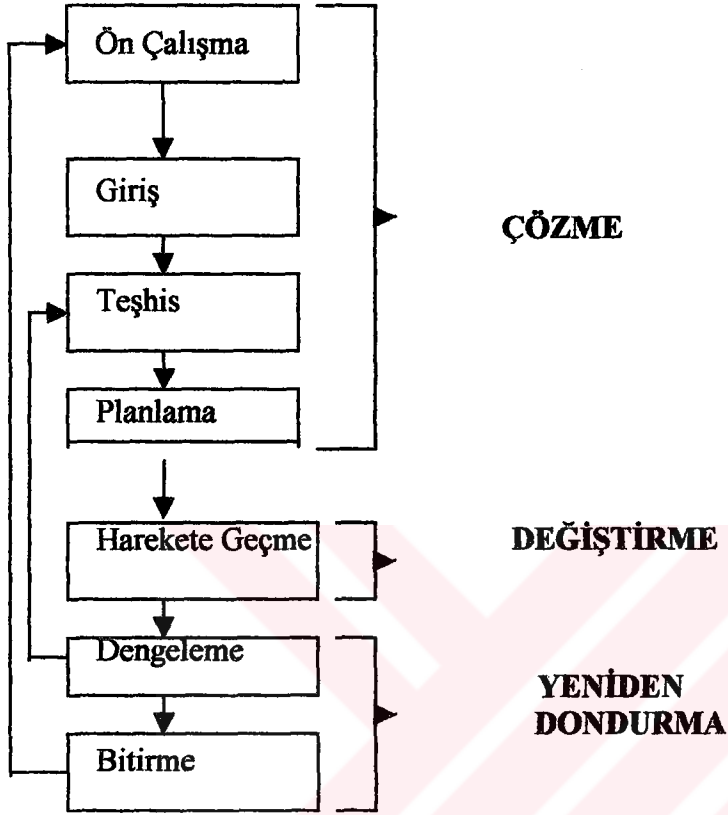
²⁷ Fuat Çelebioğlu: *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:238, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1982, s.106.

²⁸ Ömer Dinçer, a.g.e., s. 32.

²⁹ Fuat Çelebioğlu, a.g.e., s. 107.

³⁰ Azim Öztürk, a.g.e., s. 46.

³¹ Ömer Dinçer, a.g.e., ss. 38-39.

Şekil 3: Planlı Değişme Süreci

Kaynak: Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme*, Timaş Basım, Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1992, s.39.

1.6 ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ

Herhangi bir örgüt geliştirme faaliyeti, uzun süre devam eden ve oldukça karmaşık bir süreçtir. Aşağıda örgüt geliştirme süreci belirli bir mantıki çerçeve içinde incelenmektedir.³²

1.6.1 Problemi Tanımlama

Herhangi bir başarısızlık, örgüt içinde arzu edilmeyen durumlar ve geleceğe yönelik bir beklenti, örgüt geliştirme uygulamasının hareket noktasını oluşturur. Örgüt geliştirme faaliyetlerinde en iyi başlama noktası problemin olduğu yerdir. Bu nedenle, gerçek

³² Ömer Dinçer, a.g.e., s.63.

problemin tespiti ve tanımlanması, beklenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için oldukça önemlidir. Bazı belirtiler ve olumsuzluklar bazen yanıltıcı olabilmektedir. Bunlara bakarak “problemin ne olduğunu biliyorum” duygusuna kapılmamak gerekmektedir. Çünkü yanlış teşhis, yanlış çözümleri; yanlış çözümler ise, beklenmeyen sonuçları doğuracaktır. Bu nedenle problemi tanımlama safhası örgüt geliştirme sürecinin en önemli adımını oluşturmaktadır.³³

1.6.2 Teşhis ve Çözümler Geliştirme

Örgüt geliştirme sürecinde ikinci adımı oluşturan bu safhada, elde edilen bilgiler daha sistematik bir şekilde incelenir ve tahmin edilen problemle teşhis edilen problem karşılaştırılır. Problem hakkında teşhis konduktan sonra değişimin hangi yönde ve ne şekilde olacağı ve değişim sonucu ayrıntılı olarak tanımlanmalıdır. Bütün bunların sonucunda ise, problemlerin çözümü için değişik alternatifler ortaya konmalıdır. Bu alternatifler belirlenirken her türlü fikir, hiçbir eleştiriye ve yargılamaya yer verilmeden ele alınmalı ve değerlendirilmelidir.

1.6.3 Harekete Geçme

Bu safhada bütün alternatifler gözden geçirilerek uygulanmayacak veya örgüt şartlarına uygun olmayanlar tasfiye edilir. Farklı düşünceler de ikna edildikten sonra ortak bir çözüm bulunmaya çalışılır. Burada alıcı sistemle değişme uzmanının ortak bir çözümde buluşmaları en önemli noktadır. Çözüm belirlendikten sonra , mevcut örgüt yapısının eksiklikleri gözönünde bulundurularak, ideal örgüt yapısı tespit edilir.

1.6.4 Faaliyet Planı ve Müdahale

Bu aşamada, teşhis aşamasında belirlenen sorunlar ile teklif edilen değişikliklerin, oluşturulan faaliyet planı doğrultusunda ve çeşitli müdahale yöntem ve teknikleri kullanarak giderilmeye çalışılır.³⁴

Faaliyet planı belirlenirken alternatif çözüm dikkate alınmalı ve çok fazla ayrıntıya girilmemelidir. Problemin çözümüne uygun müdahale teknikleri seçilirken yaygın olan

³³ Ömer Dinçer, a.g.e., ss.64-65.

³⁴ Azim Öztürk, a.g.e. ss.53-55.

teknikler değil, örgütün yapısına ve problemin özelliklerine uygun teknikler seçilmelidir. Yapılan faaliyet planı ve seçilen müdahale tekniğine göre programın yürütülmesinden sorumlu olacak elemanlar belirlenmelidir.

1.6.5 Sonuçları Değerlendirme

Faaliyet programları hem uygulama sırasında hem de uygulamadan sonra, takip edilerek istenilen değişikliklerin gerçekleştirilmesine çalışılır. Bunun için;

1. Değerlendirme planı yapma: Planlama safhasında tesbit edilen her faaliyet için bir değerlendirme ölçeği hazırlanmalıdır.

2. Sonuçları tesbit ve değerlendirme: Amaçlarla elde edilen sonuçlar karşılaştırılır. Ortaya çıkan değişiklik gözlenerek, arzu edilen davranışların güçlendirilmesine ve yeni durumların örgütün elemanları tarafından benimsenmesine çalışılır.³⁵

1.6.6 Programı Bitirme ve Yeniden Bilgi Toplama

Uygulama sonuçları gözden geçirilir ve sonucun beklendiği gibi olup olmadığı kontrol edilir. Program sonucunda arzu edilen durum gerçekleşmişse, örgüt ve çevresinden yeniden bilgi toplayarak teşhis ve çözümler sunulabilir. Eğer sonuç arzu edildiği gibi değilse, ortada zaten bir problem var demektir. Bu problem için yeniden bilgi toplanmaya başlanır.

1.7 ÖRGÜT GELİŞTİRMEDE BAŞLICA TEKNİKLER

Bir örgütün geliştirilmesi ya da örgüt geliştirme faaliyetleri başlıca a) örgütün yapısını değiştirme ve geliştirme, b) örgütün işleyiş süreçlerini değiştirme ve geliştirme çabalarını ifade etmektedir. Bu bilgiler ışığında, örgüt geliştirme teknikleri iki ayrı başlık altında sunulmaktadır. Bunlar; örgüt “yapısına” ve “süreçlerine” yönelik örgüt geliştirme teknikleridir.³⁶

³⁵ Ömer Dinçer, a.g.e., ss. 68-69.

³⁶ Azim Öztürk, a.g.e., ss.56-57.

1.7.1 Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri

Değişen çevre şartları, birçok etkisinin yanında, örgüt yapısı üzerinde de etkili olmakta ve onu değiştirmeye zorlamaktadır. Bu açıdan, bu yapıların sürekli değişen çevreye uyum sağlamada yardımcı olacak şekilde esnek olarak oluşturulması, son yıllarda, oldukça önem kazanmıştır. Artık günümüzde, karar vermenin sadece resmi yetkiyi kullananlara ait olduğu, örgüt yapısının esnek olmadığı ve bir tek ödüllendirme sisteminin hakim olduğu kapalı bir kültürden; karar vermenin kabiliyet, bilgi ve uzmanlığa bağlı olduğu, örgüt üyelerinin tercihlerinin dikkate alındığı ve örgüt yapısının değişen çevre şartlarına göre ayarlanabilen bir esneklik taşıdığı açık bir kültüre doğru gelişmeler görülmektedir. Bu gelişmelere ayak uydurabilmek için, Örgüt Geliştirme programları oldukça iyi bir potansiyel olarak görülebilir.³⁷

Bu çerçevede burada, örgütün bir bütün olarak veya belirli bir alt-sisteminin yapısal unsurlarını geliştirmeye yönelik örgüt geliştirme tekniklerinin başlıcalarının özellikleri ve uygulama süreci hakkında özet bilgiler verilecektir.

i. Durumsallık Anlayışına Dayanan Organizasyon

“Durumsallık” anlayışına göre, değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışlar gerekmektedir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. Çünkü bir işletmenin organizasyon yapısı çeşitli içsel ve dışsal faktörler tarafından etkilenmektedir.

Literatürde durumsallık yaklaşımı ile ilgili yapılmış araştırmaların en önemlilerinden birisi Lawrence-Lorsch’un çalışmasıdır.³⁸ Lawrence ve Lorsch araştırmalarında başlıca iki önemli kavram üzerinde durmuşlardır. Farklılaşma ve bütünleşme.

Farklılaşma: Farklılaşma, örgüt içindeki farklı fonksiyonel bölümlerin yöneticilerinin zihni ve hissi yönelimleri arasındaki farklılıklar ile bu bölümler arasındaki resmi yapı farklılıklarını ifade etmek için kullanılır.

³⁷ Ömer Dinçer, a.g.e., s.118.

³⁸ Azim Öztürk, a.g.e., s.58.

Lawrence ve Lorsch örgütün çevresini ayrıca belirlilik ve belirsizlik hallerine göre tahlil ederler. Buna göre belirsiz ve değişken çevrelerde farklılaşma daha fazla olacaktır.

Bütünleşme: Bütünleşme, örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken çevreye uyum sağlamak amacı ile bölümler arasında gerçekleştirdikleri işbirliği ve koordinasyonun seviyesi olarak tanımlanabilir.

Lawrence ve Lorsch araştırmaları sonunda aşağıdaki genellemeleri yapmışlardır:

1. Bir örgüt düzenlemede bir tek “en iyi yol” yoktur.
2. Bir örgütün veya alt birimin düzenlenmesi çevre şartlarına bağlıdır. Dinamik ve değişen bir çevrede farklılaşmış ve bütünleşmiş olabilen bir örgüt yapısı, durgun ve belirli bir çevrede fazla bir farklılaşma gerektirmeyecektir.
3. En verimli örgüt, çevre şartlarına uyum içinde olan örgüttür.
4. Örgüt üyelerinin şahsi ihtiyaçları, örgütle iyi bir şekilde bütünleştiği takdirde daha iyi tatmin edilir.

ii. Amaçlara Göre Yönetim (AGY)

Amaçlara Göre Yönetim; örgüt amaçlarını başarıyla gerçekleştirmek için yapılacak işleri planlamak, elde edilecek başarıyı dönem dönem gözden geçirmek ve işlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıkacak problemleri çözmek amacıyla yöneticilerle astların sistemli, düzenli ve belirli sürelerde bir araya gelmeleriyle ilgili faaliyetler bütünüdür.³⁹

iii. İş Dizaynı Teknikleri

İş dizaynı, işlerin kapsam ve ilişkilerini belirlemeyi ifade eder. İş dizaynı kısaca, işi yapanlar üzerindeki etkisini göz önüne alarak, işin sosyal ve hukuki görünümünü yeniden yapılandırma amacına ve düşüncesine yönelik bir dizi faaliyet sürecidir. Bu süreçte kullanılabilecek başlıca teknikler ise şunlardır;

1. İş Basitleştirme
2. İş Genişletme
3. İş Rotasyonu
4. İş Zenginleştirme

³⁹ Ömer Dinçer, a.g.e., ss.121-133.

iv. Kazanç Paylaşma Planları

Kazanç paylaşma, başarılı çalışma neticesinde elde edilen maddi kazançların bölüşüldüğü, teşvik edici grup veya örgüt programları olarak tanımlanmaktadır. Kazanç paylaşma, geleneksel kardan pay alma uygulamalarından oldukça farklı bir yaklaşımdır. Kazanç paylaşma aynı zamanda, yöneticiler ve işçiler için yeni roller yaratarak, karşılıklı ilişki ve etkileşim engellerini yıkararak, işbirliğini artırarak, çalışanlar üzerindeki olumlu etkisiyle güçlü bir şirket kimliği duygusu oluşturarak örgütün yönetim felsefesini değiştiren uzun dönemli bir Örgüt Geliştirme tekniğidir ⁴⁰

1.7.2 Örgüt Süreçlerine Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri

Örgüt yapısına yönelik teknikler kişi, grup ve örgütün çalışma ve işleyiş süreçleri üzerinde durmamakta ve sadece onların yapı ile ilgili özelliklerini değiştirmeye ve geliştirmeye çalışmaktadırlar. Yani, alıcı sistemin; yani kişi, grup veya örgütün, görev ve sorumluluklarını, görevler arası ilişkileri, haberleşme ve bilgi akış sistemlerini esas almaktadırlar. Bir örgüt sadece yapısal unsurlardan meydana gelmez. Aynı zamanda kaide ve süreçler, örgütlerin önemli birer ögesidir.

Süreç kelime anlamı itibarıyla, “usul, yöntem veya belirli bir sonucun elde edilmesi için gerekli faaliyetler yahut işlemler dizisi” demektir. Buradan hareketle örgütsel süreçlerin, “ortak amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli, beşeri ve teknik çalışma faaliyetlerinin bütünü” olduğu söylenebilir. Güç, karar verme, haberleşme, motivasyon, vb. unsurlar kaide ve süreçlere birer örnektir. ⁴¹

i. Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği

Yönetim tarzı ölçeği, Robert Blake ve Jane S. Mouton tarafından geliştirilen ve örgüt içindeki en küçük grupları temel öğrenme mekanizması olarak kullanan bir tekniktir.

Genel olarak planlama ve haberleşme süreçlerini geliştirmeyi amaçlayan bu programın hedefleri şunlardır:

1. Daha gelişmiş öğrenme transferi,

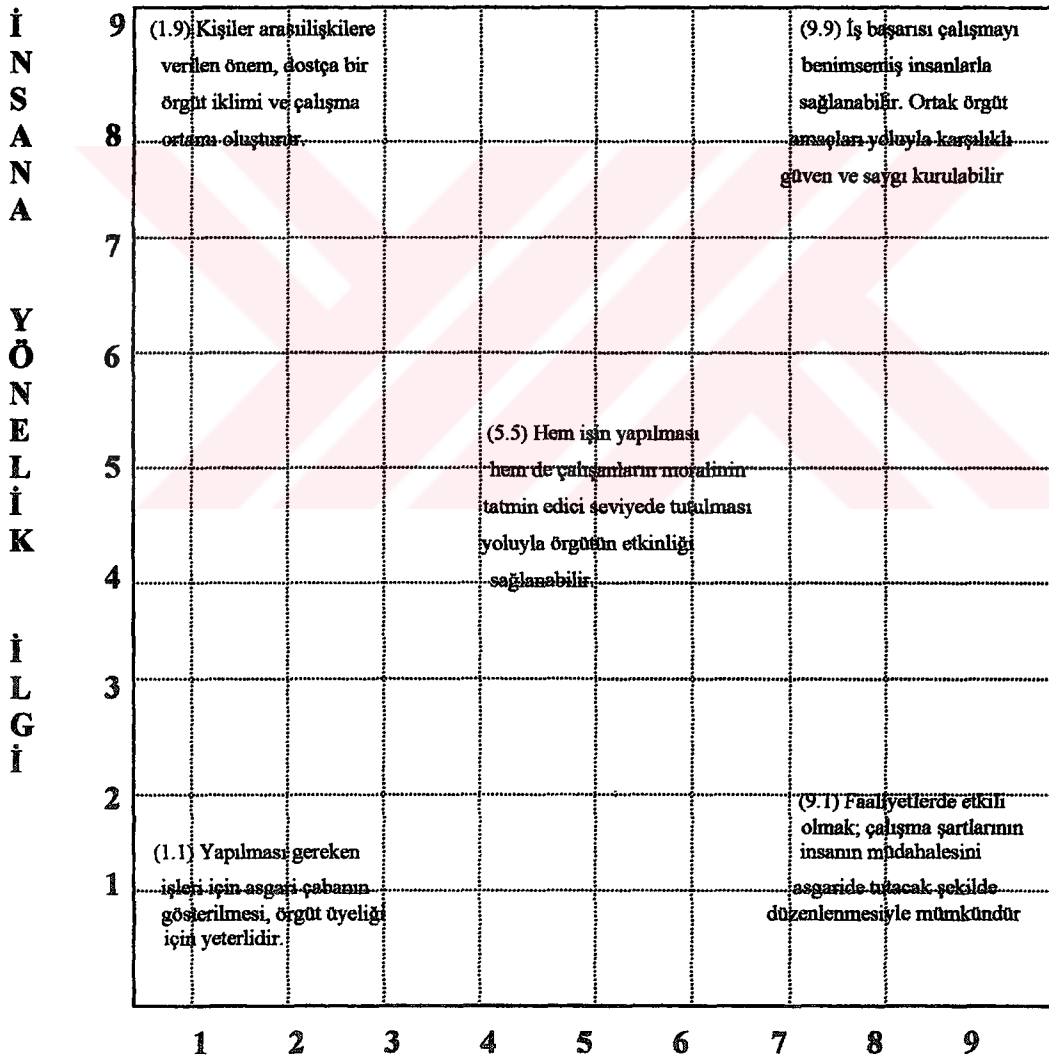
⁴⁰ Azim Öztürk, a.g.e., s.62.

⁴¹ Ömer Dinçer, a.g.e., s. 163.

2. T-Gruplarında olduğu gibi kişilerin kendilerine öğrenmeleri ve kişinin başkalarıyla arasındaki ilişkiler sonucunda ortaya çıkacak kişilik sarsılmasından kaçınma,
3. Tavrı alışlarda toplu değişimleri gerçekleştirme.

Blake ve Mouton, yönetim tarzları açısından yönetici davranışlarını tanımlayan varsayımlarını bir skala üzerinde göstermişlerdir. Skalada iki boyut vardır: Yönetici davranışlarında üretime yönelik ilgi ve insana yönelik ilgi. Burada amaç, insana ve üretime en yüksek ilginin gösterildiği yönetime kavuşmaktır.⁴²

Şekil 4: Yönetim Tarzı Ölçeği



Kaynak: Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*, Timaş Basım Tic. ve San. A.Ş., İstanbul, 1992, s.167.

⁴² Azim Öztürk, a.g.e., s. 63.

ii. Tutum Araştırması ve Geribesleme

Örgüt Geliştirme çabalarında kullanılan tekniklerden biri olan Tutum Araştırmaları ve Geribesleme, tüm örgüt sistemi hakkında sistematik olarak bilgi toplama ve bu bilgileri analiz için tekrar örgüte yansıtmadır. Bu teknik, bir bütün olarak örgütte beşeri ilişkiler sistemiyle; bir işle ilgili yönetici, nezaretçi ve işçiyle, kişinin iş problemleriyle ve iş ilişkileriyle ilgilenir. “Verilerin toplanması”, “geri besleme oturumları” ve “süreç analizi” olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır.

iii. Duyarlılık Eğitimi

Bir örgüt geliştirme tekniği olarak duyarlılık eğitimi; örgüt çalışanlarının kendi tecrübe , his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek farketmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmeye çalışmalarıdır. Bu tekniğin uygulanmasında , örgüt çalışanları, uzman bir davranış bilimcisinin yardımıyla, serbest ve açık bir çevrede bir araya getirilerek, birbirleri ile ilgili fikirleri tartışır ve karşılıklı fikirlerini açıkça ifade ederler.

