

T.C
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

109009

İŞLETMELERDE SANAL TAKIMLAR VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ERYILMAZ

109009

Danışman: Prof. Dr. İsmail EFİL

BURSA 2001

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN TAYİN MERKEZİ

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM TAKIMLAR VE TAKIMLARA İLİŞKİN SÜREÇLER

I. GRUP KAVRAMI VE GRUP TÜRLERİ	3
A. GRUP KAVRAMI	3
B. GRUP TÜRLERİ.....	3
1. Bağımlılık Türlerine Göre Gruplar.....	4
3. Üyelerin Sahip Oldukları Pozisyonlara Göre Gruplar.....	4
4. Statü ve Etkileşim Düzeylerine ve Göre Gruplar	4
5. Planlılık Düzeylerine Göre Gruplar.....	5
C. BİREYLERİN GURUPLARA KATILMA NEDENLERİ.....	5
II. TAKIM KAVRAMI VE TAKIMIN GRUP SINIFLARINA GÖRE ÖZELLİKLERİ	6
A. TAKIM KAVRAMININ TANIMI	6
B. TAKIMI GRUPTAN AYIRAN ÖZELLİKLER.....	7
III. TAKIMLARIN KURULMA NEDENLERİ	8
A. ÜRETKENLİĞİ ARTTIRMA DÜŞÜNCESİ.....	9
B. ESNEKLİK VE HIZLI KARAR ALMA İHTİYACI.....	9
C. DOĞRU KARAR ALMA İHTİYACI.....	9
D. İŞGÖREN KALİTESİNİ ARTTIRMA DÜŞÜNCESİ.....	10
E. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ARTTIRMA İSTEĞİ.....	10
F. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR ANLAYIŞININ TEMELİNDE TAKIMLARIN YATMASI.....	10
IV. TAKIM GELİŞTİRME SÜRECİ.....	11
A. OLUŞUM YA DA ORYANTASYON AŞAMASI (FORMING- ORIENTATION).....	11
B. ÇATIŞMA YA DA HOŞNUTSUZLUK AŞAMASI (STORMING).....	11
C. KURAL KOYMA YA DA ÇÖZÜM AŞAMASI (NORMING).....	12
D. ÜRETİM YA DA SERGİLEME AŞAMASI (PERFORMING).....	12
E. SONA ERİŞ AŞAMASI (ADJOURNING)	12

V. TAKIMLARIN ETKİNLİĞİ AÇISINDAN ÖNEM TAŞIYAN FAKTÖRLER (TAKIM DİNAMİKLERİ) VE TAKIMLARIN ETKİNLİKLERİNİN SAĞLANABİLMESİ İÇİN KLASİK ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN TAKIM BAZLI ORGANİZASYONEL KÜLTÜR YÖNÜNDE DEĞİŞTİRİLMESİ.....	13
A. TAKIM DİNAMİKLERİ	13
1. Amaçlar	13
2. Büyüklük	13
3. Roller	15
4. Normlar.....	17
a. Normlar ve Organizasyonel Kurallar	17
b. Normların Geliştirilme Şekilleri	18
c. Normlarla Amaçların İlişkisi.....	18
d. Normlara Uyum	18
5. Takım Birliği (Cohesiveness).....	19
a. Takım Birliğini Etkileyen Faktörler.....	19
b. Takım Düşüncesiyle Olan İlişkisi.....	20
c. Sonuçlar Üzerindeki Etkisi	20
6. Liderlik	21
a. Çoklu Liderlik.....	21
b. Etkin Takım Lideri.....	21
c. Takım Çalışmasında Yaygın Biçimde Görülen Liderlik Modelleri.....	22
i) Liderlik Modelleri.....	22
ii) Takım Çalışmasında İzlenebilecek Liderlik Stratejileri	22
iii) Liderlik Tarzları.....	23
7. Statüler.....	25
a. Statülerin Geliştirimi.....	25
b. Statülerin Takım Performansına Etkileri	25
8. İletişim.....	25
B. KLASİK ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN TAKIM BAZLI ORGANİZASYONEL KÜLTÜR YÖNÜNDE DEĞİŞTİRİLMESİ.....	27
VI. MEVCUT TAKIMLARIN ETKİNLİĞİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK ÇALIŞMALAR (TEAM BUILDING).....	27
A. TAKIM GÜÇLENDİRME SÜRECİ.....	28
1. Problemlerin Farkına Varılması	28
2. Gerçek Problemi Ortaya Çıkarmak İçin Veri Toplanması	29
3. Verilerin Enformasyon Haline Getirilmesi.....	29
4. Problemin Tespiti ve Probleme İlişkin Çözümün Belirlenmesi	29
5. Çözümün Uygulanması ve Sonuçlarının İzlenmesi.....	30
B. BAŞARILI BİR TAKIM GÜÇLENDİRME ÇABASI İÇİN ÖN ŞARTLAR.....	31
C. TAKIM GÜÇLENDİRİLMESİNE YENİ BİR YAKLAŞIM: KOÇLUK (COACHING)	31