Bu çerçevede, duyarlılık eğitimi, kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin belirli örgütsel ortamdaki değişimlere uyabilme bakımından son derece duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı olan bir tekniktir.

iv. Takım Kurma

Takım kurma, iş yapma usullerine, kişiler arası ilişkilere ve özellikle diğer grup üyeleriyle olan ilişkilerdeki liderin rolüne yönelerek grubun etkinliğini teşhis etme ve geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Takımlar, genellikle sık sık ortaya çıkan problemler etrafında şekillendirilir.

Takım kurmanın amacı, takım elemanlarının gayretlerinin birbiri ile uyumlu olmasına katkıda bulunarak, sonuçta grup performansında bir artışa neden olabilmektir. Esas olarak takım kurma, grup üyeleri arasındaki ilişkileri geliştirerek, karşılıklı güven ve açıklığı sağlamaktır.⁴³

⁴³ Azim Öztürk, a.g.e., ss.66-68.

Takım kurma iki tür grubun faaliyetleri üzerine odaklanır: Aile grupları ve özel gruplar.

Özel gruplar birkaç tür olabilir: Ortak amaçlara sahip insanların oluşturduğu gruplar, özel ve geçici bir görev için kurulan gruplar, iş rolleri birbirlerine bağlı insanların oluşturduğu gruplar ve örgüt içinde resmi bir ilişkileri olmamakla beraber yalnız olarak başaramayacakları görevleri yapmak amacıyla bir araya gelen kişilerin oluşturduğu gruplar.⁴⁴

v. Çalışma Hayatının Niteliğinin Geliştirilmesi

Oldukça farklı şekillerde tanımlanan çalışma hayatının kalitesi kavramı, işin; insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli ihtiyaçlarının tatminine, faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına, başarılarını farkedebilmelerine ve kabiliyetlerini geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulması olarak ifade edilebilir. Bir örgüt geliştirme tekniği olarak ele alındığı zaman, çalışma hayatının kalitesine yönelik müdahale, kavramın tanımı ve amacının açıklanması ile başlar. Sonra işyerinin mevcut durumu tesbit edilir. Bu aşamada çalışanların işle ilgili tecrübeleri ve çalışma şartları ile ilgili düşünceleri ve hem işin hem de çalışma şartlarının kalitesi ile ilgili algıları belirlenir. Daha sonra çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda amaçlar tesbit edilir ve program daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasına doğru gelişir.⁴⁵

Çalışma hayatının kalitesine yönelik bütün müdahalelerin dört temel amacı vardır:

1. Kendi hayatını etkileyen konularda üyelerin daha çok söz sahibi olmalarını sağlayan daha demokratik bir örgüt yapısı,
2. Daha iyi işbirliği, yüksek üretim ve artan karlılıktan herkesin yararlanmasını sağlayan mükafat sistemi,
3. Örgütün canlılığını arttırarak, çalışanların haklarını genişleterek daha iyi iş güvenliği,
4. Kişilerin gelişme ve uyum şartlarına imkan veren iş ortamını hazırlamak.⁴⁶

⁴⁴ Ömer Dinçer, a.g.e., s.225.

⁴⁵ Azim Öztürk, a.g.e., ss. 68-69.

⁴⁶ Ömer Dinçer, a.g.e., s. 180.

1.8 ÖRGÜT GELİŞTİRMEDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Herhangi bir değişiklik, ne kadar güzel planlanırsa planlansın, eğer aynı şekilde maharetle uygulanmazsa, beklenen sonuçlar alınamaz. Aşağıda örgüt geliştirme sürecinde yaşanan başarısızlık ve elde edilen başarıların nedenleri sıralanmıştır.

1.8.1 Örgüt Geliştirme Faaliyetlerinin Başarısızlık Nedenleri

1. Tepe yönetiminin ifade ettiği değerler ile yönetim davranışlarının birbirinden farklı olması
2. Araçlarla amaçların birbirine karışması
3. Değişiklik amacına uygun olmayan faaliyet programlarının uygulamaya konması
4. Örgüt yöneticilerinin kısa dönemli bakış açısı ve sabırsız davranışları
5. Uygulanan stratejiler ve tekniklerle, diğer yönetim faaliyetleri arasında koordinasyonun bulunmaması
6. Dışarıdan getirilen değişme uzmanına aşırı bağımlılık
7. Tepe yönetiminin ortaya koyduğu değişiklik çabalarının, orta ve alt kademe yönetiminden kopuk olması
8. Özellikle gerçekleştirilen davranış değişikliklerinin eski yapıya uyumlaştırılmaya çalışılması
9. Örgüt yöneticileri ve elemanlarının örgüt geliştirmenin amaç, felsefe ve stratejisini iyi anlayamamış olmaları

1.8.2 Örgüt Geliştirme Faaliyetlerinin Başarı Koşulları

1. Danışan sistemin kültür ve iklimi örgüt geliştirmeye uygun olmalıdır
2. Örgütteki tepe yöneticilerinin tutum ve davranışları, değişme için gerekli çalışma imkanlarını hazırlayıcı ve yardım edici yönde olmalıdır
3. Diğer örgüt üyeleri örgüt geliştirme faaliyetlerine katılmada yeteri kadar hazırlıklı ve gönüllü olmalıdırlar
4. Örgüt içinde veya örgüt dışından seçilmiş olsun, değişme uzmanı, rolünü iyi bilmeli ve fonksiyonlarını değerlendirebilmelidir
5. Örgüt geliştirme çabaları, örgütte farklı seviyelerden başlayabilir. Ancak, hangi seviyeden başlarsa başlasın, tepe yönetiminin desteği olmalıdır.

6. Herhangi bir örgüt geliştirme programı uygulamaya konulacağında, örgüt üyelerinde direnme eğiliminin olabileceği gözönüne alınmalıdır. Ancak, değişime karşı herhangi bir direniş söz konusu olduğunda, bunun sebepleri üzerinde önemle durulmalıdır.⁴⁷



⁴⁷ Azim Öztürk, a.g.e., ss. 70 – 71.

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM KURMA

Bu bölümde, bir örgüt geliştirme tekniği olan takım kurma ele alınmaktadır. Konuyla ilgili kavramlar açıklanmakta, takımların işletmeler açısından önemi, karşılaşılan problemler ve takım kurma süreci yine bu bölümde incelenen konular arasındadır.

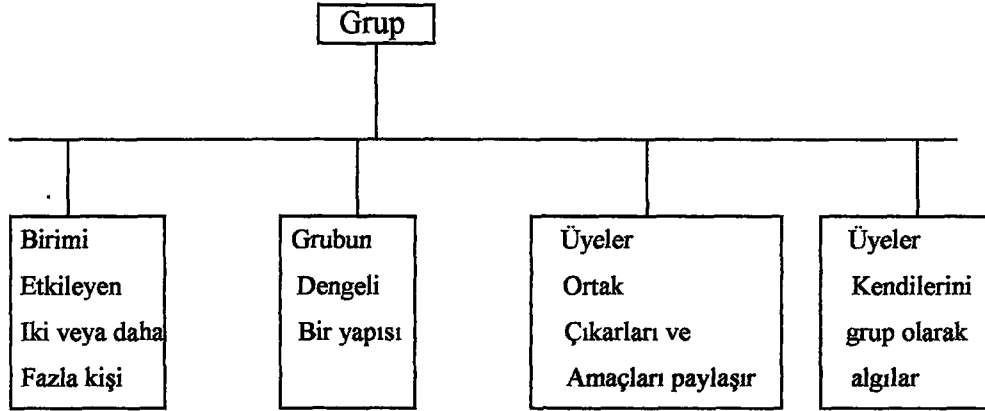
2.1 KAVRAM VE TANIMLAR

Grup: Grup belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelen, aralarında etkileşim ve karşılıklı bağımlılık bulunan iki veya daha fazla kişi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan hareket ederek grubun özelliklerini sıralayalım.

1. Grup, iki veya daha fazla kişinin sosyal etkileşim içinde olmasıdır. Bu kişilerin grupta birbirlerini etkilemeleridir. Çeşitli konularda fikir beyanı olabileceği gibi karşılaştırmalarında sohbet etme şeklinde de olabilir. Etkileşim sözlü olabileceği gibi sözsüz de olabilir.
2. Gruplar dengeli bir yapıya sahiptir. Grupta kişiler değişebilir, gruba giren veya gruptan ayrılanlar söz konusudur. Grupta ilişkilerin dengeli olması esastır.
3. Grubun üyelerinin paylaştıkları ortak çıkarlar ve amaçlar olmasıdır. Örnek olarak mezunlar derneğinin veya hayvan severler derneği ortak ve karşılıklı amaçları paylaştıklarında bir grup olarak kabul edilebilir.
4. Grup olabilmesi için üyelerin kendilerini bir grup olarak algılayabilmeleridir. Böylece grupta olmayanlardan kendilerini ayırmaları söz konusu olabilir.⁴⁸

⁴⁸ İnan Özalp: “İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramları”, *A. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XIV, Sayı: 1- 2, Eskişehir, 1998, s. 3-4

Şekil 5: Grubun Özellikleri



Kaynak: İnan Özalp, “İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramları”, *A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:XIV, Sayı:1-2, 1998, ss.3-4.

Takım: Takım, az sayıda ve tamamlayıcı yeteneklere sahip kişinin, ortak hedefler ve belirlenmiş bir amaç etrafında biraraya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, birlikte çalışan bu insanlardan herbiri, takım için ayrı bir öneme sahiptir.⁴⁹ Takım iki veya daha fazla kişinin biraraya gelerek, belirlenen bir ortak amaç doğrultusunda faaliyetlerini koordine etmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu tanımda iki kavram öne çıkmaktadır. Ortak amaç ve koordinasyon bu insan topluluğunu takım yapan kavramlardır. Sadece hoş görüldüğü için insanların faaliyetlerini koordine etmek yeterli değildir. Bu koordinasyon ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla sağlanmalıdır.

Yapılan bu tanımın ışığında, büyük ve karmaşık yapıya sahip birçok kuruluştaki işlerin çoğunun takımlar tarafından yapıldığını görmek çok zor değildir. Bundan dolayı da, artık günümüzde yöneticilerin karşı karşıya olduğu problem takım kurup, kurmama konusu değil, takımları olabildiğince verimli kullanma konusudur. Burada da yöneticilerin bilmesi gereken ; kurulacak takımların türü, takım çalışmasını destekleyecek örgüt yapısı, daha

⁴⁹ John R. Katzenbach ve Douglas K. Smith: “The Discipline of Teams”, *Harvard Business Review*, March-April, 1993, s. 111.

fazla takım çalışmasına geçişin yolu ve takımlar üzerine örgütlenmiş bir işletmeyi yönetmek.⁵⁰

Takımın iş grubundan farklı yönleri:

İş grupları

Bireysel iş çıktıları

Sorumluluk kişisel

Yetenekler kişisel

Liderlik güçlü

Amaçlar organizasyonunki ile aynıdır

Takımlar

Ortak iş çıktıları

Sorumluluk ortak ve karşılıklı

Yetenekler tamamlayıcı

Liderlik paylaşılır

Amaçlar takıma aittir⁵¹

Takım Kurma: Takım kurma, grup fonksiyonları hakkında bilgi toplamak ve analiz etmek, ve takım çalışmasını geliştirmek ve etkinliğini artırmak için planlanan değişimleri yapmak için belirlenmiş planlı faaliyetler dizisidir.⁵² Takım kurma, birlikte çalışan insanlarda işbirliği becerisini geliştirmek için verilen eğitimde sıkça kullanılan bir terimdir. Bir futbol takımını örnek olarak alacak olursak; bir düzine futbol oyuncusunu bir Cumartesi sabahı ilk defa bir araya toplayıp öğleden sonra da sahaya sürmek çok da sonuç verecek bir olay değildir. Bu insanlar kişisel olarak yüksek beceriye sahip olabilirler fakat takım olarak birarada çalışmadıkları için çok büyük eksiklikler ortaya çıkacaktır. Çalışma takımları, buna rağmen, farklı altyapılara sahip ve işbirliği gerektiren karmaşık işler için görevlendirilmiş insanlardan oluşmaktadır. Takım kurma tekniği bu durumlarda devreye girmekte ve eğitimle uygulamayı birleştirerek takım üyelerine birlikte daha etkili ve verimli davranmaları konusunda yardımcı olmaktadır.⁵³

Takım Çalışması: Takım çalışması, takım elemanlarının bazı “değerlerin” ortaya konmasını sağlayacak şekilde çalışması sonucu meydana gelmektedir. Bu değerlerin hepsi ortak amaca ulaşmak için becerilerin faydalı kılınmasını savunmaktadır ve şu şekilde tanımlanmaktadır: “başkaları tarafından belirtilen fikirleri dinlemek ve yapıcı şekilde

⁵⁰ James Shonk: *Team Based Organizations: Developing a Successful Team Environment*, IRWIN Professional Publishing, Chicago, 1997, s.1.

⁵¹ İnan Özalp, a.g.e., s.9.

⁵² John R. Shermerhon, James G. Hunt, Richard N. Osborn: *Managing Organizational Behavior*, 5th Edition, John Wiley and Sons Inc., New York, 1994, s. 328.

⁵³ Karlene H. Roberts, David M. Hunt: *Organizational Behavior*, Pws- Kent Publishing Company, Boston, 1991, s. 192.

cevaplamak, eğer delil yoksa şüpheli bile olsa diğerlerinin suçsuzluğunu kabul etmek, destek vermek, ve başkalarının başarılarını takdir etmek”.⁵⁴ Her takım üyesinden, esnek olması, diğerleri ile uyum içinde olması, gerektiği her zaman orda olması beklenmektedir. Gerçekte her takım üyesinin zamanının %90 ı başkalarına destek ve olanak sağlamakla geçer. Beklenen, kendisi için değil, takım için çalışmasıdır.⁵⁵

Takım çalışması her zaman doğal olarak ortaya çıkmaz; ona ulaşmak için takım elemanlarının ve liderlerin çok sıkı çalışmaları gerekmektedir. Spor dünyasına dönecek olursak , çalıştırıcılar ve menajerler her sezon başında yeni takım kurarken bütün dikkatlerini takım çalışması üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar. Buna rağmen, uzun zamandır birlikte çalışan takımlar bile sezon ilerledikçe bazı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bazı elemanlar moral eksikliği ve gevşeme yaşarlar; bunun sonucu olarak da işi bırakırlar ya da başka takımlara satılırlar. Bu durumlarda, takım başkanları, menajerler ve oyuncular problemi analiz eder ve takım çalışmasını güçlendirmek için bazı önlemler alırlar.

Çalışma grupları ve takımları da benzer zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Yeni şekillendiklerinde, grup kurulmasının ilk aşamalarında tartışmalara hakim olmak gerekmektedir. Daha sonraki dönemlerde bile birçok takım zaman zaman yetersiz takım çalışması problemiyle karşılaşacaklardır. Böyle zorluklarla karşılaşıldığında, veya bu zorluklarla karşılaşmamak için “takım kurma” faaliyetleri yardımcı olmaktadır.⁵⁶

2.2 AMAÇLAR VE NEDENLER

Bir örgüt geliştirme tekniği olarak “takım kurma” veya “takım geliştirme”, örgüt içindeki birimleri verimli ve etkili kılmak amacıyla aralarındaki iletişim, işbirliği ve bağlılığı artırmada kullanılmaktadır. Örgütün etkinliğini artırmada takım kurma tekniğinin kullanılmasının birçok nedenleri vardır. Öncelikle, çalışma grupları bir örgütte temel birimleri oluştururlar ve bu birimler değişim sürecinde en önemli rolü oynarlar. İkinci olarak ise, çalışma gruplarının işleyişindeki problemler genellikle verimsizliğin sonucudur.

⁵⁴ John R. Shermerhon, James G. Hunt, Richard N. Osborn, a.g.e., s. 327.

⁵⁵ Cyril Atkinson: “The Total Teamwork Way”, *Team Performance Management*, Vol: 3 No: 2, 1997, ss. 116-120.

⁵⁶ John R. Shermerhon, James G. Hunt, Richard N. Osborn, a.g.e., ss. 327-328.

Takımlar veya çalışma grupları etkin çalışma konusunda genellikle zorluklarla karşılaşır. Etkin çalışmayı engelleyen problemler arasında, amacın açık olmaması, kişilerarası farklılık veya çatışmalar, etkin olmayan bir iletişim, grup kararı almadaki zorluklar ve grup içinde uygun olmayan güç ve otorite kaynakları bulunmaktadır. Bu sebeple, takım kurma tekniği değişim programlarında takımın verimliliğini artırmak amacıyla kullanılmaktadır.

Daha önce takım veya çalışma gruplarının örgüt içinde temel birimler olduğunu belirtmiştik. Günümüzde de örgütün hedeflerine ulaşmada proje takımlarına, görev gruplarına ve komitelere daha fazla yer verilmektedir. Çalışma takımları temelde iki çeşide ayrılırlar. Birinci tür doğal çalışma takımı; benzer işlerden veya örgüt yapısı nedeniyle birlikte çalışan insanlardan oluşmaktadır. İkinci tür ise, geçici görev takımıdır ve belirli bir zaman birimi içinde bir proje veya bir problem üzerinde çalışmak amacıyla bir araya gelmiş insanlardan oluşmaktadır. Bu tür takımlarda biraraya gelen insanlar birbirlerinden çok farklı altyapılara ve fikirlere sahip insanlardır. Takımın çalışabilmesi için bu kişiler arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. İşbirliği otomatik olarak sağlanamamaktadır ve elde edebilmek takım kurma tekniğini kullanarak mümkündür.⁵⁷

Sonuç olarak, takım üyeleri arasındaki ilişkiler, takımın başarısı için kritik bir öneme sahip olduğundan , takım kurma veya geliştirme örgüt gelişmesi için faydalı bir yol olmaktadır.⁵⁸

Takım kurma tekniğinin amaçları kısaca şu şekilde sıralanabilir:

1. Takımın amaçlarını ve önceliklerini oluşturmak,
2. Yapılan işi veya yapılaş biçimini analiz etmek,
3. Grubun iş yapma biçimini incelemek, yani normlarını, karar verme sürecini ve iletişim sistemlerini incelemek,
4. Çalışan veya iş yapan insanlar arasındaki ilişkileri incelemek,
5. Takımın problem çözebilme becerisini artırmak,
6. Takım elemanları arasında sağlıklı rekabeti azaltmak ve işbirliğini arttırmak,

⁵⁷ Donald F. Harvey ve Donald R. Brown: *An Experiential Approach To Organization Development*, 3rd Edition, Prentice – Hall International Editions, 1988, s. 251.

⁵⁸ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, a.g.e., s. 469.

7. Örgüt içindeki diğer takımlarla daha etkili bir işbirliği yaratmak,
8. Takım elemanları arasındaki farklılıklara saygıyı sağlamak.⁵⁹

Bütün bunların yanında takım kurmanın en büyük amacı ise kişi ve grupların amaçlarını örgütün amaçlarıyla bütünleştirmektir. Bunu elde edebilmek için de bir amaca ulaşma çabası içinde birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirmeye de daha fazla zaman ayırmalıdır. Buna şöyle bir örnek verebiliriz: bir futbol takımı bir dizi güzel pas sonucunda gole ulaştığı zaman bu çok kolay gibi görünebilir. Fakat bunun gerçekleşmesi için saatlerce üzerinde çalışılması, uygulama yapılması ve oyun akışının çok iyi izlenmesi gerekmektedir.

Bir takım, ortak bir amaca ulaşmak için birbirlerine dayanan insanlar grubunu temsil etmektedir. Her takımın kendine ait bir yapısı, normları ve değerleri vardır ve takım üyeleri hareket ederken belirli yolları izlerler. Genellikle, takım üyeleri , takım arkadaşlarına örgüte olduğundan daha fazla bağlıdır. Bütün bu özelliklerden dolayı da , takım kurma teknikleri, amaçları ve öncelikleri belirlemede, karar verme ve iletişimin nasıl gerçekleştiğini analiz etmede ve takım elemanları arasındaki ilişkilerin üretime olan etkisini belirlemede kullanılmaktadırlar.⁶⁰

Takım Kurma Nedenleri:

İşletmelerin takımlar çevresinde örgütlenmesinin iki ana sebebi vardır; bunlar, çalışanların daha fazla katılımını sağlamak ve örgütsel verimliliği arttırmaktır.

Takımların temel değeri, işçileri örgütü geliştirme yolunda yeteneklerini kullanmaları için biraraya toplama ve destekleme kapasitesidir. Karar alma ve işlerin planlanmasında elde edilen katılım çalışanların katılımı ve daha fazla iş tatmini sonuçlarını doğurmaktadır.

İşletmeler gün geçtikçe daha fazla takımlara yönelmektedir. Bunun nedeni ise, eski örgüt yapılarının piyasa taleplerine yeterli cevabı verememesi veya takımları işi yürütmenin en iyi yolu olarak görmeleridir. Örgütlerin takımlara yönelme konusunda bunlara benzer birçok nedenleri vardır.

⁵⁹ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, a.g.e., s. 471, Donald F.Harvey ve Donald R. Brown,a.g.e., s. 258.

⁶⁰ Donald F.Harvey ve Donald R. Brown, a.g.e., s.258.

1) Kalite

Dışarıdan gelen rekabet ve müşterilerden gelen kaliteli ürün ve hizmet talebi işletmelerin dikkatini kalite üzerinde yoğunlaştırmıştır. Bir kredi hizmetleri şirketini ele alalım. Bu şirket müşterilere istenilen kalitede hizmet verememektedir. Müşterilerin telefon etme zamanı ile hizmetin ulaşması arasında uzun süreler geçmektedir.

İşletme, bunun üzerine, belirli müşteri gruplarına hizmet vermek amacıyla çok fonksiyonlu takımlar kurmuştur. Takım elemanları devamlı eğitim almakta ve müşteriye kaliteli hizmet sunmaya ve müşterinin telefon etme zamanı ile hizmet sunma süresini kısaltmaya çalışmaktadırlar.

2) Esneklik

Geçen yıllarda iş çevresinde meydana gelen hızlı değişimler örgütlerin esnek olması gerektiğini açık bir şekilde göstermiştir. Örgütlerin çevredeki bu hızlı değişime uyum sağlama becerikliliğine sahip olmaları gerekmektedir.

Araştırma bölümünü takım esaslı örgüte dönüştüren bir işletmeyi ele alalım. Bu dönüşümün nedenlerinden biri de kaynakları esnek bir şekilde dağıtmaktır. İşletme çok fonksiyonlu takımlar kurmuş ve bunları bir projede görevlendirmiştir. Bu takımlardan birisi, projenin sonuçlanmayacağını, eski yapıdaki bir yöneticinin görebileceğinden 12 ay daha erken görmüştür. Bunun neticesinde de takımdaki çalışanlar kolayca yeni projelerde görevlendirilmişlerdir.

3) Koordinasyon

Yöneticilerin karşılaştıkları zorluklardan biri de birimlerin birlikte çalışmalarını koordine etmektir. Birçok örgütte birim temsilcilerinden oluşan takımlar kurulmuş ve koordinasyon sorumluluğu bu takıma verilmiştir.

Örneğin, Ford bu takımların otomobillerin tasarlanması ve üretimine katkıda bulunduklarını açıklamıştır. Bu şirket araştırma, geliştirme, üretim ve pazarlamada çalışan

insanlardan oluşan takımlar kurmuş ve böylece ürünleri fikir safhasından alıp pazarlama safhasına kadar bu takımlar götürmektedirler.

4) Çalışan Tatmini ve Gelişimi

Çalışanların işleri planlamalarını ve karar vermelerini destekleyerek örgüt içindeki kabiliyetlerin ortaya çıkması ve gelişmesi sağlanır.

Bir örgüt tasarım takımındaki elemanları takım eğitiminde de kullanmaktadır. Böylece takım içinde çalışanların örgütün diğer bölümlerine de yardımda bulunması ve kendilerinin de iş tatminine ulaşmaları sağlanmaktadır.

5) Verimlilik ve Maliyet

Elde edilen bilgiler göstermektedir ki örgütün verimliliği arttırmak ve maliyet düşürmek gibi amaçlarının karşılanmasında takımlar etkili bir yöntemdir. Aşağıda bu konu hakkında bazı örnekler verilmiştir.

General Food, takım bazlı fabrikası Topeka ile benzer ürünler üreten ve geleneksel bir örgüt yapısına sahip diğer bir fabrikasını karşılaştırmaktadır. Topeka diğer fabrikaya oranla yüzde 30 daha verimlidir. Ayrıca Topeka'nın sabit giderleri de düşüş göstermektedir.

New York Borsası Ekonomik Araştırmalar Bürosu'na yapılan bir araştırmada 500 ve daha fazla işçi çalıştıran işletmelere verimliliği arttırmada en etkili yöntemin hangisi olduğu sorulmuş ve bunlardan yüzde 32'si takımlar olduğu yönünde cevap vermişlerdir.

General Electric fabrikalarından Güney Carolina'da bulunan, takımlar aracılığıyla üretim modellerini gün boyu devamlı değiştirmektedir. Bu fabrika, benzer ürünler üreten diğer General Electric fabrikalarına göre verimliliğini % 250 arttırmıştır.⁶¹

⁶¹ James Shonk, a.g.e., ss. 3-7.

2.3 LİTERATÜRDEKİ BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

Takım kurma konusunda Türk ve yabancı literatürde yer alan kaynaklardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

2.3.1 Azim Öztürk: Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme

Takım kurma, iş yapma usullerine, kişiler arası ilişkilere ve özellikle diğer grup üyeleriyle olan ilişkilerdeki liderin rolüne yönelerek grubun etkinliğini teşhis etme ve geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu teknik, grubun iş yapma usulleriyle ve beşeri süreçlerle ilgilenmektedir. Bu arada takımlar, genellikle sık sık ortaya çıkan problemler etrafında şekillendirilir. Takımlar, ortak tüketiciler, müşteriler, bölgeler, fonksiyonlar, süreçler, ürünler veya proje etrafında oluşabilir. Bu tür takımlar problemleri tartışmak üzere günlük veya haftalık olarak toplanır.

Takım kurmanın amacı, takım üyelerinin gayretlerinin birbiri ile uyumlu olmasına katkıda bulunarak, sonuçta grup performansında bir artışa neden olabilmektir. Esas olarak takım kurma, grup üyeleri arasındaki ilişkileri geliştirerek, karşılıklı güven ve açıklığı sağlamaktır. Bir takımda herşeyden önce, amaçlar ve öncelikler belirlenmektedir. Böylece, grup üyelerinin grubun performansını değerlendirme fırsatı doğmaktadır. Bu da, muhtemel problemlerin ortaya konulmasını , nerede, nasıl bir problemin olduğunun anlaşılması sağlanmaktadır.⁶²

2.3.2 Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel: Örgütsel Davranış

Örgütler ortak amaçları taşıyan ve birlikte çalışan insanlardan meydana gelirler. İnsanların bir grup olarak birlikte çalışma gerekliliği takım oluşturma çalışmalarına büyük ölçüde önem verilmesine yol açmıştır.

Grup üyeleri arasındaki ilişkiler, grubun başarısı için kritik bir öneme sahip olduğundan, takım kurma örgüt gelişmesi için faydalı bir yol olmaktadır. Takım kurmada belirlenmiş bir amaç olmalıdır. Eğer böyle bir amaç yoksa, herkes istediği amaca hizmet edeceğinden büyük bir zaman ve para boşa harcanmış olur.

Takım kurmanın en belirgin özelliği grup katılımının her noktada olmasıdır. Takım kurmada bir değişim ajanı gerekli olabilir, ancak zamanla gruptan takım ruhuna geçildikçe bu ajana duyulan gereksinim azalır. Arasıra, çalışma durumu veya grup üyeliği değiştiğinde çok iyi çalışan bir takımın kendi çalışmalarını gözlemlemek ve onlara bir bakış açısı kazandırmak için bir danışmana ihtiyacı olabilir.

Katılım özellikle veri toplama, takım kurma ve değerlendirme aşamalarında önemlidir. Veri toplamada üyeler grubun fonksiyonlarıyla ilgili bilgiyi paylaşırlar. Grubun görüşleri böylece gelişim sürecinin temelini oluşturur. Değerlendirme aşamasında üyeler gelişim çabalarının etkinliği hakkındaki bilgi kaynağıdır. Takım kurma bir defalık bir deneyim değil aksine devamlı bir süreçtir. Amaç; tıpkı bir futbol üyeleri gibi birbirlerine bağlı olarak, koordineli çabalarla grubun başarısını arttırmaktır.⁶³

2.3.3 Ömer Dinçer: Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler

Takımlar, sık sık ortaya çıkan problemler etrafında şekillendirilir. Bu tür takımlar, grubu etkileyen problemleri tartışmak üzere günlük veya haftalık olarak toplanır ve örgütün hiyerarşik yapısında yer alan problemlere göre değişiklik gösterir. Eğer resmi hiyerarşi üretim, pazarlama gibi ortak fonksiyonları esas almışsa, takım her bir fonksiyonel bölümde ürünlerle ilgili sorumlulardan kurulur.

Takım kurma iki tür grubun faaliyetleri üzerine odaklanır: Aile grupları ve özel gruplar. Bütün gruplar, grup üyesi olmayan bir üçüncü şahıs, grup lideri ve grup üyelerinden meydana gelir. İster aile grubu olsun, isterse özel grup olsun, grup faaliyetleri temel olarak iki değişik amaç üzerinde yoğunlaşır: Teşhis toplantıları ve takım kurma toplantıları.⁶⁴

2.3.4 Tanıl Kılınç: Örgüt Geliştirme

Takım oluşturma faaliyetleri örgüt içindeki grupların daha etkin birimler olarak değişmesini ve gelişmesini sağlamak amacıyla yapılır. Bu faaliyetlerde, grubun etkin olarak işlevini sürdürmesini etkileyen engelleri ortadan kaldırarak, grubun etkin bir birim

⁶² Azim Öztürk, a.g.e., ss. 67-68.

⁶³ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, a.g.e., ss. 469-470.

⁶⁴ Ömer Dinçer, a.g.e., ss. 224-225.

haline getirilmesine çalışılır. Faaliyetlerin hedefini örgüt içindeki çeşitli gruplar oluşturabilir.⁶⁵

2.3.5 John R. Shermerhon, James G. Hunt ve Richard N. Osborn: Managing Organizational Behavior

Takım kurma , grup fonksiyonları hakkında bilgi toplamak ve analiz etmek, gerekli değişimleri yapmak ve grup etkinliğini arttırmak amacıyla yapılan planlı faaliyetler serisidir. Takım kurma tekniği , değişik görevleri yerine getirmek amacıyla birarada çalışan grup üyelerini ele almaktadır. Bu süreç devam ettiği müddetçe, her üyenin grubun etkinliğinin değerlendirilmesine ve bu etkinliğin sürdürülmesi için gerekli kararların alınmasına katkıda bulunması beklenmektedir. Böyle olduğu sürece, bütün üyeler planlanan bütün faaliyetlerde ve elde edilen bütün sonuçlarda sorumluluk yüklenirler.

Takım kurma bilgiye dayalı bir faaliyettir ve bilgi genelde grup etkinliği üzerinedir. Bilgiler, anket, görüşme, grup toplantısı gibi yöntemlerle elde edilir ve “ Görevleri yerine getirmede ne kadar başarılıyız?” ve “Kişisel olarak grup faaliyetlerinden ne kadar memnunuz?” gibi soruların yanıtlanmasını amaçlamaktadırlar. Bu sorular üyelerin birlikte olduğu bir zamanda sorulmalı ve yanıtları alınmalıdır. Ancak bu şekilde takım üyeleri takım çalışmasını ve grup etkinliğini arttıracak kararları alabilirler.⁶⁶

2.3.6 Halime İnceler: Teknoloji Yönetimi, Proje Yönetiminde Liderlik ve Takım Çalışması

Bir takım, ortak bir amacı gerçekleştirmek için biraraya gelmiş, birbirlerini tamamlayıcı bilgi ve yeteneklere sahip, ortak performans hedeflerini gerçekleştiren bireyler topluluğudur. Takımlar aşağıdaki karakteristikleri ile diğer iş gruplarından farklıdırlar:

1. Grubun birlikte çalışmaları için bir düzen ve sebepleri vardır.
2. Takım üyeleri birbirleriyle bağımlıdır, herbirinin ortak amaçlarını gerçekleştirmede diğerlerinin tecrübe, yetenek ve işe bağlılıklarına ihtiyaçları vardır.
3. Takım üyeleri beraber çalışmanın tek başına çalışmalarından daha etkin sonuçlar sağlayacağı fikrine içtenlikle inanmaktadırlar.

⁶⁵ Tanıl Kılınc: Örgüt Geliştirme, Doktora Tezi, İstanbul, 1986, s. 72.

⁶⁶ John R. Shermerhon, James G. Hunt, Richard N. Osborn, a.g.e., s. 329.

4. Takım, çalışan bir ünite olarak, daha geniş bir organizasyon içinde hesap verme zorunluluğundadır.⁶⁷

2.4 TAKIM KURMA FAALİYETLERİ

2.4.1 Takım Çalışmasını ve Takım Kurma Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler

Takım kurma çalışmaları birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu bölümde bu faktörler, iki başlık altında ele alınmıştır: a) Takım çalışmasını ve b) Takım kurma faaliyetlerini etkileyen faktörler.

i. Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler

Bazı grupların niçin daha etkin ve verimli çalıştığını anlamak için yapılan araştırmalarda grup üyelerinin davranışlarını belirleyen güçlerin takımın etkinliğini belirleyen içsel mekanizmalar olduğu sonucuna varılmıştır. Grup ya da takım dinamikleri adı verilen bu güçler, takımın nasıl işlev gördüğünü kolektif olarak belirleyen, karşılıklı ilişkili değişkenler karışımıdır. Bu temel güç ve değişkenler, takımdaki etkileşimi tanımlamaya yardımcı olur. Takımdaki temel değişkenler şunlardır:

- 1) **İletişim:** Takım çalışması sürecinin en önemli değişkenidir. Bir takım çalışmasında iletişim yoksa karar verme ve çatışma çözme süreçleri işlemez. Takım üyeleri arasındaki işbirliği, beraberlik ve iletişim, takımdaki güven duygusunun oluşumu için temel öğedir. Bu yüzden iletişim sürecinin etkili çalışması ve işbirliği sağlanabilmesi için karşılıklı güven şarttır. Bu şekilde oluşan destekleyici bir ortamdaki iletişim aynı zamanda takım amacının belirlenmesinde etkin rol oynayacaktır.
- 2) **Amaç Belirleme:** Takım amaçları, takım üyelerine ulaşacakları hedefi gösteren yönlendiricilerdir. Takım üyelerinin rollerinin belirlenmesi amaç belirleme sürecinin en önemli aşamasıdır. Takım üyelerinin herbirinin kendilerinden nelerin beklendiğinin bilincine varmaları gerekir. Takım amacının açıkça belirlenmiş olması takım üyelerini daha iyi bir başarıya güdüler.

⁶⁷ Halime İnceler: "Teknoloji Yönetimi, Proje Yönetiminde Liderlik ve Takım Çalışması", *Byte*, Aralık 1996, s. 188.

- 3) **Birlikte Sorun Çözme ve Karar Verme:** Etkin çalışan bir takım için öncelikle yapılacak faaliyetlerin temel felsefe ve amaçlarının anlaşılması gerekir. Karar verme sürecinde takım üyelerinin karar üzerinde fikir birliğine vararak takım kararını mantık temeline göre kabul etmesi beklenir. Takım üyelerinin sorun çözme ve karar verme sürecine katılmaları, ulaşılması beklenen hedefe doğru daha etkin ve verimli bir şekilde işlev görmelerini garantiler.
- 4) **Çatışma:** Örgütsel açıdan çatışma bireyler arası “ farklı çıkarları ve ilgileri olan, benzer konuları farklı olarak ele alabilen kişiler arasındaki bir etkileşim şekli” olarak tanımlanabilir. Takım üyeleri arasındaki çatışmaların olumlu şekilde yönlendirilmesi ve denetlenmesi takım hedeflerine ulaşmada belirleyici etkenlerden biridir.
- 5) **Liderlik:** Takım üyeliği rollerinden en önemlisi olan liderliğin tüm üyelerce paylaşılması gerekir. Örgütler takımların etkili bir şekilde çalışabilmesi için mevcut takım dinamikleriyle yakından ilgilenmek ve bu dinamikleri ölçüp değerlendirmek zorundadırlar.⁶⁸

ii. Takım Kurma Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler

Takım kurma çalışmaları birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bunlardan bazıları; takımda yer alan kişiler, faaliyetin kişisel veya örgütsel probleme uygunluğu, zamanlama, ve takımın gerekli değişimleri yapmak konusundaki özgürlük derecesidir.

Takımda yer alan kişiler, özelliklede patron ve yöneticiler, bu tür faaliyetlerin başarılı olmasında en önemli rolü üstlenirler. Fakat sadece yöneticinin destek vermesi yeterli olmamakta ve diğer kişilerin de yer almayı istemeleri gerekmektedir. Bu konuda, birkaç kişinin benzer eğitime katılmaları yararlı olacaktır. Buna ek olarak, dışarıdan bir uzmanın da faaliyetlere katılıp takımın yolunda gitmesini sağlaması gerekmektedir; çünkü, bir takım üyesinin hem katılımcı , hem de gözlemci olması oldukça zordur. Ayrıca, süreç danışmanı elde ettiği bilgiler sayesinde takım kurma bölümündekilere karşılaştıkları problemleri teşhis etme ve çözme konusunda yardımcı olabilir.

⁶⁸ Tanıl Kılınc, a.g.e., s.211.

Diğer önemli bir faktör de zamanlamadır. Dışarıdan gelen uzmanın, uygun ve gerekli takım türünü ve safhasını belirlemede yardımcı olacak bilgiyi toplamak için yeterli zamana sahip olması gerekmektedir.

Takım üyelerinin değişimi tartışacak özgürlüğünün olması ve takımın içinde bulunduğu örgütün sınırlamalarını bilmesi ve anlaması , başarılı bir takım kurma şansını arttırmaktadır. Seçme özgürlüğü ve örgütün sınırlamaları ne kadar açık olursa, takım kurma faaliyetlerinden beklentiler de o kadar gerçekçi olur. Ayrıca, takımın içinde çalıştığı çevre ile takım kurma faaliyetinin safhası da o kadar birbirine yakın olur.⁶⁹

2.4.2 Takım Türleri

İşletmeler içinde faaliyette bulunan takımlar çeşitlilik göstermektedir. Aşağıda çalışma sürelerine ve bağımsızlık derecelerine göre olmak üzere iki türe ayrılmıştır.

i. Çalışma Sürelerine Göre Takım Türleri

Çalışma sürelerine göre takımlar, geçici olarak birlikte çalışan veya devamlı birlikte çalışan takımlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

a. Çalışma Takımları

Çalışma takımları, üretim işçileri, müşteri hizmetleri çalışanları gibi birlikte çalışan , doğal çalışma gruplarıdır. Takım üyeleri devamlı olarak birlikte çalışmaktadırlar. Faaliyetleri de örgütün günlük hedeflerini yerine getirmek üzere planlanmaktadır. Bu hedefler, üretim, kalite kontrol gibi hedeflerdir.