VII. TAKIMLARDA KARAR ALMA SÜRECİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE TAKIM OLARAK KARAR ALMANIN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ	33
A. TAKIMLARDA KARAR ALMA SÜRECİ.....	33
1. Problemlerin Farkına Varılması ve İçlerinden Optimal Olanın Seçimi	33
2. Problemin Tanımı (Problem Definition)	34
3. Amaçların ve Kriterlerin Tanımlanması.....	34
4. Çözüm Üretimi (Solution Generation).....	34
a. Alternatif Çözüm Üretiminde Kullanılan Teknikler	34
i) Nominal Grup Tekniği.....	34
ii) Beyin Fırtınası	35
iii) Güç Alanı Analizi.....	36
iv) Neden-Sonuç Diyagramı (Cause and Effect Diagrams).....	37
v) Grafikler.....	37
vi) Benzerlik Diyagramı (Affinity Diagram).....	37
vii) Ağaç Diyagramı (Tree Diagram).....	38
viii) Analoji.....	38
ix) Öncelikli Alternatifler Matrisi (Prioritization Matrix)	38
x) Alan Faaliyet Analizi (Area Activity Analysis).....	38
xi) Sinetik (Synetic)	39
5. Çözüm Alternatiflerinin Analizi ve İçlerinden Birinin Seçimi	39
6. Planlamanın Yapılması, Seçilen Alternatifin Uygulanması ve Sonuçların Değerlendirilmesi.....	40
B. TAKIM OLARAK KARAR ALMANIN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ.....	40
1. Takım Olarak Karar Almanın Üstünlükleri.....	40
2. Takım Olarak Karar Almanın Zayıf Yönleri.....	41
VIII. TAKIM TÜRLERİ	44
A. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ.....	42
1. Kalite Kontrol Çemberlerinin Organizasyonel Yapısı	46
a. Yürütme Komitesi (Steering Committee).....	46
b. Koordinatör (Co-ordinator).....	46
c. Rehber (Facilitator).....	46
d. Çember Lideri (Circle Leader).....	46
e. Çember Üyeleri (Circle Member)	47
2. Kalite Kontrol Çemberlerinin Organizasyonuna Geçiş.....	48
B. ÇAPRAZ FONKSİYONEL TAKIMLAR.....	48
1. Çapraz Fonksiyonel Takımlarda Organizasyon Yapısı.....	49
a. Yürütme Komitesi (Steering Committee).....	49
b. Takım Sponsoru (Team Sponsor).....	49
c. Lider (Team Leader)	50
d. Takım Üyeleri (Team Members).....	50
2. Çapraz Fonksiyonel Takımların Etkinliğini Azaltan Faktörler	50
a. Ödül ve Ceza Sistemi.....	50
b. Organizasyonel Yapı.....	51
c. Bölümler Arası Güven Ortamının Sağlanmasının Zorluğu	51
3. Çapraz Fonksiyonel Takımları Başarılı Kılacak Anahtar Faktörler.....	51