Neden bir montaj fabrikası değil de takım? Sorusu sorulabilir. Montaj fabrikasında bir çatlak meydana geldiğinde, diğer işçiler birinin yerini kapatmakta zorluk çekmektedirler. Hiçbir işçi diğerinin işini onun kadar iyi yapamamaktadır. Ayrıca çalışma hızı da en yavaş işçinin hızına göre ayarlanmaktadır. Bir takımda ise, bir işçi birden fazla görev üstlenmekte ve biri yavaş kaldığından zamanını boşa geçirmek yerine başka bir görev üstlenerek devamlı çalışmaktadır.

⁶⁹ Edgar F. Huse, a.g.e., ss. 233-234.

Çalışma takımları yarı-otonom çalışma grupları, aile, üretim grubu, veya basit takım olarak adlandırılmaktadırlar. Çalışma takımlarını diğer takımlardan ayıran bazı faktörler şöyle sıralanabilir:

1. Çalışma takımları bütün grup elemanlarını kapsamaktadır. Üyelerin yaptığı işlere göre tanımlanmaktadırlar.
2. Üyelik zorunludur.
3. Takımlar devamlıdır.
4. Amaç, kısa dönemde sonuç elde etmek değil, devam eden süreç boyunca başarılı olmaktır.

Çalışma takımları, yönetim ve çalışanlar arasında güçlü bir bağ gerektirmektedir. Eğer yöneticiler takımlara sorumluluk devretmeye veya çalışanlar sorumluluk kabul etmeye hazır değilse , çalışma takımları başarısız olacaktır.

b. Görev Takımları

Görev takımları, üyelerinin farklı alanlardan alınıp biraraya getirilmiş ve belirli bir problem üzerinde çalışan, geçici gruplardır. Bu takımlar, görev gücü, komite, problem çözme grubu veya kalite çemberleri olarak da adlandırılır ve iki temel özelliğe sahiptirler.

1. Görev takımları geçicidir.
2. Görev takımları belirli bir problemi çözmek için biraraya gelirler.

Görev takımları sınırlı sayıda üyeye sahip olmalıdırlar. Bunun nedeni ise gerekli olduğu zaman takım çalışma sürecine üye katmanın, herhangi bir üyeyi takımdan çıkarmaktan çok daha kolaydır.

Takım, sonuca ulaşmak için gerekli olan herkesi kapsamalıdır. Görev takımları üyelerini her zaman farklı bölümlerden seçmektedirler. Takım sürecinde bu üyelerin herbiri kendi bilgi alanını temsil etmektedir.

Takım üyeleri takımda yer almaya istekli olmalıdırlar. Problemin çözümü için hevesli katılım şarttır. Zorunlu olarak takımda bulunan üyeler zaman harcamakta ve takımın verimliliğini düşürmektedir.⁷⁰

ii. Takımın Bağımsızlık Derecesine Göre Takım Türleri

Takımlar, kendi kararlarını almada, faaliyetlerini sürdürmede ki özgürlük derecelerine göre de çeşitlilik göstermektedirler. Aşağıda bu tür takımlar incelenmektedir.

a. Öneri Takımları

Öneri takımları geçici olarak ve belirli bir konu üzerinde çalışmak üzere biraraya gelen insanlardan oluşmaktadır. Bu takımların önerileri tasdik edilmek zorundadır ve bu takımların karar verma veya uygulama gibi yetkileri yoktur. Yani, örgüt karar verme ve uygulama safhalarından oluşan hiyerarşik bir yapı altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Öneri takımları fikir sayısı fazla olduğu durumlarda oldukça faydalı olmaktadır.

b. Problem – Çözme Takımları

Bu takımlar faaliyetlerin belirlenmesi ve araştırılması ve problemlere etkili çözümler bulunması amacıyla geliştirilirler. Problem çözme takımlarının büyük çoğunluğu bir denetçi ve ortak düşüncelere ve ilgi alanlarına sahip beş ila sekiz işçiden oluşmaktadır.

Görev güçlerinin çoğu belirlenmiş konu üzerinde işletmeye öneride bulunmaları için biraraya getirilirler. Bu gruplar problem – çözme takımları olarak adlandırılırlar. Kalite çemberleri de bu tür takımlara ayrı bir örnek oluşturmaktadırlar.

c. Yarı-özerk Takımlar

Yarı – otonom takımlar bir denetçi tarafından yönetilirler ve günlük işlerin planlanması, örgütlenmesi ve kontrolüne büyük katkıda bulunurlar.

1. Çalışma birimlerinin hedeflerinin belirlenmesine yardımcı olmak.
2. Takım planlarına girdi sunmak.
3. Problemlere çözüm önerisinde bulunmak.

⁷⁰ Successful Team Building : Putting Your Workers to Work Cutting Costs and Improving Efficiency, Modern Business Reports, Alexander Hamilton Inst, U.S.A., 1988, ss.14-20.

4. Günlük faaliyet kararlarının alınmasına katkıda bulunmak.

Yarı – özerk takımlar, bir görevin ancak çalışanlar belirli bir özgürlüğe sahipse yerine getirilebilmesi durumunda kullanılırlar.

d. Kendi Kendilerini Yöneten Takımlar (Özerk Takımlar)

Böyle takımlar kendi günlük çalışmalarını yönetmekle sorumludurlar. Bu sorumluluklar şöyledir:

1. Örgütün hedeflerini esas alarak takımın hedeflerini belirlemek.
2. Hedeflere nasıl ulaşılacağını planlamak.
3. Hedeflere ulaşmak amacıyla kaynakları dağıtmak.
4. Çalışma sahasındaki problemleri belirleyip bunları çözmek.
5. Kendi belirlenmiş otorite seviyeleri elverdiğince günlük faaliyetler hakkında kararlar vermek.
6. Dışarıdan gelen ve takımın verimliliğini etkileyen problemler hakkında önerilerde bulunmak.
7. Çalışma listesi yapmak.
8. Takım elemanları almak.

Özerk takımlar, çalışanların özgür olmasının gerektiği ve diğer takımlarla koordinasyonun yüksek seviyelerde olmadığı yerlerde kullanılmaktadırlar.⁷¹

2.5 TAKIM KURMADA BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.5.1 Örgütün Amaçları ve Değişim Stratejisinin Uygunluğu

- Değişim stratejisi örgütün strateji ve amaçlarıyla uyumlu olmalıdır. Takım çalışması ve koordinasyon gerektiren işlerde takım kurmak uygun bir yöntemdir. Örgütler, takımların kritik işleri yerine getirebileceğini anladığı zaman, takım çalışması konusunda istekli olur ve geliştirmek için zaman ayırırlar. Bazen örgütlerin değişime ihtiyaçları olduğunu anlamaları için bir kriz dönemi yaşamaları gerekmektedir. Her geçen gün daha fazla örgüt kendi kendine “Nasıl daha iyi olabiliriz?” sorusunu

⁷¹ James Shonk, a.g.e., ss. 27-29.

sormaktadır. Eğer cevaplardan biri takımların daha iyi kullanılması ise, o zaman “takım” örgütün değişim stratejisi ile uyum sağlayacaktır.

- Sistem takımları destekleme yönünde değişmeye başladığı zaman, örgütün değişmeyen bölümleri ile uyumsuz hale gelmeye başlar. Her iki sistemi de örgütte barındırmak oldukça zordur.

2.5.2 Yönetim, Sendika ve Çalışan Desteği

- Bütün aşamalarda destek gereklidir. Güçlü bir yönetim ve sendika desteği (komitelere aktif olarak katılma, destekleyici konuşmalar yapma, problemleri çözmeye yardımcı olma) takım kurmada oldukça önemli rol oynamaktadır.
- Değişim sürecinin oldukça uzun bir dönemi kapsayacağı unutulmamalıdır.
- Çalışanlar bütün planlar hakkında bilgi sahibi olmalı ve önerilerinin neden uygulandığı veya uygulanmadığı konusunda bilgilendirilmelidirler.
- Yönetim, sendika ve çalışanlar, birlikte çalışma konusunda yeni yolları denemek için istekli olmalıdırlar.
- Çalışanlar yöneticilere güvenmeli ve değişimleri uygulamada yöneticilerle birlikte çalışmaya istekli olmalıdırlar.

2.5.3 Liderlik

- Yöneticiler, açık ve sabit bir vizyonu savunarak ve değişim sürecine aktif bir şekilde katılarak liderlik yapmalıdırlar.
- Yol gösteren ve yardım eden güçlü komiteler olmalıdır. Bu komiteler sorumluluğu dağıtır ve değişim sürecine katılan insan sayısının artmasını sağlar.
- Takımla birlikte çalışmak ve çalıştırıcı rolünü üstlenmek üzere eğitilen iyi takım liderleri olmalıdır.

2.5.4 Planlanmış Adaptasyon Yaklaşımı

- Değişimin uygulaması esnektir.
- Sürekli olarak departman veya birim toplantıları yapılmalı ve böylece devamlı bir bilgi akışı sağlanmalıdır.

2.5.5 Bilgi ve Beceri

- Takımdaki herkes görevini yerine getirecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Eğitim daha başarılı sonuçları etkiler. Eğitim dört beceri türüne göre verilmelidir: iş becerisi, kişisel beceri, takım becerisi ve yönetim becerisi.

2.5.6 Takımların Özelliği

- Örgütler, takımları bir görevi her yönden yerine getirmeleri amacıyla kullanırlar. Takımlar hammadde alırlar, üretimi yaparlar veya hizmet sunarlar, ürün naklederler ve sağlayıcı ve müşteriyle devamlı iletişimde bulunurlar.⁷²

2.5.7 Takım Kurmada Başarıyı Getiren Stratejiler

- 1) Örgütte takım kavramı kullanılmaya başlandığı anda, akılda bulunması gereken iki önemli gerçek vardır:
 - a) Takım çalışması bir sanattır. Takımlarla çalışmayı başarılı yapacak bir formül yoktur. Güçlü bir yönetimin katılımı ve kişilerarası dinamiklere verilen önem ve dikkat bütün stratejilerden daha önemlidir.
 - b) Takımlar örgüte uyum sağlayabilmelidir. Önemli olan takım kurmaktan çok kullanılan tekniklerin işletmeye uyum sağlamasıdır.
- 2) Toplantılar, takımların somut sonuçlara ulaşmalarına ve rapor hazırlamalarına olanak sağlamaktadır. Elde edilen sonuçlar ve raporlar ise takımların çalışmasına yön vermektedir. Toplantılar takımlar için önemlidir çünkü bütün işler toplantılar içinde yürütülmektedir. Takım elemanlarının başarılı bir toplantının prensiplerini öğrenmeleri de toplantıların kendileri kadar önemlidir.
- 3) Takımlara olabildiğince fazla sorumluluk verilmelidir. Takımlar, bütçeleme, program yapma, kalite kontrol, stok yönetimi, eğitim gibi görevleri üstlenebilirler. Ayrıca, problem çözme ve karar verme gibi konularda da görevlendirilebilirler.

⁷² James Shonk, a.g.e., ss. 155-161.

Her zaman takımların sorumluluklarını artırma yolları aranmalıdır. Takımlara verilen daha geniş görevler onları daha fazla inisiyatif kullanmaya yöneltir. Geleneksel görevlendirme ile makine operatörleri oturup üretimin durmasını beklerler. İşçiler kalite problemlerini kalite kontrol bölümüne bırakırlar. Takımlarda ise işçiler üretimin durmaması için önlemler alırlar. Takımın ürettiği ürünlerin kalitesini arttırmaya çalışırlar.

- 4) Takım üyelerinin yan işler yapmalarına izin verilmelidir. Ambalajlama bölümünü örnek alacak olursak; bu bölüm üç takım alanına bölünmüş olabilir: a) malzeme alma ve stoklama; b) paketleme; ve c) nakil. Her takım üyesi kendi alanı ile ilgili bütün işleri öğrenmelidir. Bunun dışında, bakım, diğer bölümlerle iletişim ve kayıt gibi yan işleri de yerine getirmelidir. Yan işlerin takım içinde yerine getirilmesi takım çalışmasının özü ve verimli yönüdür. Önceleri, kalite kontrol veya bakım ya da üretim programı gibi konuların uzmanlara bırakılması teorisi kabul görmekteydi. Fakat takımlarla elde edilen tecrübeler, bir takımın hem üretimle doğrudan ilgili hem de yan işleri yapmasının daha verimli olduğunu göstermiştir.
- 5) Takımların geleneksel yaklaşımlardan farklı olduklarını kabul etmek gerekmektedir. Takım başarısı yaklaşımda temel değişiklikler gerektirmektedir. Bunlar şöyledir:

Geleneksel

- 1) Kişisel iş temel birimdir.
- 2) Verimlilik kişilerin yaptığı tekrara bağlıdır.
- 3) İşler küçük bölümlere ayrılır.
- 4) Performans tekrar yoluyla artar.
- 5) Yöneticiler direktif verir ve motivasyon sağlarlar.

Takım

- 1) Takım temel birimdir.
- 2) Verimlilik ve esneklik kişisel becerilerin tekrarı yoluyla elde edilir.
- 3) Takımlar bütün işleri yapar.
- 4) Performans anlama ve inisiyatif yoluyla artar.
- 5) Takımlar kendi kendini yönlendirir ve grup arkadaşlarının motivasyonu önceliklidir.

- 6) Takım elemanlarının belirli otoriteleri olmalıdır. IBM System 360'I geliştirdiği zaman takımları kullanmıştır. Proje tamamlanana kadar takım üyeleri her hafta yarım günlük toplantılarla bir araya geliyorlardı. Her katılımcının kendi alanı için karar verme yetkisi vardı. Takım içinde çözülmemeyen konular ise yıl sonunda yöneticilerin katılımıyla çözülüyordu.
- 7) Takımların politikaları belirlemede rol oynamaları sağlanmalıdır. Günlük aktivitelere takımların katılımını sınırlamanın hiçbir anlamı yoktur. Politikaları belirlemede takımların yaratıcı fikirleri olabilmektedir. Ayrıca, politika oluşturmaya takımların dahil edilmesi, işletme amaçlarına ve çıkarlarına daha derin bir bağlılığı taahhüt etmektedir.
- 8) Başarılı takım için 12 temel unsur:
 - 1) Atmosfer gayri resmi ve rahat olmalıdır.
 - 2) Hedefler açık olmalıdır.
 - 3) Takım üyeleri birbirlerini dinlemeyi bilmelidir.
 - 4) Anlaşmazlıklar açık olmalıdır.
 - 5) Diğer üyeleri eleştirirken profesyonel olunmalı ve eleştiri noktasına dikkat edilmelidir.
 - 6) Grup uygun ve yeterli kaynağa sahip olmalıdır.
 - 7) Üyelerin görevleri açık ve belli olmalıdır.
 - 8) Üyeler gizli gündemlerin ve konuların peşine düşmemelidir.
 - 9) Eylemler fikirbirliği ile ortaya çıkmalıdır, oy çokluğu ile değil.
 - 10) Üyeler kendi değerlerini takımın değerleriyle birleştirmelidir.
 - 11) Takım kendi gücüne ve başarısına inanmış olmalıdır.
 - 12) Amaç, rapor veya tavsiye değil, eylemdir.
- 9) Takımlar, takım değerlendirmesiyle ilgilenmelidir. Bir defa takım kavramına geçiş yapınca geleneksel performans değerlendirme çok önemli olmamaktadır. Sonuçlar kişisel olarak değil takım olarak dikkate alınmaktadır. Ayrıca tek tek kişilere değil, kişilerarası ilişkilerin etkisi dikkate alınmalıdır. Takım performans değerlendirmesi şekil 5 ve 6 da

verilmektedir. Bu sistem takım içinde birliği oluşturmak ve kişisel problemleri azaltmak açısından önemlidir.⁷³

- 10) Takımlar örgüt içinde bir öğrenme ve paylaşma sistemi oluşturmaktadırlar. Okullarda birbirlerine yardım etmek amacıyla öğrencilerin oluşturduğu çalışma gruplarına benzer şekilde faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle takımların, farklı beceri, bilgi ve bağlantılara sahip kişilerden oluşturulması gerekmektedir. Birbirinden farklı bu kişiler, tecrübelerini diğerlerine aktaracak ve böylece birbirlerinin öğrenmesine katkıda bulunacaklardır. Ayrıca bu, çalışanların tatminini de arttıracaktır.⁷⁴



⁷³ Successful Team Building, s. 56-66

⁷⁴ Michael J. McDonald ve Bernard J. Keys, "The Seven Deadly Sins of Team Building", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol:2 No:2, 1996, s.25.

Şekil 6: Takım Performans Değerlendirme Süreci**TAKIM PERFORMANS DEĞERLENDİRME****Amaç:**

- Kişilerarası problemlerin belirlenmesi
- Bütün takımın performansının değerlendirilmesi
- Takımda paylaşılan değerlerin belirlenmesi

Yürüten Kişi: Yönetici ve doğal lider.

Süreler: Yıllık; takım önemli bir değişimle karşılaştığı zaman; problemler takımın verimliliğini etkilediği zaman.

Teknikler:

1. Yönetici takım elemanlarının adlarını Takım Reyting Formu'nda liste yapar ve her elemandan bunu doldurmasını ister.
2. Bütün cevaplar isimsiz ve gizlidir.
3. Yönetici bütün takım elemanları için sonuçları toplar. Aşağıdaki sonuçlara bakar:
 - Takımın bütün olarak her elemana verdiği puan,
 - Ortalamadan ayrılan bir elemana verilen puan olup olmadığı,
 - Takım liderinin aldığı puan.
4. Yönetici takımın bütün olarak aldığı puanı inceler. Genel olarak motivasyon ve verimlilik düzeyini düşürebilecek problemleri inceler.
5. Yönetici takım elemanlarıyla kişisel toplantılar yapar. Grubun bu kişinin performansını nasıl değerlendirdiğini görmesini sağlar. Eğer aldığı puanlar ortalamanın altında ise üyenin bunu yükseltme yolları tartışılır. Kişinin diğer üyelerle olabilecek anlaşmazlıkları değerlendirilir.
6. Yönetici takımla bütün olarak bir toplantı yapar ve takımın gelişimi ve problemleri hakkında konuşulur.

Kaynak: Successful Team Building: Putting Your Workers To Work Cutting Costs and Improving Efficiency, Modern Business Reports, Alexander Hamilton Inst. U.S.A., 1988, s.66.

Şekil 7: Takım Değerlendirme Formu Örneği

TAKIM DEĞERLENDİRME FORMU

Not: Bu anket tamamen gizlidir. Bütün cevaplar isimsiz olacaktır. Takımın için dikkatle doldurman önemlidir.

Takımın Etkinliği

- Takımın bütün olarak etkinliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

_____ 1 Çok yüksek _____ 2 Yüksek _____ 3 Gelişime ihtiyaç var _____ 4 Zayıf

- Geçen 6 ayda takımın etkinliği:

_____ 1 Gelişti _____ 2 Aynı kaldı _____ 3 Düştü

- Takımın karşılaştığı en önemli problem nedir?

_____ İletişim _____ Karmaşa _____ Kısıtlılık _____ Liderlik

_____ Toplantıların azlığı _____ Kaynak olmaması _____ Belirsiz amaçlar

_____ Eğitim eksikliği _____ Fazla iş _____ Program eksikliği

_____ Diğer: _____

- Gelecek 6 ayda takımın etkinliğini arttıracak eylemler nelerdir?

Takım Üyesi Sıralaması

- Aşağıda verilen listede 5 en etkin, 1 ise en az etkin olanı belirtmektedir. Buna göre takım üyelerinin etkinliğini nasıl sıralarsınız?

<u>İsim</u>	<u>Etkinlik</u>				
	<u>En az</u>				<u>En çok</u>
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5

- Genelde, takım üyeleri her çabaya katkıda bulunuyor mu?

_____ Evet

_____ Hayır

- Takım herhangi bir şekilde gruplara bölünmüş müdür?

_____ Evet

_____ Hayır

- Takım lideri genel olarak etkin midir?

_____ Evet

_____ Hayır

Kaynak: Successful Team Building: Putting Your Workers To Work Cutting Costs and Improving Efficiency, Modern Business Reports, Alexander Hamilton Inst. U.S.A., 1988, s.67.



2.6 TAKIM KURMANIN SAFHALARI

Takım şekillendikten sonra takım kurma sürecinde bazı safhalar vardır. Yeni takımlar eski takımlara göre bazı farklılıklar gösterirler. Araştırmalar takım kurmanın tesadüfi olmadığını, bazı safhaları izlediğini göstermiştir. Bu süreç beş safhadan oluşmaktadır.

- 1) **Biçimlendirme:** Bu safha yönlendirme ve tanıma safhasıdır. Üyeler arasındaki buzlar erir ve birbirlerini arkadaşlık ihtimaline karşın test ederler. Takım üyeleri hangi tavırların diğerleri tarafından kabul edilebilir olduğunu anlamaya çalışırlar. Bu safhada üyeler resmi veya doğal liderler tarafından sunulan her türlü güç ve otoriteyi kabul ederler. Bu safha süresince lider üyelere birbirlerini tanımaları için zaman vermeli ve onları sohbet etmek konusunda desteklemelidir.
- 2) **Kargaşa:** Bu safhada kişilikler ortaya çıkmaya başlar. İnsanlar kendilerinden ne beklendiği ve rolleri konusunda daha iddialı olurlar. Bu safha fikir ayrılığı ve çatışmalara konu olur. İnsanlar takımın misyonu konusunda fikir ayrılığına düşebilirler. Üyeler daha avantajlı pozisyon peşinde olabilirler ve ortak ilginin oluşturacağı alt gruplara ayrılabilirler. Bir alt grup bir diğeriyle takım hedefleri veya ona ulaşma yolları konusunda çatışabilirler. Takım üyeleri arasında henüz bir bağlılık yoktur ve takım içinde birlik eksiktir. Bu safhada takım lideri her üyenin katılımını sağlamaya çalışmalıdır.
- 3) **Normların oluşması:** Takım içindeki çatışma çözülür ve harmoni ve birlik ortaya çıkmaya başlar. Gücün kimde olduğu, kimin lider olduğu ve üyelerin rolleri konusunda fikirbirliği sağlanır. Üyeler arasında koordinasyon sağlanır ve fikir ayrılıklarını olgun bir şekilde ele alırlar. Problemleri görevin yerine getirilmesinin yararına bir şekilde çözmeye çalışırlar. Takım lideri takım içinde birliği sağlamaya çalışmalı ve norm ve değerlerin belirlenmesine yardımcı olmalıdır.
- 4) **Harekete geçme:** Bu safhada bütün çabalar problem çözme ve belirlenen görevin yerine getirilmesi üzerinedir. Üyeler kendilerini takımın misyonuna adanmışlar. Birbirleriyle koordine olmuşlardır ve anlaşmazlıkları olgunluk içinde çözerler.

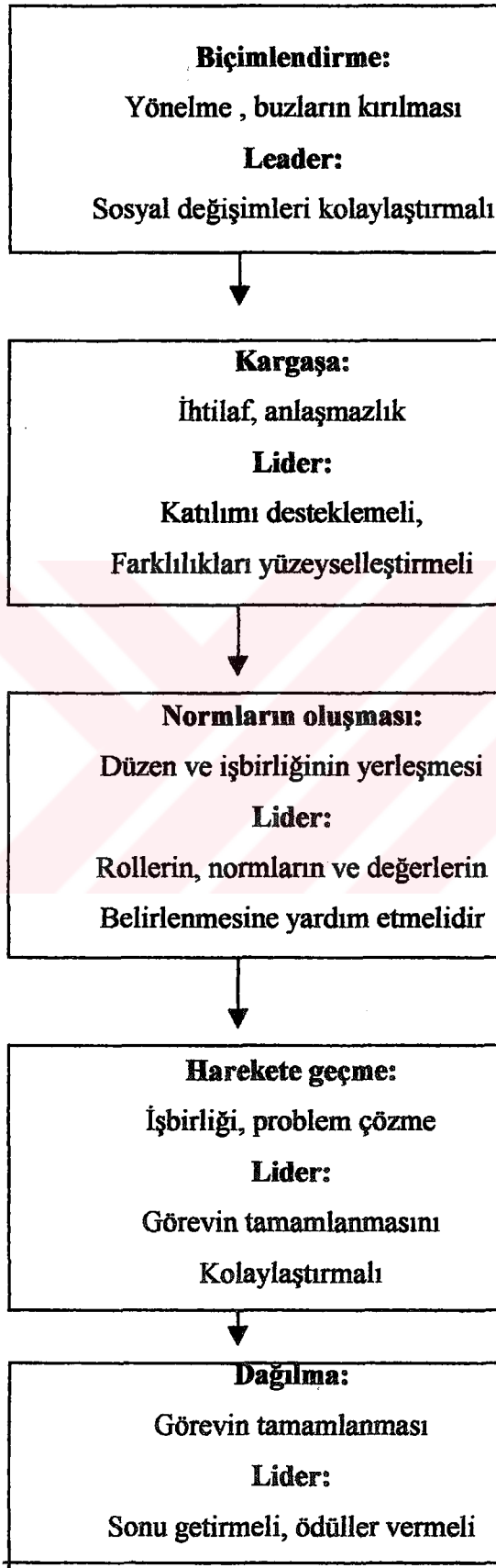
Problemlere, görevi yerine getirme yararına, göğüs gerer ve çözerler. Takım lideri takımın görev performansını arttırmaya çalışmalıdır.

- 5) **Dağılma:** Dağılma safhası daha çok komite, görev takımları ve sınırlı bir süre için bir araya gelmiş takımlarda yaşanır. Bu safhada üzerinde durulan nokta bitirme ve geri dönüştür. Görevi yerine getirmek artık öncelik taşımaz. Takım üyeleri görev yerine getirildiği için mutlu fakat arkadaşlarından ayrıldıkları için üzgündürler. Takım lideri dağılma safhasını bir tören şekline dönüştürebilir ve üyelere plaket ve bazı ödüller verebilir.⁷⁵



⁷⁵ Richard L. Daft, *Management*, 3rd Edition, International Edition, The Dryden Press, 1993, ss. 594-596.

Şekil 8: Takım Kurmanın Beş Safhası



2.7 TAKIM KURMA YOLUYLA ÖRGÜT GELİŞTİRME MÜDAHALELERİ

Bu kısımda örgüt geliştirme programlarında stratejik birim olarak takımı esas alan müdahale teknikleri incelenmektedir.

2.7.1 Takım Kurma Müdahaleleri

Örgüt geliştirme müdahalelerinin önemli bir bölümünü örgüt içindeki değişik takımların etkinliğini artırma ve iyileştirme amaçlarına yönelik olan takım kurma faaliyetleri oluşturur (Şekil 9). Takım kurma müdahalesi, iş yapma usullerine, kişiler arası ilişkilere ve özellikle diğer grup üyeleriyle olan ilişkilerdeki liderin rolüne yönelerek grubun etkinliğini teşhis etme ve geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. ⁷⁶Bu teknik, grubun bir görevi yerine getirme yöntemleri ve beşeri süreçlerle ilgilenmektedir. Bu nedenle, teknik ve yapısal problemlerin çözümünde, yönetim hatalarında veya iki kişi arasındaki çatışmaların giderilmesinde bu tür müdahale değişim stratejisi olarak kullanılmamalıdır. ⁷⁷

Takım kurma iki tür grubun faaliyetleri üzerine odaklanır: Aile grupları ve özel gruplar.

Özel gruplar birkaç tür olabilir: Ortak amaçlara sahip insanların oluşturduğu gruplar, özel ve geçici bir görev için kurulan gruplar, iş rolleri birbirlerine bağlı insanların oluşturduğu gruplar ve örgüt içinde resmi bir ilişkileri olmamakla beraber yalnız olarak başaramayacakları görevleri yapmak amacıyla bir araya gelen kişilerin oluşturduğu gruplar.

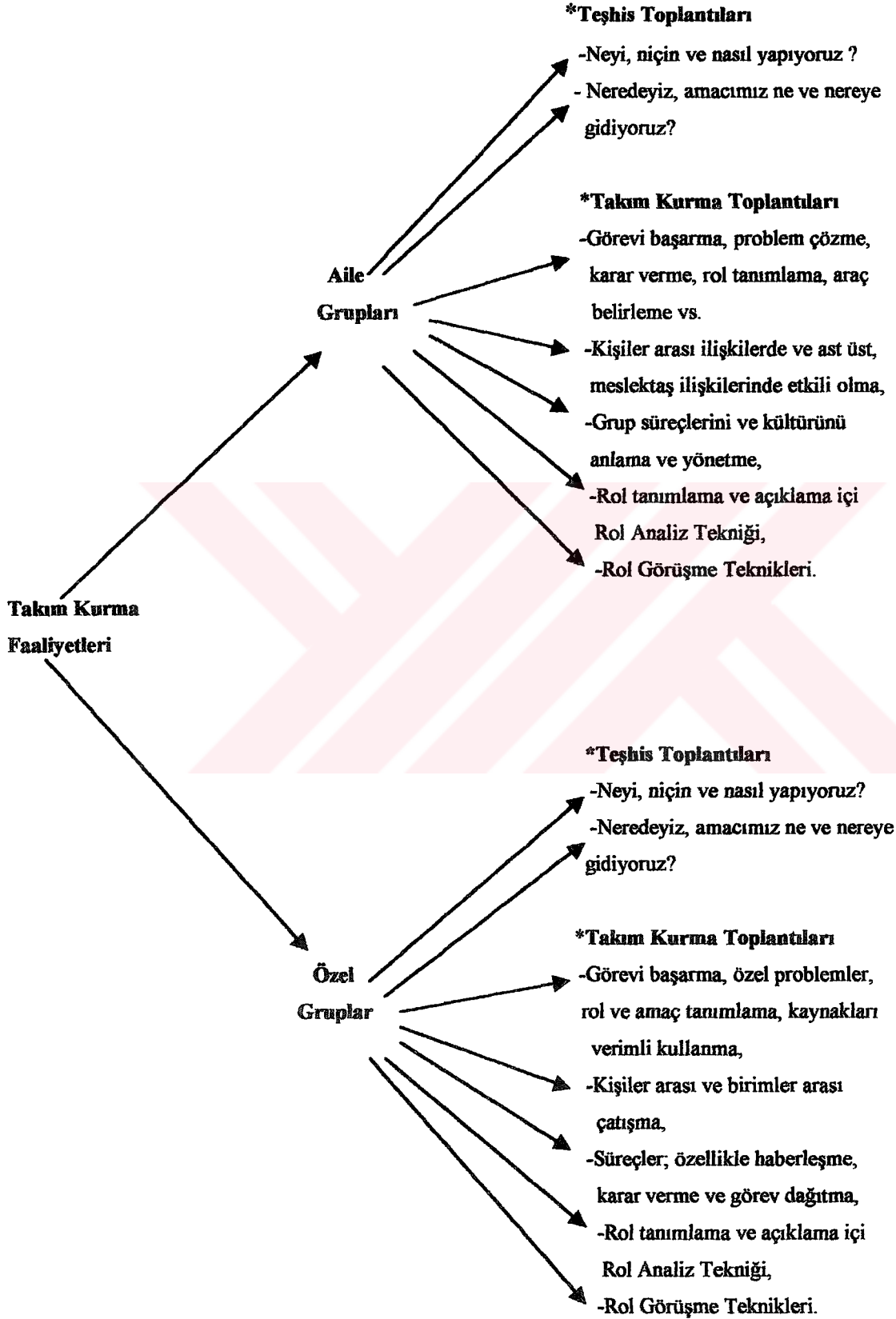
Bütün bu gruplar, grup üyesi olmayan bir üçüncü şahıs, grup lideri ve grup üyelerinden meydana gelir. İster aile grubu olsun, isterse özel gruplar olsun, grup faaliyetleri temel olarak iki değişik amaç üzerinde yoğunlaşır: Teşhis toplantıları ve takım kurma toplantıları. ⁷⁸

⁷⁶ Ömer Dinçer, a.g.e., s. 224.

⁷⁷ William G. Dyer: *Team Building: Issues and Alternatives*, Addison Wely Publishing Company, Massachusetts, 1977, ss. 27-35.

⁷⁸ Ömer Dinçer, a.g.e., s. 225.

Şekil 9: Takım Kurma Müdahaleleri



Kaynak: Wendel French, Cecil Bell, Organization Development: behavioral science interventions for organization improvement, Prentice – Hall Inc. , New Jersey, 1973, s. 119.

i. Teşhise Yönelen Takım Kurma Müdahaleleri

a. Yöneticinin Teşhise Yönelik Takım Toplantısı

Yöneticinin teşhise yönelik takım toplantısının amacı, periyodik olarak örgütsel etkinliğin değerlendirilmesi ve değişim gereksiniminin kabul edilmesidir. ⁷⁹Bu toplantı, yönetim takımının sözkonusu amaç doğrultusunda biraraya gelmesini içerdiğinden, geçici takımlara yönelik bir Takım Kurma müdahalesi olarak düşünülebilir.

Yöneticinin teşhise yönelik takım toplantısının katılımcıları;

- a) Örgütün üst yöneticisi,
- b) Dış değişim görevlisi,
- c) Örgüt çapında sorumluluğa sahip kurmay yardımcı,
- d) Örgütün çeşitli düzeylerinden gelen temsilcilerdir.

Yöneticinin teşhise yönelik Takım Kurma toplantısı, yukarıda sayılan katılımcıların, örgütün mevcut durumu hakkında ve muhtemel değişim amaçları ya da stratejileri gibi konularda bilgi birikimi sağlamak üzere biraraya gelmeleriyle başlar. Şekil'deki süreçten de görüldüğü gibi, söz konusu bilgi; “genel bilgi toplama oturumu”, “görüşme” ya da “soru formları” gibi veri toplama yöntemleri kullanılarak elde edilebilir. Daha sonra takım sağlanan verileri tartışıp, yorumlamak ve faaliyet için genel değişim amaçlarını ve stratejilerini düzenlemek üzere tekrar biraraya gelir. ⁸⁰

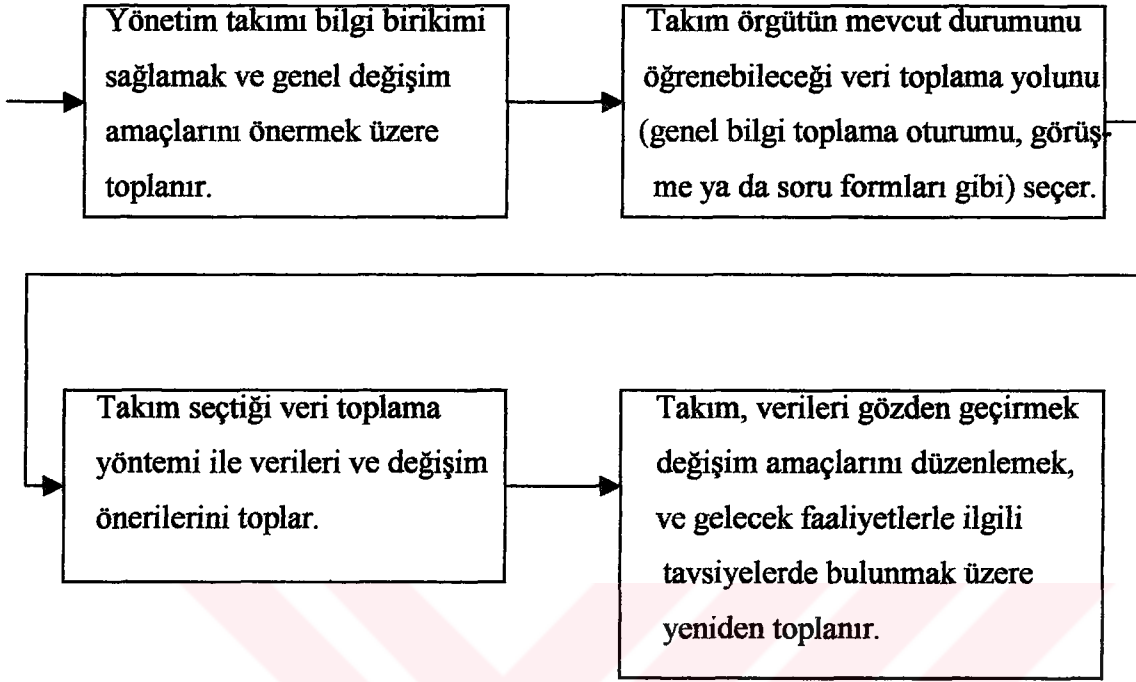
Yöneticinin teşhise yönelik takım toplantısı; yöneticiye örgütün sağlıklı gelişip gelişmediğini takip edebilmesinde, bir uzman yardımıyla üyelerin örgütte olup bitenleri takip edebilmesine ve değişim gereksinimlerinin periyodik olarak değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan, bu üstünlüklerin yanında, sadece değişimi düşünmekle sınırlı kalmaktadır. Daha açık bir şekilde, bu yöntem sadece durumu değerleyip, değişime gereksinim duyulup duyulmadığının belirlenmesini içerir. ⁸¹

⁷⁹ Jack K. Fordyce ve Raymond Weil, *Managing With People: A manager's handbook of organization development methods*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1971, s.91.

⁸⁰ Tanıl Kılınç, a.g.e., ss.414-415.

⁸¹ Jack K.Fordyce ve Raymond Weil, a.g.e., s. 92.

Şekil 10: Yöneticinin Teşhise Yönelik Takım Toplantısı



Kaynak: Jack K. Fordyce ve Raymond Weil, *Managing With People: a manager's handbook of organization development methods*, Addison-Wesley Pub. Comp., 1971, s.91.

b. Aile Grubu Teşhis Toplantısı

Aile grubu teşhis toplantısının amacı, grup performansını değerlendirmek, grubun hedefleri ve ulaşma yolları hakkında değerlendirmeler yapmak ve üzerinde çalışılması gereken problemleri belirlemektir.⁸² Toplantı, önceden veri toplayarak toplantı esnasında bulgularını takıma geribesleyen ya da bilgi akışını hızlandırma rolünü üstlenen bir danışmanın yardımıyla yürütebileceği gibi, danışmansız da düzenlenebilir.⁸³

Aile grubu teşhis toplantısı, Şekilde görüldüğü gibi, yöneticinin toplamak istediği bilgiyi sınıflama önerisiyle başlar. Söz konusu sınıflamada, toplanacak bilginin; planlama, amaçlara ulaşım, takımın en iyi yaptığı iş, en kötü yapılan iş, birlikte nasıl çalışıldığı (yani yönetim tarzı, çatışmaların nasıl ele alındığı, takım içindeki yardım isteme ve sunma durumu), takımın diğer takımlar, astlar ve üstlerle olan ilişkileri gibi hususlar açısından

⁸² Wendel French ve Cecil Bell, a.g.e., s.114.

⁸³ Tanıl Kılınç, a.g.e., s.416.

ayrılması yoluna gidilir. Bu bilgi sınıflandırma faaliyeti toplantı sırasında olabileceği gibi, toplantı öncesinde de yapılabilir. Eğer toplantı öncesinde yapılırsa, katılımcılar kendi gruplarının fikirleri ve duyguları hakkında bilgi sahibi olurlar.⁸⁴

Aile grubu teşhis toplantısı, teşhiste bulunabilmek için gerekli bilgi ve verilerin toplanması ile başlamış olur. Veriler toplandıktan sonra takım üyelerince paylaşılıp tartışılarak problemler gruplara ayrılır. Daha sonra, gruplanan problemler ve bunların taşıdığı öncelikler açısından daha sonraki faaliyetin ne olacağı belirlenir.⁸⁵

Aile grubu teşhis toplantısı, bir takımın kendi kendini inceleyerek iyi ve kötü olduğu alanları bulmasına ve her üyenin veri toplamaya katkıda bulunmasına izin veren bir müdahale yöntemidir. Bu yöntemin başlıca yararları; değişim olasılıklarıyla ilgilenmeyi teşvik etmesi, yönetimin yükünün paylaşılmasını sağlaması, sorun ve ilişkilerin daha açık tartışılmasını desteklemesi, her örgütsel takıma kolayca uygulanabilmesi ve az zaman gerektirmesi şeklinde özetlenebilir. Buna karşılık; çok geniş takımlar için uygun olmaması, tartışma esnasında daha ciddi sorunların doğabilmesi gibi hususlar ise aile grubu teşhis toplantılarının kısıtları olarak görülebilir.⁸⁶

ii. Takımın Görevine, Sürecine ve İlişkilerine Yönelik Takım Kurma Müdahaleleri

a. Aile Grubu Takım Kurma Toplantısı

Aile grubu takım kurma toplantısı, takım süreçlerinin, takım içi ilişkilerin ve takımın görev gereklerinin daha iyi yönetilerek, örgütsel bir çalışma biriminin etkinliğinin artırılmasına yönelir.⁸⁷ Aile grubu, genellikle yönetici ve ona rapor veren kişilerden oluşur, grubun performansını artırma yollarının bulunması amacıyla toplanır. Bu yöntem yeni gruplara olduğu kadar sürekliliği olan eski gruplara da uygulanabilmektedir. Takım kurma toplantıları olağan personel toplantılarından önemli ölçüde farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar şöyledir:

1) İlk olarak farklılık sürede görülmektedir. Aile grubu takım kurma toplantısı olağan takım toplantılarından daha uzun sürelidir. Bu süre 2 ile 5 gün arasında değişebilir.