4. Çapraz Fonksiyonel Takımları İşletmelerde Uygulamaya Geçirme Süreci	52
a. Safha 1: Planlama.....	52
i) Organizasyonun Çapraz Fonksiyon Takımlara Hazırlık Düzeyinin Değerlendirilmesi	52
ii) Takım Görevlerinin Seçimi	53
iii) Takımın Oluşturulması ve Rollere Açıklık Getirilmesi	53
iv) Takım Performans Amaçlarının Konması	54
b. Safha 2: Uygulama.....	54
i) Takım Üyelerinin Çabalarının ve Göreve Adanmışlığının Geliştirilmesi	55
ii) Takım Strateji ve Süreçlerinin Geliştirilmesi	55
c. Safha 3: Kontrol	55
i) Performansın Ölçülüp Birey ve Takımlara Geribildirim Sağlanması.....	55
d. Safha 4: Düzeltme.....	56
C. BÖLÜM GELİŞTİRME TAKIMLARI (DEPARTMENT IMPROVEMENT TEAM)	56
D. KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR (SELF MANAGED TEAMS).....	56
1. Kendini Yöneten Takımları Diğer Takımlardan Ayıran Özellikler	57
2. Kendini Yöneten Takımların Üstlendikleri Görevler	57
3. Kendini Yöneten Takımlarla İlgili Bazı Yanlış Düşünceler.....	58
4. Kendini Yöneten Takımlar Organizasyonunda Çalışanların Güçlendirilmesi (Empowerment)	59
a. Zamana Gelen Bir Fikir Olması	60
i) Zamana Karşı Pazarlama Baskısı	60
ii) Değişen İşgücü Beklentileri.....	61
b. Teknolojik Gelişim	61
i) Takım Enformasyon Sistemleri	61
5. Alt ve Orta Kademe Yöneticilerin Yönetimsel Rollerinin Değişmesi	61
6. Takım Üyelerinin Takım Dışında Sorumluluk Almaları.....	63
a. Takımın Yeni Üyelerin Seçimindeki Rolü.....	63
b. Takımın Kendi Üyelerini Değerlendirmedeki Rolü	64
c. Takımın, Üyelerin Disiplinindeki Rollerini	64
d. Üyelerin Bir Takımdan Diğerine Transferi.....	66
e. Sendikaların Kendini Yöneten Takımlardaki Rollerini	66
E. GÖREV TAKIMLARI (TASK TEAMS)	67
F. GÖREV GÜÇLERİ (TASK FORCES)	67
G. KALICI TAKIMLAR (STANDING TEAMS).....	68
H. STRATEJİK TAKIMLAR (STRATEGIC TEAMS).....	68
IX. TAKIMLARIN ETKİN ÇALIŞMASI	69
A. TAKIM ÇALIŞMASINDA BAŞARI KOŞULLARI.....	69
1. Üst Yönetimin İstekliliği ve Açık Amaçlar	69
2. Yönetici-İşgören Güveni.....	69
3. Risk Alımı ve Enformasyon Paylaşımı İçin İsteklilik.....	70
4. Zaman, Kaynak ve Eğitim.....	70

B. ETKİN TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ.....	70
--------------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