⁸⁴ Jack K. Fordyce ve Raymond Weil, a.g.e., s. 99.

⁸⁵ Tanıl Kılınç, a.g.e., s.416.

⁸⁶ Jack K. Fordyce ve Raymond Weil, a.g.e., s.100.

⁸⁷ Tanıl Kılınç, a.g.e., s.419.

2) Aile grubu takım kurma toplantısı duygu ve fikirlerin dürüstlük içinde ve günlük iş baskılarından uzak bir şekilde iletildiği bir atmosfer içinde yapılır.

3) Toplantıya genellikle bir süreç danışmanı eşlik eder.

4) Aile grubu takım kurma toplantısı yöntemi, müdahalenin ilk adımından, son adımına kadar tüm takım üyelerinin katılımını gerektirir.

Aile grubu takım kurma toplantısı, genel olarak Şekil 11de görülen ve aşağıda açıklanan adımlardan oluşan bir süreç izler.

aa. Toplantı Amaçlarının Belirlenmesi

Bu adım, aslında aile grubu takım kurma toplantısı öncesinde yapılan faaliyetlerden oluşur. Toplantıda yönelinecek amaçların neler olacağının belirlenmesi ve kullanılacak veri toplama yönteminin saptanması hedefine yönelik olarak, danışman, takım lideri ve liderce belirlenen takım üyelerinden teşkil edilen planlama komitesi bir ön toplantıda biraraya gelirler.⁸⁸

ab. Toplantı İçin Veri Toplanması

Genel olarak bu adım da aile grubu takım kurma toplantısından öncesine ilgilidir. Veri toplama işi; soru formları, görüşmeler, genel bilgi toplama oturumları gibi yöntemlerle yapılabileceği gibi; aile grubu takım kurma toplantısı öncesinde yapılan bir aile grubu teşhis toplantısı ile de yürütülebilir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, veri toplama faaliyeti danışman tarafından yönetilmeli ve genel olarak takım üyelerinden; “birbirleriyle ilişkilerindeki iyi ve yönlerin neler olduğu?, daha etkin bir takım olmak için neler yapabilecekleri?, örgütte, kendileri dışında olup bitenleri anlayıp, anlamadıkları?, yaptıkları işleri inanarak yapıp, yapmadıkları?” gibi soruların cevaplarını vermeleri istenmelidir.

ac. Toplantının Yürütülmesi

Aile grubu takım kurma toplantısı müdahalesinin temel olarak bu adımda başladığı söylenebilir. Toplantı, danışmanın toplamış olduğu verileri değerleyip, kendine göre sınıflandırarak; sonuçları özet olarak takım üyelerine sunmasıyla başlar. Takım üyeleri

⁸⁸ Jack K. Fordyce ve Raymond Weil, a.g.e., s.117.

aldıkları bu geribesleme doğrultusunda sorun alanlarını teşhise çalışmaya başlarlar. Bu faaliyet çeşitli yollarla yapılabilir. Örneğin, bir yol, tüm takımın almış oldukları geribeslem özetini herkesin fikrini açıklayacağı şekilde tartışmasıdır. Diğer bir durum ise takımın daha yoğun tartışma yapabilecek alt gruplara ayrılması ve tartışma sonuçlarının tüm takımın biraraya geldiği bir oturumda özetlenmesidir. Üçüncü geribesleme tartışma yöntemi ise takım üyelerinin ikişer ikişer eşleşerek fikirlerini tartışmaları ve sonuçları bir önceki yöntemle benzer şekilde tüm takıma bildirmeleridir. Nihayet sonuncu geribeslemeden teşhis yöntemi, danışmanın kendi bulgularını takıma açıklaması ve takımdan bunların uygun olup olmadığını, veriler çerçevesinde, gözden geçirmesini istemesidir.

Verilerin paylaşılıp, sorunların genel olarak teşhis edilmesinden sonra, tüm takım ya da oluşturulabilen çeşitli alt gruplar, teşhis ettikleri sorunları öncelik sırasına koyarak, bu sorunların çözümüne yönelecek oturumların gündemini belirler. Daha sonra gündemde yer alan sorunlar öncelik sırasıyla teker teker ele alınarak, ilk etapta hemen giderilebilecek nitelikte olanlar giderilir. Çözümü, zamana ve bazı faaliyetlere gereksinim gösteren sorunlar için de; gerekli faaliyet adımlarını, bunlardan kimin sorumlu olduğunu ve tamamlanma programını içerecek şekilde bir faaliyet planı hazırlanır.⁸⁹

ad. İzleme ve Değerleme

Toplantı esnasında belirlenen ve üzerinde anlaşmaya varılan faaliyet adımlarının yürütülmesi, aile grubu takım kurma toplantısı müdahale yönteminin başarısı için bir gerekliliktir. Bu nedenle genel olarak toplantıdan sonra belirlenen bir tarihte, faaliyetlerin ne ölçüde uygun olarak yapıldığı ve toplantıda sağlanan rahatlık düzeyinin çalışma ortamına ne ölçüde yansıdığı gibi hususları gözden geçirmeye yönelik olarak izleme ve değerlendirme faaliyetlerine girilir.

Aile grubu takım kurma toplantısı yönteminin başlıca yararlı ve avantajlı yönleri arasında; sorunların ve fırsatların tanımlanmasında takımın yaratıcı yeteneğinin ve bilgisinin harekete geçirilmesi; her üyenin değişim amaçlarını ve faaliyet adımlarını taahhüt etmelerinin sağlanması; çalışma ilişkilerinde uyumluluğun daha iyi hale getirilmesine ve özellikle yeni takımlara yönelik uygulamalarda takım bağlılığının

⁸⁹ Tanıl Kılınç, a.g.e., ss.421-422.

arttırılmasına yardımcı olması gibi hususlar sayılabilir. Buna karşılık, grup ve özellikle de yönetici eğer tam anlamıyla açık bir iletişime açık olmaması durumunda, toplantının etkinliği oldukça azalmaktadır.⁹⁰

b. Rol Analiz Tekniği

Rol Analiz Tekniği, grup çalışmasının daha etkili hale getirilmesi için, grup üyelerinin rol beklentilerinin ve sorumluluklarının açıklığa kavuşturulması esasına dayanır.⁹¹ Bu teknik; yeni oluşturulan takımlar için daha başlangıçta rollerin açıkça belirlenmesi; mevcut örgütsel takımlar için ise rol belirsizliklerinin ve rol karmaşıklıklarının önlenmesi amaçlarıyla kullanılmaktadır.⁹²

Takım çalışmasının etkinliği açısından, takım üyelerinin birbirlerinden beklentileri son derece önemlidir. Bununla beraber, örgütlerde ve takımlarda yer alan insanların çoğu, başkalarının kendi rol davranışlarıyla ilgili beklentileri hakkında açık bir fikre sahip değildir. Yine pek çok takım üyesinin kendi rollerini yerine getirebilmelerinde başkalarının ne tür yardımlarda bulunmaları gerektiği konusunda bir fikri yoktur ya da başkalarına rollerini daha iyi yerine getirebilmeleri için nasıl yardımcı olacaklarından habersizdirler.⁹³ Buna rol belirsizliği adı verilir. Bu durum birtakım rol çatışmalarına sebep olmaktadır. Diğer taraftan üyelerin resmi görev tanımları ile gerçek rol beklentileri arasındaki uyumsuzluklar da rol çatışmasını doğurmaktadır.

Rol belirsizliği ve rol çatışmalarını önlemek, grup üyelerinin rol sorumluluklarını fikir birliği içinde belirleyerek, karşılıklı tatmine ve verime ulaşmak amacıyla geliştirilen Rol Analiz tekniğinin uygulama süreci aşağıdaki gibidir:

ba. Rol Analizi

Tekniğin ilk safhasında, bir takım üyesi, rolünü algıladığı şekilde ortaya koyar. Yani rolüyle ilgili görevleri, sorumlulukları ve davranışları tüm üyelerin rahatça görebileceği bir şekilde listeler. Bu listede görev ve sorumlulukların önemi ve takım çalışması içindeki

⁹⁰ Jack K. Fordyce ve Raymond Weil, a.g.e., ss. 118-119.

⁹¹ Ömer Dinçer, a.g.e., s.232.

⁹² Tanıl Kılınç, a.g.e., s.429.

⁹³ Wendel French ve Cecil Bell, a.g.e., s. 117.

yeri de belirlenir. Daha sonra takımda yer alan diğer üyeler rol sahibinin rolünü tanımlamasından tatmin olana kadar listeye ilaveler yapılır veya çıkarılır.⁹⁴

bb. Rol Sahibinin Beklentilerinin Tespiti

Tekniğin uygulanmasındaki ikinci adım rol yükümlüsünün diğer üyelerle ilgili beklentilerini açığa vurmasını içerir. Bu amaçla, hedef rolün yükümlüsü, kendi rolü ve bunu yerine getirmesi üzerinde etkili olan öteki takım üyelerinin, rollerini nasıl oynamalarını istediği yolundaki görüşlerini listeler. Daha sonra, yine tüm takımın tam bir anlaşmaya varmasına kadar bu liste tartışılır.⁹⁵

bc. Diğer Üyelerin Beklentilerinin Tespiti

Üçüncü safhada grubun diğer üyeleri, rol sahibinden oynamasını beklediği rolleri liste haline getirirler. Bu amaçla her üye, rolünü daha iyi oynayabilmesinde yardımcı olacak rollerin neler olduğunu belirler. Bu listeler de üzerinde tam bir anlaşma sağlanana kadar değişikliğe tabi tutulur.⁹⁶

bd. Rol Profili

Üçüncü adımın sonunda, rol yükümlüsü üstlendiği rol hakkında yazılı bir özet hazırlar; bu, rol profili olarak adlandırılır. Dayal ve Thomas rol profilini; (a) rolün zorunlu ve ihtiyari öğeleri olarak adlandırılan aktiviteler; (b) rolün diğer rollere karşı yükümlülükleri; ve (c) diğer rollerden beklentileri olarak tanımlamışlardır. Rol profili tamamlandıktan sonra çoğaltılarak, birer kopyası diğer üyelere dağıtılır. Bir sonraki adıma geçilmeden önce hazırlanan profil tekrar gözden geçirilir ve nihai olarak kabul edilen şekliyle rol profili, rol yükümlüsü için temel rol faaliyetlerinin belirleyicisi olarak yorumlanır.

Bundan sonra, sürecin bu noktaya kadar olan bölümü, her takım üyesi için ayrı ayrı rol profillerinin belirlenmesine dek tekrarlanır.

⁹⁴ Ömer Dinçer, a.g.e., ss. 232-233.

⁹⁵ Wendel French ve Cecil Bell, a.g.e., s.118.

⁹⁶ Ömer Dinçer, a.g.e., s.233.

be. İzleme ve Değerleme

Zamanla; beklentilerde, takımın misyonunda ya da takım üyeliğinde değişiklikler söz konusu olabileceğinden tüm takım belirli aralıklarla rol beklentilerini ve rol profillerini gözden geçirir.⁹⁷

c. Rol Görüşme

Genel olarak bu teknik, örgütte çalışan kişi ve grupların rollerini, danışmanın kontrolü altında ve kendileriyle ilişki içerisinde olan diğer birimlerle görüşerek değiştirmelerini sağlayan faaliyetlerden oluşur. Bütün takım üyeleri, ayrı ayrı ve karşılıklı olarak birbirlerinden “kendi işlerini daha etkili bir şekilde yapabilmek için diğerinin davranışlarını değiştirmesini isterler. Takım üyelerinin bu istekleri, işle ilgili rollerin görüşülmesi üzerinde yoğunlaşır. Teknik, insanların çözülmemiş çatışmaları açığa çıkarmada başkalarıyla görüşmeyi kabul edeceği ve çözüm için zaman ayırıp çaba sarfetmeye istekli olacağı varsayımından hareket eder.⁹⁸

Roger Harrison’ın geliştirdiği bu yöntem , başlıca şu safhaları içermektedir:

ca. Hazırlık

Takım üyelerinin, danışmanın yetenek ve becerilerine güvenmelerine ve kendileri için yeni olan bir şeyin denenmesini kabul etmeye istekli hale gelmelerine kadar, danışmanın, takımın çalışma ilişkilerine karışmaması yerinde olacaktır. Bu nedenle, rol sözleşmesi müdahalesine girilmeden önce sözkonusu hususların takım üyeleri arasında yerleşmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.⁹⁹

cb. Sözleşme Yapma

Müdahale için ilk gerçek safhadır. Amacı, grup ve danışmanın birbirlerinden bekledikleri hususları açıkça ortaya koymaktır. Bu sözleşmeye aşağıdaki hususlar dahil edilir;

- Üyelerin hissi yönleriyle ilgilenilmez ve danışman bu konuda baskı yapmaz.
- Tarafların herbiri karşı taraftan istek ve beklentilerini tam olarak belirleyip yazılı hale getirinceye kadar başka bir süreçle ilgilenemez.

⁹⁷ Tamıl Kılınç, a.g.e., s.430.

⁹⁸ Ömer Dinçer, a.g.e., s.229.

⁹⁹ Tamıl Kılınç, a.g.e., s.432.

- Bir üye, diğer üyelerin davranışlarını değiştirmelerini istiyorsa, kendisi de bazı davranışlarını değiştirmeye hazır olmalıdır.
- Örgüt ikliminde mevcut endişe ve baskıların sözleşme sürecinin dışında kalması gerekir.

Davranış değişikliğine ilk adım olarak, danışman, katılanların sözleşme süresince grup içindeki güç ve etkilerini görmelerini sağlar. Her bir üye de kendi güç ve etkisini çalışmasında arzuladığı hale getirmeye çalışır.¹⁰⁰

cc. Teşhis

Bu adımda tüm bireylerden takım çalışmasını gözönünde tutarak; “elinizde olsa hangi hususları değiştirdiniz?, koşulların daha iyi hale gelmesi için kimlerin ne gibi değişiklikler yapması gerekir?, diğer üyelerin yapmaya devam etmelerini istediğiniz şeyler nelerdir?” sorularının cevaplarını düşünmeleri istenir. Bu esnada üyelere, söz konusu soruların tümünü kendi başarımlarının daha iyi hale gelmesi açısından değerlendirmeleri gerektiği hatırlatılmalıdır.

Yaklaşık 20 dakikalık bir düşünme süresinden sonra, üyelere Şekil 11’de örneği görülen “sorun teşhis formlarını” doldurmaları söylenir. Formların tamamlanmasından sonra, bunlar karşılıklı olarak değiştirilerek, üyelerin birbirlerinin çalışma davranışıyla ilgili görüşlerine sahip olmalarına fırsat verilir. Daha sonra ise, her üye kendisiyle ilgili diğer üyelerin düşüncelerinden oluşan maddeleri Şekil’dekine benzer şekilde bir kart üstüne listeler. Bu listelerin tüm takım üyelerince görülecek şekilde duvara asılmasından sonra, her üyeye kendi davranışıyla ilgili mesaj gönderenlerden açıklama istemelerine izin verilir. Bu esnada danışmanın, üyelerin savunmacı ya da reddedici davranışlara girmelerini önleyerek, sadece açıklama yapılmasını sağlaması zorunludur.¹⁰¹

¹⁰⁰ Ömer Dinçer, a.g.e., ss.230-231.

¹⁰¹ Tanıl Kılınç, a.g.e., ss.433-434.

Şekil 11: Rol Sözleşmesi Sorun Teşhis Formu

.....' ten; 'e

1- AŞAĞIDA BELİRTİLEN HUSUSLARI DAHA İYİ YA DA DAHA ÇOK YAPARSANIZ ETKİNLİĞİMİ ARTTIRMADA YARDIMCI OLURSUNUZ.

a) Raporlarınızı vaktinde vermeniz

.....

.....

.....

2- AŞAĞIDA BELİRTİLEN HUSUSLARI YAPMAYI AZALTIR YA DA HİÇ YAPMAZSANIZ, ETKİNLİĞİMİ ARTTIRMAM İÇİN YARDIMCI OLACAKSINIZ.

a) Yargılayıcı ve değerleyici geribeslemelerde bulunmanız.

.....

.....

.....

3- AŞAĞIDA BELİRTİLEN HUSUSLAR HALİHAZIRDA ETKİNLİĞİME OLDUKÇA YARDIM ETMEKTEDİR BUNLARI AYNEN DEVAM ETTİRECEĞİNİZİ UMARIM.

a) Konuşmaya gereksinim duyduğum her zaman, benimle konuşmaya hazır olmanız.

.....

.....

.....

Kaynak. Tanıl Kılınç, Örgüt Geliştirme, Doktora Tezi, 1986, s.433.

Şekil 12: Rol Sözleşmesinde Alınan Mesajların Özet Listesi

DAHA İYİ YADA ÇOK YAPMAM İSTENEN HUSUSLAR	YAPMAMAM YADA DAHA AZ YAPMAM İSTENEN HUSUSLAR	ŞİMDİKİ GİBİ SÜRDÜRMEM İSTENEN HUSUSLAR
1- Proje raporlarını zamanında vermemi isteyenler: x, y	1- Haftalık toplantıların olduğu günlerde mazeret göstermemi isteyenler: x, t	1- Toplantılarda iyi öneriler getirmeye devam etmemi isteyenler: y, t
2-	2-	2-
.....		

Kaynak: Tanıl Kılınç, Örgüt Geliştirme, Doktora Tezi, 1986, s. 434.

cd. Görüşme (Müzakere Etme)

Her üyeye, kendi mesajını açıklama fırsatı verilir. Üyeler birbirleriyle görüşecekleri konuları seçerler. Süreç, “Eğer sen X’i yaparsan ben de Y’yi yaparım” şeklinde bir anlaşma ile devam eder. Anlaşma gerçekleştirildikten sonra danışman, pazarlıkta her birimin beklediği ve yapacağı davranışları belirten metnin şekillendirilmesini ve yazılmasını ister. Bu şekilde birçok konuda görüşmeler birbiri ardınca yapılabilir. Görüşmelerin karara bağlanmasıyla süreç sona ermiş olur.

Görüldüğü gibi bu teknik, iş ilişkileriyle ilgili güç ve etki problemleri üzerine yoğunlaşmaktadır. İnsanlar çalışırken, bir diğerini engellemesinin sebep olduğu çatışmaları açığa çıkarmaya ve üyeler arasında karşılıklı olarak çözümlemeye çalışmaktadır.¹⁰²

ce. İzleme

Tekniğin bu aşamasına gelinceye kadar varılan anlaşmalara takımın çalışma ortamında ne derece uyulduğunun gözden geçirilmesi ve yeterince uygun ya da uzun ömürlü olmayan anlaşmaların yeniden sözleşilerek sürecin devam ettirilmesi amacıyla ilk rol sözleşmesi toplantısını izleyen üçüncü ya da dördüncü haftada takım ve danışman yeniden biraraya gelirler. Çoğunlukla arzulanan durum takımın rol sözleşmesi müdahale tekniğini yürütmeyi kendisinin üstlenmesi ve danışmanın rolünün sona erdirilmesidir. Ancak bunun için, takımın, sözleşme sürecinde yer alması muhtemel tehlikeler üzerinde yeterli kontrolü kurabilmesi gerekeceği açıktır.