SANAL TAKIMLAR VE SANAL TAKIMLARDA YAŞANAN SÜREÇLER

I. SANAL TAKIM KAVRAMI	75
II. SANAL TAKIMLARA İLİŞKİN İLKELER.....	79
A. İNSAN UNSURU	79
B. AMAÇ UNSURU.....	80
C. BAĞLANTI UNSURU	83
III. SANAL TAKIMLARIN DİĞER TAKIMLARDAN FARKLILIKLARI	84
IV. SANAL TAKIMLARI ORTAYA ÇIKARAN GELİŞMELER.....	84
V. SANAL TAKIMLARIN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	86
VI. SANAL TAKIMLARIN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ	87
A. SANAL TAKIMLARIN PSİKOLOJİK AÇIDAN ÖNEMİ.....	87
1. Sanal Takımların Çalışanların Üzerinde Olumlu Psikolojik Etkileri	88
2. Sanal Takımların Çalışanların Üzerinde Olumsuz Psikolojik Etkileri.....	89
a. Ofis Dışından Çalışmanın Genel Anlamda Getirdiği Olumsuz Etkiler ...	89
b. Sanal Takımların İnsan Kaynakları Uygulamaları Açısından Olumsuz Psikolojik Etkileri	91
c. Sanal Takımlarda Teknolojinin Getirdiği Olumsuz Psikolojik Etkiler...	92
d. Sanal Takımlarda Takım Üyelerinin Ailelerine Yönelik Olarak Yaşadıkları Psikolojik Sorunlar	92
e. Sanal Takımlarda Güven Eksikliğinden Kaynaklanan Psikolojik Sorunlar	93
B. SANAL TAKIMLARIN SOSYOLOJİK AÇIDAN ÖNEMİ.....	94
1. Sanal Takımların Sosyal İlişkilerde Genel Anlamda Yarattığı Değişiklikler.....	94
2. Sanal Takımlarda Rollerle İlgili Olarak Yaşanan Değişiklikler.....	95
3. Sanal Takımlarda Sosyalizasyon Süreciyle İlgili Olarak Yaşanan Değişiklikler.....	96
4. Sanal Takımlarda Statülerde Yaşanan Değişiklikler	96
5. Sanal Takımlarda Normlarda Yaşanan Değişiklikler	96
6. Sanal Takımlarda Kültürle İlgili Yaşanan Değişiklikler	97

VII. SANAL TAKIMLARDA BAŞARI ŞARTLARI.....	97
VIII. SANAL TAKIMLARIN TÜRLERİ.....	99
A. AYNI MEKAN-ZAMANI PAYLAŞAN ÇAPRAZ ORGANİZASYON TAKIMLAR (COLLOCATED CROSS-ORGANIZATIONAL TEAMS)	100
B. DAĞINIK TAKIMLAR (DISTRIBUTED TEAMS).....	101
C. DAĞINIK ÇAPRAZ-ORGANİZASYON TAKIMLAR (DISTRIBUTED CROSS-ORGANIZATIONAL TEAMS)	106
IX. SANAL TAKIMLARIN OLUŞTURULMASI SÜRECİ VE SANAL TAKIMLARIN OLUŞUMUNDAN DAĞILIMINA KADAR UZANAN SÜREÇTE YER ALAN AŞAMALAR.....	110
A. SANAL TAKIMLARIN OLUŞTURULMASI SÜRECİNE GENEL BİR BAKIŞI	110
B. SANAL TAKIMLARIN OLUŞUMUNDAN DAĞILIMINA KADAR UZANAN SÜREÇTE YER ALAN AŞAMALAR.....	112
1. Sanal Takımlarda Üyelerin Seçimi.....	112
2. Sanal Takımlarda Eğitim 14	
3. Sanal Takımlarda İş Tasarımı ve İş Akışı Planlaması.....	115
4. Sanal Takımlarda Takım Kimliğinin Yaratılması	117
5. Sanal Takımlarda Liderlik.....	118
6. Sanal Takımlarda İletişim.....	120
7. Sanal Takımlarda Teknoloji	129
8. Sanal Takımlarda Toplantı Davranışı.....	130
9. Sanal Takımlarda Kültürün Etkileri	131
10. Sanal Takıma Yönelik Araçların Bulunduğu Mekanlar	134
11. Sanal Takımlarda Performans Değerleme ve Ödül Yapısı.....	135
X. SANAL TAKIMLARDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR	138

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETMELERİNDE SANAL TAKIMLARI KULLANAN İKİ İŞLETMEYE
İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	143
II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	143