Rol sözleşmesinin bir takım kurma müdahale tekniği olarak üstün yönleri arasında; takım üyeleri arasındaki ilişkileri gözden geçirmeye yardım etmesi, davranışsal değişimin sürekli bazda kontrolünü sağlaması, tüm yöntemin açık ve basit olması nedeniyle, danışmana uzun süre bağlanmayı gerektirmemesi, özel bir eğitimi zorunlu kılmadan iç danışmanlar tarafından kullanılabilmesi ve dolayısı ile maliyetinin daha düşük olması gibi hususlar sayılabilir. Buna karşılık; temelde çalışma ilişkilerine ağırlık verip, duygusal yakınlık ve samimiyet konularını gözardı etmesi dolayısı ile bireylerarası ilişkilerin

¹⁰² Ömer Dinçer, a.g.e., s.231.

yeterliliğini ve takım sağılığını arttırmada zayıf kalması, rol sözleşmesinin eksikliği olarak görülebilir.¹⁰³



¹⁰³ Tanıl Kılınç, a.g.e., s.435.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

3.1 UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN KİMLİĞİ

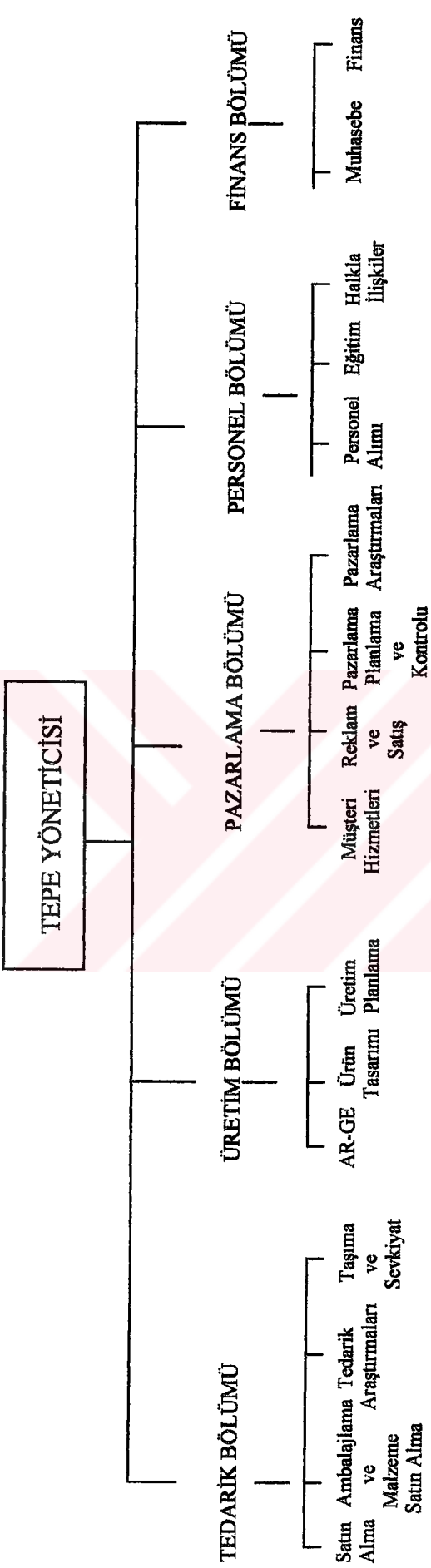
İşletme Adı	: Petsa A.Ş.
Kuruluş Tarihi	: 1978
Kuruluş Yeri	: Gümölcine, Yunanistan
Başlıca Ürünleri	: Pamuklu, viskon kumaşlar, gecelik, sabahlık, pijama, fanila türü konfeksiyon ürünleri.
Toplam Personel Sayısı	: 415
Personel Yapılanması	
Yönetici Sayısı	: 35
Memur Sayısı	: 97
İşçi Sayısı	: 283
Personelin Eğitim Düzeyi	
Doktoralı Eleman	: -
Masterlı Eleman	: 2
Üniversite Mezunu	: 58
Lise Mezunu	: 74
İlk/Ortaokul Mezunu	: 281
Çalışanların Kadın/ Erkek Oranı	: %60 (kadın) %40 (erkek)

1978 yılında Yunanistan'ın Gümölcine şehrinde küçük bir tekstil işletmesi olarak kurulmuştur. Önceleri konfeksiyon işiyle meşgul olan işletme, sadece bölgede varlık göstermekteydi. Trakya Bölge'sinin Avrupa Birliği tarafından kalkınmada öncelikli bölge olarak kabul edilmesiyle birlikte son yıllarda büyük yatırımlara imza atmıştır. Son beş yılda ülke çapında bir işletme yolunda hızlı adımlarla ilerlemiştir. Yine bu yıllarda kumaş üretimine başlamış ve bu yatırım sürecinde bir de proje takımı çalıştırmıştır. Bu gün kumaş üretimi ve konfeksiyon dışında, kendi kullandığı ipliğin de bir bölümünün de

retimine başlamış bulunmaktadış. Bölgede tek tekstil işletmesi olmanın avantajlarından da oldukça yararlanmaktadır. Fakat bu rakiplerin olmadığı anlamına gelmemektedir. İşletme bölgede tek olmasına rağmen, oldukça rekabetçi bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Ülkenin diğer bölgelerinden ve Türkiye'den gelen ürünlerle rekabet etmek durumundadış.



Şekil 13: Petsa A.Ş.'nin Basit Organizasyon Yapısı



3.2PETSA A.Ş.DE YÜRÜTÜLEN TAKIM KURMA ÇALIŞMALARI

İşletmede takım kurma çalışmaları bundan beş yıl önce başlamıştır.Şu anda işletmede doğal çalışma takımları ve Toplam Kalite Yönetimine geçiş konusunda bir takım çalışması devam etmektedir. Bunun dışında problem çözme takımları ve proje takımları da işletmenin zaman zaman çalışma yöntemi olarak başvurduğu yöntemlerdir.

Doğal çalışma takımlarına işletmenin hemen her bölümünde rastlanmaktadır. Buna örnek olarak, bir pazarlama müdürü liderliğinde çalışan satış görevlisi, pazar araştırma görevlisi, reklam ve promosyon görevlisinin oluşturduğu takım gösterilebilir.

İşletme ilk takım çalışmasına bundan beş yıl önce, uzun vadede maliyet düşürme amacı taşıyan, kendi kumaşını üretmek için yapılacak yatırım projesi üzerinde çalışmak üzere bir proje takımı oluşturarak başlamıştır.Bu proje takımı tedarik, finans, mühendislik ve üretimden olmak üzere yaklaşık 10 kişiden oluşmaktaydı. Takımın yaptığı çalışmalar sonucunda bu yatırımın uzun vadede maliyetleri düşüreceği sonucuna varılmış ve takım yatırım üzerinde çalışmalarına devam etmiştir.Takım kurulduktan iki sene sonra işletme kumaşlarını kendisi üretmeğe başladı.

İşletmenin takım çalışmasına başvurduğu alanlardan birisi de eğitim programlarının düzenlenmesi idi. Çalışanlara verilen klasik eğitimin onların iletişim, kalite, kişisel ilişkiler gibi konularda başarılı olmalarını sağlayamadığı görüldüğünde, eğitim problemini çözmek amacıyla , psikolog, eğitim , iletişim ve teknik uzmanlardan oluşan bir takım kuruldu. Takımın amacı, eğitim programını düzenlemek ve bu eğitim sonucunda, çalışanların kendi aralarında ve yöneticilerle olan iletişimlerini geliştirme, kendilerini işletmeye ait hissetmelerine yardımcı olmak ve teknik bilgilerini geliştirmek.

Sorulan sorulara aldığımız cevaplar doğrultusunda, işletmenin takım çalışmasını, bir çalışma yöntemi olarak benimsemiş olduğunu gördük.. Üretim, pazarlama, personel gibi bölümlerde birlikte çalışan insanların oluşturduğu doğal çalışma takımları işletmenin temel iş birimleri haline gelmiştir.

Takım çalışmasına nasıl başlandığı ve öncesinde neler yapıldığı sorusuna aldığımız cevap; işletmenin takım çalışmasına başlamadan önce bazı ön çalışmalar yaptığıdır. Öncelikle çalışanlara takım çalışması konusunda eğitim verilmiştir. Daha sonra örgüt içinde bir pilot takım çalışması yapılarak karşılaşılabilecek problemler genel olarak saptanmaya çalışılmıştır. Yöneticiler öncelikle kendileri takım çalışmasını tam olarak anlamak ve benimsemek amacıyla bu konuda yazılanları okumuşlar, bu konuda eğitim almışlar, seminerlere katılmışlar ve takım çalışması yapan işletmeleri incelemişlerdir. Bütün bu çalışmalar sonucunda işletmede takım çalışmasına başlanmış ve bu yöntem rastlantısal bir yöntem değil, istikrarlı bir çalışma yöntemi olarak kabul edilmiştir.

Takım üyeleri genellikle takım çalışmasına istekli, diğer çalışanlarla kolay iletişim kurabilen çalışanlardan seçilmektedir. Bunun dışında birlikte çalışan kişilerden otomatik olarak oluşan takımlar vardır. Takım üyelerinin sayısının çok fazla olmamasına özellikle dikkat edilmektedir. Takımlar genellikle 5-15 kişiden oluşmaktadır. Takımların olabildiğince küçük olmasına çalışılmaktadır. Bunun nedeni; küçük takımlarda daha fazla fikir alışverişi sağlanmaktadır. Üyeler birbirleriyle daha rahat iletişim kurabilmekte ve tartışmalara daha fazla katılabilmektedirler. Büyük takımlar daha fazla anlaşmazlığa ve görüş farklılığına eğilimlidirler. Büyük takımlarda samimi iletişim daha azdır. Bu takımlarda zaman zaman yan gruplar oluşmakta ve aralarında çatışmalar yaşanmaktadır.

Doğal çalışma takımlarının üyeleri benzeşik kişilerden oluşmaktadır. Bunun nedeni; birlikte rahat çalışan takımların daha iyi işlemesi, ortak deneyimlere sahip kişilerin daha kolay iletişim kurabilmesidir. Diğer taraftan proje ve problem çözme takımları ise birbirinden oldukça farklı kişilerden oluşmaktadır. Problemin çözümü farklı uzmanlık dallarından kişilerin görüşlerine bağlıdır. Ayrıca benzer kişiler benzer çözümler üretmekte, oysa farklı uzmanlık ve deneyime sahip kişilerin farklı çözümler üretme olasılığı daha yüksektir.

Takımlarda üye seçimi kadar önemli olan bir başka konu da lider seçimidir. Lider, doğal çalışma takımlarında, genelde takım kurulurken belirlenmiştir. Bu kişi, diğer çalışanlar arasında en bilgili ve sorumluluk açısından üst düzeyde olan kişidir. Fakat problem çözme

takımları aynı düzeydeki kişilerden oluşmaktadır.Bu durumda lider seçimi oylama veya ortak onay yöntemi ile yapılmaktadır. Oylamayla seçimde en fazla oy ölçüt alınmaktadır.

Takım üyeleri ve lider le yaptığımız görüşme sonucunda, takım içindeki rollerin ve görevlerin takım içinde üyelerin yeteneği, bilgisi ve uzmanlık alanlarına göre belirlendiğini öğrendik.Lider bu süreçte çok fazla müdahale etmemekle birlikte bir çıkmaza girildiğinde, rolleri belirleme yoluna gidebilmektedir.

Takım çalışmasında, eğitim çalışmalarının ilk adımı olarak iş tanımlarının yapılması gelmektedir.Takım üyelerinin birbirlerinin alanlarını tanımadıkları düşünülerek diğer bölümlerdeki çalışmalarla ilgili eğitim almaları sağlanmaktadır. Bunun dışında takımın eğitim alması gereken konular belirlenmekte ve takımın düzeyine göre süreler belirlenmektedir. Bu eğitim konuları; genel iletişim, problem çözümü, karar verme, çatışma çözümü, beyin fırtınası, özel iş becerileri, planlama v.b.dir.Eğitim şekilleri ve süreleri duruma göre değişmektedir. Takım üyelerinin zayıf olduğu bir konuda eğitim süresi uzamaktadır.Eğitim bazen iş üstünde, bazen özel zaman ayırarak, bazen seminer şeklinde verilmektedir. Bazen sadece liderler eğitime katılmakta ve konuları takım toplantıları boyunca diğer üyelere aktarmaktadırlar.

Takım çalışmalarının uygulandığı süreler, takımın görevine ve ulaşmak istediği amaca göre değişmektedir. Bu süreler belirlenirken, en kısa sürede hedeflere ulaşmanın yanında takım çalışmasını geliştirmeye yardımcı olacak toplantılar için, ayrıca üyelerin biraraya gelip birbirlerini tanıyacak, takımın grup olmaktan çıkıp gerçek bir takım olmasını sağlayacak süreler de gözönüne alınmaktadır.

Yöneticiler ve takım üyelerine ayrıca karşılaşılan problemler hakkında da sorular sorduk ve şu cevapları aldık:Takım kurma çalışmalarında ortaya problemler de çıkmıştır. Bu problemler yöneticilerden, liderlerden veya takım üyelerinden kaynaklanmıştır.Öncelikle bazı yöneticiler takımlara güvenmemektedirler. Takımların kendilerinin bazı yetkilerini üstlenmesini kabul edememeleri de ayrı bir sorun yaratmaktadır.Yetkilerini takımlara devretmek istemeyen yöneticiler takım çalışmasının başladığı sıralarda direniş göstermişlerdir. Ayrıca bazı yöneticiler takım çalışmasına karşı bir tavır takınmışlardır.

Bunun nedeni ise, bu yöneticilerin takımın başarılı olacağına inanmamalarıdır. Onlara göre takım çalışması, üyelerin motivasyonunu ve performansını düşürmektedir. Bu kişilere göre bir takımda çalışmak, başarıyı paylaşmak, çalışanların sorumluluğudğerlerinin üzerine yıkması, işlerin eşit paylaşılmaması, kendi başarısını gösterememe gibi durumlar takım üyelerinin motivasyon ve performansını düşürmektedir.

Diğer taraftan takım kurma çalışmalarında üyeler tarafından da bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bazı üyeler takım çalışmasına uyum sağlayamamışlardır. Bireysel olarak çalışmaya alışmış olan bu kişiler öncelikle diğer üyelerle olan iletişimde bazı problemlerle karşılaşmışlardır. Bazı yanlış anlaşılmalarda takım elemanları arasında çatışmalara yol açmıştır. Takım üyeleri arasında fikir çatışmaları meydana gelmiş, toplantılarda tartışmalar yaşanmıştır.

Bireysel olarak sorumluluklar yüklenmeye alışmış olan bu kişiler diğerlerinin sorumluluğunu almaktan çok fazla hoşlanmamışlardır. Diğerlerinin yaptığı hatalardan sorumlu olmak onları tedirgin etmiş ve takım arkadaşlarına karşı hoşgörülü davranmayı başaramadıkları zamanlar olmuştur.

Bunların yanında, kendi bilgisini diğerlerine aktarmak istememe ve başarıyı paylaşmak yerine kendine mal etme eğilimleri görülmüştür. Ayrıca takımda kendini diğerlerinden üstün görme gibi duygulara kapılan bazı üyeler diğerlerini emirleri altına alma eğilimleri göstermişlerdir.

İşletmede, takım çalışmasından önce, “Ben” kavramı gelişmiş bulunmaktaydı. Çalışanlar kendi işlerini yerine getirdikten sonra diğer işlerle ilgilenmez, şirketin durumunu çok fazla gözönünde bulundurmazlardı. Önemli olan kendilerine verilen sorumluluğu yerine getirmek ve para kazanmaktı. Fakat daha sonra, işletmede kaliteyi yükseltme ile birlikte takım çalışmaları da başlayınca işletmedeki kavramlar yavaş yavaş değişmeye başladı. Yönetim öncelikle kalite kavramını çalışanlar arasında yerleştirmeye başladı. Yavaş yavaş işletmedeki her çalışan işletmenin durumundan kendini sorumlu hissetmeye başladı. Geliştirilen öneri sistemleriyle ve uygulanan çalışan önerileriyle, çalışanların kendilerini şirkete ait hissetmeleri sağlandı. Böylece kendini işletmeye ait

hisseden ve sorumlulukları paylaşan çalışanlarda “Biz” kavramı da gelişmeye başladı. Takım çalışmaları ile de bu kavram iyice pekişti. Takımda yer alan çalışanlar artık herşeyi birlikte düşünüp birlikte yapmaya, birlikte eğlenmeye, birlikte sevinmeye başalayınca “Biz” kavramı da işletmede iyice yerleşmiş oldu. Takım çalışmasına katılmış olan çalışanlarda bu kavram çok daha fazla gelişmiş olmasına rağmen, takım çalışmasına katılmayanlarda hala “Ben” kavramı öne çıkmaktadır.

Takım çalışmasında üyelerin katılımı çok önemlidir. Takım genellikle önemli, somut ve karmaşık bir problemle görevlendirildiği için üyelerin tümünün katılımını gerektirmektedir. Takım üyeleri görevi tartışarak, takımlarının genel hedefini anlar, görevi tamamlamalarının kendileri ve diğerleri için ne kadar önemli olduğunu görür ve ona ulaşmaya çalışırlar. Üyelerin katılımı sağlanmadığı durumda başarıya ulaşmak ta imkansızdır. Takımda roller ve görevler birbirine bağlıdır ve biri eksik kaldığı zaman başarıya ulaşılması mümkün değildir. Herkesin katılımı sağlandıktan ve kararlar ortak alındıktan sonra artık bütün üyeler başarı ve başarısızlıktan sorumludurlar.

Takımlar hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflere ulaşmak için bazı çalışma yöntemlerine başvururlar. Çalışma yöntemleri ve hedefler çok açık olmak zorundadır. Böylece her üye neyi ne için yaptığını bilir. Takımların seçebileceği çeşitli çalışma yöntemleri vardır. Bunlar; oylama, güçlü lider veya ortak onay yöntemleridir. İşletmede genellikle, doğal çalışma takımları için güçlü lider, problem çözme takımları içinse ortak onay yöntemleri tercih edilmektedir. Güçlü lider; bir takım kurulurken takım üyeleri bir lideri örnek alır. Ortak onay yönteminde, takımdaki herkes takımın kararları hakkında aynı fikirde olmalıdır.

Takım çalışmasının başlamasıyla örgüt felsefesinde de bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Üretime ve karlılığa önem veren bir örgüt felsefesi çalışanlar arasında aşırı rekabete yol açtığından takım çalışmasıyla birlikte insan kaynağına önem veren bir örgüt felsefesi yerleşmiştir.

Güven duygusunu benimseyen ve herkesin birbirini düşündüğü şirket felsefesi bireysel çalışmayı tercih edenler için inandırıcı olmaz. Eğer yöneticiler ortak çabadan bahsedip

bireyleri ödüllendirirlerse ya da güvenden bahsedip aslında çalışanlara güvenmezlerse işletme felsefesi inandırıcı olmayacaktır. Bütün bunlar gözönünde bulundurularak takım çalışmasıyla birlikte örgüt felsefesinde de değişiklikler olmuştur.

Diğer taraftan, tek başına şirket çapında çok fazla varlık gösteremeyen çalışanlar, takım olarak işletmenin durumunu etkileyecek bir başarıya imza atma yoluna gidince ve sonuçlar elde etmeye başlayınca, motivasyon, performans gibi konularda da önemli gelişmeler elde edilmiştir.