III. ARAŞTIRMA KISITLARI	143
IV. ARAŞTIRMA BULGULARI	144
A. KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMEYE İLİŞKİN ELDE EDİLEN VERİLER.....	144
1. Küçük Ölçekli Firma Hakkında Genel Bilgiler.....	144
2. Firmanın Sanal Takım Üyelerine Sorulmak Suretiyle Elde Edilen Veriler .	145
B. BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMEYE İLİŞKİN ELDE EDİLEN VERİLER.....	154
1. Büyük Ölçekli Firma Hakkında Genel Bilgiler.....	144
a. Şirketin Kısa Tarihçesi.....	154
b. Firmayla İlgili Rakamlar.....	155
c. Firmanın Faaliyet Sahaları.....	156
d. Firmanın Kalite İlkeleri.....	157
e. Robert Bosch Fonu.....	158
2. Firmanın Sanal Takım Üyelerine Sorulmak Suretiyle Elde Edilen Veriler .	159
V. ARAŞTIRMANIN SONUCU	166
A. FİRMALARIN GENEL ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMALARI.....	166
B. FİRMALARIN SANAL TAKIM SÜREÇLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMALARI.....	167
SONUÇ	172
EKLER	175
EK 1. GÜLDOĞAN TEKSTİL SAN. TİC. LTD. ŞTİ. ORGANİZASYON YAPISI.....	175
EK 2. GÜLDOĞAN TEKSTİL SAN. TİC. LTD. ŞTİ. BİLGİ AKIŞ DİYAGRAMI	176
KAYNAKÇA	177

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Grup Doğrusu	7
Şekil 1.2. Janis'in Takım Düşüncesi Modeli	42
Şekil 1.3. Kalite Kontrol Çemberleri Hiyerarşisi.....	47
Şekil 2.1. İnsanlık Dönemleri ve Bunlara Denk Düşen Organizasyon Tipleri.....	74
Şekil 2.2. Sanal Takımların Temel Unsurları	79

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Takım Liderlik Stratejisi ve Tarzları	23
Tablo 1.2. Geleneksel ve Yetkilendirilmiş Takım Organizasyonları Arasındaki Temel Farklılıklar	58
Tablo 1.3. Sendikaların Kendini Yöneten Takımlara Karşı Tutumuna İlişkin Bir Araştırma Sonuçları	66
Tablo 2.1. Amaç-Karşılıklı Bağımlılık Skalası.....	83
Tablo 2.2. Buckman Labs'ta Faaliyet Gösteren Takımlar ve Özellikleri	100
Tablo 2.3. Takım Çeşitlerine Göre Kullanılan İletişim Araçları.....	124
Tablo 2.4. Kültür Boyutlarına Göre Kullanılması Gereken İletişim Araçları.....	133
Tablo 3.1. Rakamlarla Dünya Çapında Bosch.....	156
Tablo 3.2. Araştırmaya Konu Olan İki Firma Arasındaki Temel Farklılıklar.....	166
Tablo 3.3. İki Firmadaki Sanal Takımların İşleyiş Süreçlerine İlişkin Karşılaştırmalar	170

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler çok yoğun rekabet savaşları içerisinde hayatta kalma uğraşı vermektedirler. Bu doğrultuda işletmeler özellikle 80'li yılların başlarından itibaren tüketici memnuniyetini arttırmak, müşteri isteklerine daha hızlı cevap verebilmek, organizasyonel yalınlaşmayı sağlamak, çalışanların işlerinden tatmin düzeylerini arttırmak ve daha bir çok nedenle takım çalışması yapmaya karar vermişler ve ihtiyaç duydukları takımları faaliyete geçirmişlerdir.

Fakat özellikle 90'lı yılların başından itibaren iş dünyasında hızla küreselleşmenin yaşanması sonucunda işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak ve hayatta kalabilmek adına farklı coğrafi noktalardaki işletmelerle işbirliği içerisine girme istekleri belirgin bir hal almıştır. Bunun yanı sıra işletmelerin ofis, ulaşım vb. masraflarından tasarruf etmek çalışanları görevlerini ofis dışından yerine getirmenin sağlayacağı rahatlıklardan yararlanma düşünceleri bazı çalışanların görevlerini ofis dışından yerine getirmeleri fikrini kafalarda filizlendirmiştir. Yine geçmişte işletmelerde yaşanan merkeze bağlı şubeler arası yıkıcı rekabetin yerini yinede tatlı rekabetin belli ölçülerde olduğu bir yardımlaşmanın almasının gerekliliği anlaşılmıştır.

Yukarıda sayılan bu nedenler doğrultusunda işletmeler üyeleri aynı mekan ve zaman dilimini paylaşan takımların artık yeterli olmadığını farkına varmışlardır. Bu gelişmeler sonucunda 90'lı yılların ikinci yarısında üyelerin ortak hedeflerine yönelik çalışmalarını bilgisayar ve iletişim teknolojileri yardımıyla yerine getirdikleri, takım üyelerinin kimi zaman birbirlerinin yüzünü hiç görmedikleri, bazen de üyelerin farklı organizasyonlardan geldiği sanal takım kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde sanal takımların her şeyden önce bir takım olduklarından yola çıkılarak önce takımları da içine alacak biçimde daha geniş bir kavram olan grup kavramına değinilmiş, ardından sırasıyla takım kavramı, takım oluşturulması süreci, takımın etkinliği üzerinde tesiri olan faktörler, varolan takımların etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar, takım karar alma süreci, takım türleri, takımın etkinliği için gerekli unsurlardan bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümüneyse sanal takım kavramıyla başlanmış; ardından bölüme sanal takımlara ilişkin temel unsurlar, sanal takımların diğer takımlardan farklılıkları, sanal takımları ortaya çıkaran gelişmeler, sanal takımların işletmeler açısından önemi, sanal takımlarda başarı koşulları, sanal takımların türleri, sanal takımları oluşturulması ve sanal takımların faaliyete geçmelerinden dağılımlarına kadar yaşadıkları dönemlerle devam edilmiş ve en son olarak sanal takımlarla ilgili yaşanan güçlüklerden bahsedilerek bölüm noktalanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümündeysen Bursa bölgesinde, işletmelerinde sanal takımları kullanan biri büyük diğeri küçük ölçekli iki firma arasında, firmaların genel özelliklerine ve sanal takımlarının işleyiş süreçlerine göre bir karşılaştırma yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

TAKIMLAR VE TAKIMLARA İLİŞKİN SÜREÇLER

I. GRUP KAVRAMI VE GRUP TÜRLERİ

Literatürde son zamanlara dek takım ve grup kavramları eş anlamlı olarak kabul edilmiştir. Oysa grup takımı da içine alacak şekilde daha geniş bir kavramdır. Bu yüzden bu noktada gruplardan başlayarak özele yani takım kavramına doğru gidilmesi yerinde olacaktır.

A. GRUP KAVRAMI

Grup belli bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş, karşılıklı bağımlılık içerisinde etkileşimde bulunan, iki veya daha fazla bireydir¹.

Grup; her bireyin, bir diğerini etkilediği ve bir diğerinden etkilendiği bir ilişki setine sahip, iki veya daha fazla bireyden oluşmuş topluluktur².

B. GRUP TÜRLERİ

Grupları çeşitli açılardan sınıflandırabiliriz:

1. Bağımlılık Türlerine Göre Gruplar

Fred Friedler, üyelerin bağımlılık türlerine göre grupları üçe ayırmaktadır³:

- **Çatışma Çözmeye Yönelik Etkileşim Grupları (Counteracting Group):** Üyeleri herhangi bir çatışmayı çözmek için etkileşim içerisinde bulunan gruplardır.

- **Dolaylı bağımlılık grupları (Coacting Group):** Grup üyelerinin işlerini kısa dönemde göreceli olarak bağımsız yerine getirdikleri gruplardır.