Daha önce tek başına çalışan bir kişinin motivasyonunu yükseltmek için çeşitli ödül sistemlerine başvurulmaktaydı. Takım çalışmasına başlayan bu kişiler zaman ilerledikçe birlikte eğlenmeye, birlikte birşeyleri paylaşmaya ve bir yere ait olma duygusuna sahip olmaya başlayınca bu kişilerin motivasyonu artmaya başlamıştır.

Takımın gözönünde olması, diğer arkadaşlarına karşı da sorumlulukları olduğunu düşünmesi bu kişilerin performansının artmasını da sağlamıştır. Yalnız olduğunda sorumlu olduğu işin dışına çıkmayan, bunların görünmeyeceğini düşünen, kendi işini yapıp daha fazlası ile ilgilenmeyen kişiler, takım çalışmasında takımın başarıya ulaşması için müthiş bir performans göstermeye başlamışlardır. Bütün bunların sonucunda doğal olarak örgüt performansında da bir artış meydana gelmiştir.

İŞLETMEDE BİR TAKIMIN ÖYKÜSÜ

1995 yılında işletmenin müşterilerinden gelen şikayet mektupları önemli artışlar meydana gelmeye başladı. Müşteriler genellikle ürünlerdeki bazı hatalardan, kalite düşüklüğünden, bazen satış elemanlarından, bazen de satış mağazalarında aradıklarını bulamamaktan şikayet ediyorlardı. Bunun üzerine pazarlama ve halkla ilişkiler uzmanları tarafından müşteri şikayetlerini dinlemek, değerlendiren bir cevap vermek amacıyla bir takım çalışması başlatıldı. Bu takımın yaptığı çalışmalar sonucunda müşteri şikayetlerinin bazıları karşılanmış oldu. Satış elemanları ve dağıtım konusundaki şikayetlere cevap vermeyi başaran bu takım daha sonra görevi kaliteyi geliştirme amacıyla kurulan yeni bir takıma devretti.

Bu takım çeşitli bölümlerden gelen ve uzmanlardan oluşan bir takım olarak göreve başladı. Takım elemanları tedarik, pazarlama, personel ve üretim bölümlerindeki uzmanlardan oluşmaktaydı. Toplam 5 kişiden oluşan bu takım işletmede yaşanan kalite problemini çözmek üzere bir araya gelmişti.

Takım ilk toplantısını yaptığında her kafadan bir ses çıkıyor, her bölüm bir diğerini suçluyordu. Daha sonra üretim bölümünden katılan uzman ortaya çıktı ve bu işin bu şekilde başarılmasının imkansız olduğunu, birbirlerini suçlamak yerine sorunun ne olduğunu ve amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymanın daha yararlı olacağını öne sürdü. Aynı zamanda liderlik için ilk adımı atmış bulunuyordu.

Takım üyeleri haftada iki gün toplanmaya başladı. Önce takımın amacı ve hedefleri açık olarak ortaya kondu. Takımın hedefi, kalite kavramını her bölüme yerleştirmek, herkesin bu konuda sorumluluk almasını ve sonuçta müşteri şikayetlerini en aza indirmekti.

Takımın daha sonraki adımı liderini seçmek oldu. Oylama yoluyla yapılan seçimde takım liderliğine üretim bölümünden gelen uzman seçildi.

Bundan sonra yapılması gereken takım üyelerinin birbirlerini tanımaları ve birbirlerine güvenmeyi öğrenmeleri idi. Bunun için takım lideri bir toplantıyı takım üyelerinin güçlü ve zayıf noktalarını öğrenmeye ayırdı. Böylece takım içinde bir paylaşma havası yaratmayı ve kendi aralarında bir itimat ve güven oluşmasını sağlamayı düşünüyordu. Yine bu ilk toplantılarda takımın alacağı eğitimler belirlendi ve bir program hazırlandı.

Takımın kurulduğu ilk zamanlarda iletişim problemleri oldukça fazla yaşanıyordu. Takım üyeleri birbirlerini yanlış anlıyor, suçu karşısındakine atmaya çalışıyor, bilgileri paylaşmak yerine liderle konuşmayı tercih ediyorlardı. Kişisel çalışmalara ve kişisel başarılarına alışmış bu kişilerde “Biz” kavramını oturtmak oldukça zordu.

Bu sorunları aşmada takımın kullandığı yöntem eğitim ve birlikte olabildiğince çok zaman geçirmek oldu. Takım elemanları; takım çalışması, takım ruhunun oluşturulması, iletişim, çatışma çözümü gibi konularda eğitim aldılar. Takım üyeleri arasında kendi

alanlarını ve işlerini diğerlerine tanıtmaya amacıyla yapılan toplantılarda herkesin görevi ve rolleri ortaya çıktı. Beyin fırtınası yöntemiyle problemlere çözüm bulmaya çalışılırken takım üyeleri hem birbirlerine biraz daha yakınlaştılar, hem de bu yöntem sayesinde birlikte eğlenmeye başladılar. Takım artık sadece işyerinde değil, dışarıda da birlikte eğlenmeye başlamıştı.

Takım ruhunu yakalamayı başarmışlardı fakat şimdi altından kalkmaları gereken bir görev onları bekliyordu. Çalışmalara daha ilk anlardan itibaren başlanmıştı. Müşteri anketleri yapılıyor, şikayetlerin tam olarak neler olduğu saptanıyor, çalışanlara verilecek eğitimler belirlenmeye çalışılıyor, hatta doğal çalışma takımları oluşturma yolunda adımlar atılıyordu.

Bu takım bütün bir örgütün felsefesini değiştirme yolunda ilerliyordu. Birçok konuda karar alma yetkisine sahip hale gelmişlerdi. Örneğin, çalışanların eğitimi konusunda bu konuda kurulan diğer takımla işbirliği yaparak tüm kararlarda söz sahibi olmuşlardı. Bu durum bazı yöneticilerde rahatsızlık yaratmaya başlamıştı. Kendi yetkilerinin takıma devredilmesini kabul edemiyorlardı. Bunun yanında takıma güvenmiyor, başarılı olacağına inanmıyorlardı. Bu yöneticilere göre, takım elemanları birbirlerinin sorumluluğunu yüklenebilecek durumda değillerdi. Eninde sonunda bazıları işten kaçmaya, diğerlerinin üzerine yıkmaya çalışacaklardı. Böyle bir durumda diğer üyelerin de motivasyonu ve performansı düşecekti. Ayrıca, yine bu yöneticilere göre hiç kimse başarıyı başkalarıyla paylaşmak istemezdi. Fakat takım öyle kenetlenmişti ki, orada başkaları yoktu. Başarı hepsinin, sorumluluk hepsinin, görev hepsinindi.

Takımın yaptığı bir yıllık bir çalışma sonunda işletmedeki sorunlar yavaş yavaş giderilmeye başlandı. Çalışanlar yavaş yavaş kalite konusunda bilinçlenmeye, kalitenin sadece bir kişinin kontrolünde olmadığını öğrenmeye başladılar. Tedarik bölümünden pazarlamaya, her çalışan gördüğü aksaklıkları öneri şeklinde veya doğrudan iletişim kurarak üstlerine iletmeye başladı. Daha önce “ben kendi işimi yaparım, gerisi beni ilgilendirmez” görüşü hakim iken şimdi herkes sorumluluk sahibi olmaya başlamıştı.

Bir yıllık bir takım çalışması böylece sonuçlanmaya ve hedeflere ulaşılmaya başlanmıştı. Fakat takım daha sonra daha büyük hedefler koyarak çalışmalarına devam etme kararı aldı. Şu andaki hedefleri işletmede Toplam Kalite Yönetimine geçişi sağlamak. Bu süreç içinde takıma yeni üyeler eklendi, bazı sorunlar yaşandı, yine birçok üst düzey yöneticiden destek bulmalarına rağmen bazı tepkilerle karşılaştılar.

Takım hedeflerini genişletince takıma bazı yeni üyeler alındı. Bunlardan bazıları takıma uyum sağlayamadılar. Bunlardan birisi iletişim güçlüğü çekiyordu. Toplantılarda fikir beyan etmekten çekiniyor, tartışmalara katılmıyordu. Takım üyeleri arasında bir sorun çıktığında öncelikle bu sorunu çözmeyi hedeflemekteydi. Bu sorun üyenin çekingen kişiliğinden kaynaklanan bir sorundu ve ancak bir şekilde çözülebilirdi. Bu kişinin diğerlerine güvenmesini sağlamak. Uzun uğraşlar sonucunda, bu kişi takıma güven duymaya ve onları kendine yakın görmeye başlamıştı. Bu durumun sonucu olarak da takımda varlık göstermeye ve katılım sağlamaya başlamıştı.

Takım bazen üye seçiminde hatalı davrandı ve takım çalışmasını benimsemeyen üyeler seçildi. Takımın yaşadığı en büyük problem yeni katılan bir üyenin takımla hiçbirşeyi paylaşmak istememesiydi. Bilgilerini ve fikirlerini kendine saklıyor, bireysel adımlar atıyor ve kendi başarısını elde etmeye çalışıyordu. Bu da takımda motivasyonu oldukça düşürmüştü. Diğer üyeleri de olumsuz yönde etkilemeye başlayınca takımdan ayrılması ve bireysel bir alanda çalışmasına karar verildi.

Şu anda bu takım Toplam Kalite Yönetimi konusunda çalışmalarına devam ediyor. Önemli adımlar atmış durumda. Birçok bölümde doğal çalışma takımları oluşturulmuş ve bunlar çalışmalarına devam ediyorlar.

SONUÇ

İşletmenin çevresi olarak Dünya’da meydana gelen gelişmeler işletmeler açısından önemli fırsat ve tehditleri de beraberinde getirmektedir. Toplumun içinde faaliyetlerini sürdüren işletmeler, toplumda meydana gelen her değişimden etkilenirler. Böylece toplumda meydana gelen her gelişme işletmeleri de değişmeye zorlamaktadır. İşletmelerdeki değişimler ekonomik ve teknolojik olduğu kadar en önemlisi kültürel değişimdir. İşletmelerde günümüzde insanlara verilen önem oldukça artmıştır. Artık başarı insan kaynağını iyi organize edebilmeye bağlıdır.

Bu çerçevede örgütsel değişimi daha sistematik biçimde planlama ve uygulamaya imkan sağlayan yöntem örgüt geliştirmedir. Örgüt geliştirme, bilgi ve teknolojiyi de ihmal etmemek şartıyla, kişisel ve grup davranışında, kültüründe ve organizasyon sisteminde değişiklikler yaparak örgütsel etkinliği artırma amacı güden planlı bir süreçtir.

Örgüt geliştirme işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Bunun nedeni ise, işletme çevresinde meydana gelen teknik ve sosyal değişimlerin temelinde insanın yatmasıdır.

Bütün bunların ışığında yapılan bu çalışmada örgüt geliştirme ve bu konuda kullanılan bir teknik olarak takım kurma ele alınmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, örgüt geliştirmenin Türkiye’nin aksine Dünya’da oldukça eskilere dayandığı görülmüştür. Temeli 1946 yılında ortaya çıkan Laboratuva Eğitimi çalışmalarına dayanmaktadır. Laboratuvar Eğitimi Hareketinin ardından bu konudaki çalışmalar Duyarlılık Eğitimi ve T-Grubu akımları ile devam etmiştir. İlk takım kavramı ise 1960’lı yıllarda kullanılmaya başlamıştır.

Örgüt geliştirme, beşeri kaynakların iş yapabilme, iş yaptırabilme, anlama ve kavramları kullanabilme kabiliyetlerini geliştirmeyi, onları uygun bir şekilde değerlendirmeyi ve problem çözerken kaynaklarını azami ölçüde kullanmayı amaç edinmektedir. Bu çerçevede, örgüt geliştirmenin bireylere yönelik, gruba yönelik ve örgütün bütününe yönelik amaçları vardır.

Örgüt geliştirmede, Duyarlılık Eğitimi, Amaçlara Göre Yönetim gibi teknikler yanında Takım Kurma tekniği de kullanılmaktadır. Yapılan çalışmanın temel konusunu oluşturan Takım Kurma, birlikte çalışan insanlarda işbirliğini artırmayı hedeflemektedir.

Takım çalışmasında öne çıkan kişiler değil, takımdır. Çalışanların tek başına başa çıkamadığı durumlarda işletme takım çalışmasına başvurmaktadır. Özellikle örgüt kültürünün büyük değişime uğradığı ve insana önemin arttığı günümüzde takımlar işletmelerde temel iş birimleri haline gelmiştir. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi konusunda çalışma yapan işletmelerde takımlar çok büyük yer tutmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde öngörülen koşul herkesin katılımının sağlanması ve çalışanların başarı ve sorumlulukları her konuda paylaşmalarıdır. Hedeflenen, çalışanların işletmeyi kendi işleri gibi görmeleri ve kendilerini oraya ait hissetmeleridir.

Takım çalışmasında yer alan kişiler paylaşmayı ve bir yere ait olmayı öğrenmektedirler. Fakat biraraya gelmiş her grup gerçek anlamda bir takım anlamına gelmemektedir. Takım çalışmasını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bir grubun takım olabilmesi için bir amaç doğrultusunda koordineli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Ayrıca üyeler kararları kendileri vermeli, iletişim kurmalı, başarı ve sorumlulukları paylaşmalı ve rollerini kendileri belirlemelidirler.

Yapılan uygulama çalışmasında, işletmenin doğal çalışma takımları, problem çözme takımları ve proje takımları kullandığı görölmüştür. Takım çalışmasına başlanmadan önce yönetici ve çalışanları hazırlamak amacıyla ön çalışmalar yapılmaktadır. Yine de takım çalışması sırasında bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu sorunlar, bazı yöneticilerin yetki devrinden rahatsız olması, bazılarının takıma güvenmemesi ve bazı çalışanların takıma uyum sağlayamamasından kaynaklanmaktadır. Bu problemler aşıldığı takdirde ise takımlar işletme içinde oldukça önemli işler başarmaktadırlar.

Sonuç olarak, takım çalışması yaşanan bazı problemlere ve engellemelere rağmen, doğru üyeler seçildiği ve eğitim verildiği zaman problemler aşılmakta ve takımlar, kişilerin başarmakta zorlandığı işlerin üstesinden rahatlıkla gelebilmektedirler. Bunun sonucu olarak da günümüzde takımlar birçok işletmenin temel iş birimleri haline gelmiştir.

KAYNAKLAR

Atkinson, Cyril, "The Total Teamwork Way", *Team Performans Management*, Vol:3 No:2, 1997

Beach ,Dale S., *Personnel: The Management of People at Work*, 5th Edition, Macmillan Publishing Comp., New York, 1980

Bennis ,Warren J., *OD: it's nature, origins and prospects*, Addison-Wesley Publishing Company, 1969

Çelebioğlu, Fuat, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:238, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1982

Daft, Richard L., *Management*, 3rd Edition, International Edition, The Dryden Press, 1993

Daft, Richard L., *Organization Theory and Design*, 4. Baskı, West, St. Paul, 1992

Dereli, Toker, *Organizasyonlarda Davranış*, 2. Baskı, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul 1981

Dinçer, Ömer, *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*, Timaş Basım Tic. Ve San. AŞ., İstanbul, 1992

Dyer, William G., *Team Building: Issues and Alternatives*, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1977

Fordyce, Jack K. ve Weil, Raymond, *Managing With People: A manager's handbook of organization development methods*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1971

French, Wendel ve Bell, Cecil, *Organization Development: behavioral science interventions for organization improvement*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1973

Harvey Donald F. ve Brown Donald R., *An Experiential Approach To Organization Development*, 3rd Edition, Prentice – Hall International Editions, 1988

Huse, Edgar F., *Organization Development and Change*, West Publishing Comp, 1975

İnceler, Halime, “Teknoloji Yönetimi, Proje Yönetiminde Liderlik ve Takım Çalışması”, *Byte*, Aralık 1996

Katzenbach, John R. ve Smith, Douglas K., “The Discipline of Teams”, *Harvard Business Review*, March-April, 1993

Kılınç, Tanıl, *Örgüt Geliştirme*, Doktora Tezi, İstanbul, 1986,

Mescon, Michael, Albert, Michael ve Khedouri, Franklin, *Management*, 3rd Edition, Harper&Row Publishers, New York, 1988

Özalp, İnan “ İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramları”, *A. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XIV, Sayı: 1- 2, Eskişehir, 1998

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 111

Öztürk ,Azim, *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Nobel Kitabevi, Adana, 1998

Roberts, Karlene H., Hunt, David M, *Organizational Behavior*, Pws- Kent Publishing Company, Boston, 1991

Shermerhon, J. R., Hunt, James G, Osborn, Richard N., *Managing Organizational Behavior*, 5th Edition, John Wiley and Sons Inc., New York, 1994,

Shonk, James, *Team Based Organizations: Developing a Successful Team Environment*, IRWIN Professional Publishing, Chicago, 1997

Successful Team Building : Putting Your Workers to Work Cutting Costs and Improving Efficiency, Modern Business Reports, Alexander Hamilton Inst, U.S.A., 1988



EK 1: Uygulama Çalışması İçin Yapılan Görüşmelerde Yöneltilen Sorular

1. Takım kurma çabaları ne zaman ve hangi nedenlerden dolayı başlamıştır?
2. Takım kurma çalışmaları hangi alanlarda devam etmektedir?
3. Takım kurma çalışmaları hangi sıklıkta olmaktadır? (rastlantısal mı, istikrarlı bir iş görme yöntemi olarak mı?)
4. Takımlar hangi büyüklükte olmaktadır?
5. Takım çalışmasının uygulandığı süreler neye göre belirlenmektedir?
6. Takım kurma çabalarında hangi tür sorunlar ortaya çıkmaktadır?
 - a) Takım kurma safhasında
 - b) Takım çalıştırılırken
 - c) Takımın performansı tespit edilirken
 - d) Takımın başarısı paylaşılırken
 - e) Takımda yer alanların bilgi/deneyimlerinden yarar sağlanırken
7. İşletmede bulunan çalışanlarda “Ben” ve “Biz” kavramları ne derecede gelişmiştir ve belirleyicidir?
8. Takım çalışmaları başladıktan sonra çalışanların “ben” ve “biz” yaklaşımlarında değişiklik oldu mu? Nasıl ve ne yönde?
9. Hedefler ve çalışma yöntemleri ne şekilde belirleniyor?
10. Hedefler ve yöntemler yeterince açık ve anlaşılır mı?
11. Hedefler ve yöntemler takım elemanları tarafından mı belirleniyor?
12. Bu yöntemlerle hedeflere ulaşılabilir mi?
13. Takımın bütün elemanlarının katılımı sağlanıyor mu?
14. Takımın amacından, hedeflerinden, çalışma ürünlerinden herkes eşit derecede sorumlu mu?
15. “Başarısızlığa uğrayan ya da başarıya ulaşan sadece takımdır” anlayışı yerleşmiş mi?
16. Yöneticiler sorumluluk ve yetkilerini takımlara devretmeyi kabul ediyor mu?
17. Lider ve yöneticiler bir takım yaklaşımını tam olarak benimsiyor mu?
18. Önemli kararlar takım mı yoksa lider tarafından mı alınıyor?
19. Görevler ve roller takım içinde mi yoksa lider tarafından mı belirleniyor?
20. Takım elemanlarına hangi eğitimler ne kadar süreyle veriliyor?
21. Takım çalışması öncesi ve sonrası:

- a) Çalışanların motivasyonunda
 - b) Sorumluluk anlayışında
 - c) Çalışma disiplinde
 - d) Örgüt kültüründe
 - e) Çalışanların ve örgütün performansında
 - f) Müşteri memnuniyetinde
- ne gibi değişiklikler meydana geldi?



ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi : 23.06.1974

Doğum Yeri : Yunanistan , Gümülcine

İlkokul : 1980 – 1986 Küçük Doğanca Azınlık İlkokulu

Lise : 1986 – 1992 Gümülcine Celal Bayar Azınlık Lisesi

Lisans : 1992 – 1997 Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Muhasebe-
Finans Anabilimdalı

Yüksek Lisans : 1997 – Devam Ediyor , Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Programı