¹ Stephen P. Robbins, *Managing Today*, Prentice Hall, Newjersey, 1997, s.294

² Terence R. Mitchell and James R. Larson Jr., *People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior*, Mcgrawhill, Third Edition, Newyork, 1987, s.224

³ Don Hellriegel, John W. Slocum and Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, Minneapolis, 7th Edition, 1995, ss. 270-271.

- **Karşılıklı bağımlılık grupları (Interacting Group):** Grubun amaçlarına, üyelerinin her birinin atandıkları görevleri yerine getirmeden ulaşamadığı gruplardır.

2. İlişki Düzeylerine Göre Gruplar

Gruplar için ikinci bir ayırmada üyelerin yüz yüze ilişkiye girme düzeylerine göre yapılan ayırımdır:

- **Birincil Gruplar:** Yüz yüze etkileşimin yaşandığı, sıcak ve duygusal desteğin temel olduğu gruplardır⁴. İnsanların sahip olduğu değer, davranış ve tutumların büyük çoğunluğu birincil grupların etkilerinin sonucunda kazanılmaktadır⁵.

- **İkincil Gruplar:** Yüz yüze etkileşimi gerektirmeyen birbirine daha uzak bireylerden oluşan gruptur. Bu yüzden organizasyonlar ikincil bir grup olarak düşünülebilirler.

3. Üyelerin Sahip Oldukları Pozisyonlara Göre Gruplar⁶

- **Üyelik Grupları (Membership Group):** İnsanların içinde buldukları gruplar üyelik gruplarıdır. Bu gruplara üyelik ya diğer grup üyelerince informel olarak yada üyelik kartı, sertifika vb. formel araçlarla onaylanır.

- **Referans Grupları (Reference Group):** Kişinin kendini özleştirdiği, katılmak istediği gruptur. Üyelik grubu ve referans grubunun norm ve değerleri farklı olabileceğinden referans grubuna kendini beğendirme eğilimindeki birey üyelik grubunun norm ve değerlerini ihlal edebileceğinden üye olduğu grupla bir çatışmaya girebilir.

4. Statü ve Etkileşim Düzeylerine ve Göre Gruplar

Gruplar üyelerinin statüleri ve birbirlerine bağlılık düzeylerine göreyse dörde ayrılırlar⁷:

⁴ Earl F. Lundgren, *Organizational Management, Systems and Process*, Confield Press, San Francisco, 1974, s.310.

⁵ Stewart L. Tubbs, *A System Approach to Small Group Interaction*, 5th Edition, Mc Graw Hill, 1995, s.104.

⁶ Lundgren, a.g.e., s.310.

⁷ a.g.e., s.312.

- **İgisiz Gruplar (Apathetic Group):** Düşük yetenekli üyelerden oluşan, zayıf liderliğe sahip, grup birliği yetersiz, yönetim açısından sorun çıkarmayacak gruplardır.

- **Düzensiz Gruplar (Erratic Group):** Üyelerin iş sırasındaki, işle ilgili olmayan sık etkileşimlerinden doğan, sürekli faaliyet göstermeyen gruplardır. Bu grup hareketsizlik durumundan, en saldırgan davranışa kadar dalgalanma gösterir⁸. Bu gruplar bir araya geldiklerinde yönetim için sorun çıkarabilirler ama birbirlerinin yanında olmayıp işlerinin başlarında olduklarında grubun bağlılığı oldukça zayıftır.

- **Stratejik Gruplar (Strategic Group):** İşlerini daha önce bahsedilen iki gruptan daha yüksek etkileşimle sergileyen işinde daha usta bireylerden oluşan gruptur. Bu grup amaçların başarılmasında daha bütünleşik ve bağlı bir yapı gösterir.

- **Tutucu Gruplar (Conservative Group):** Tutucu grubun üyeleri organizasyonda yüksek statüye sahip bireylerdir. Organizasyonun farklı noktalarından gelebilmelerine rağmen amaçlar etrafında çok sıkı kenetlenirler ve kendilerini diğer gruplardan ayrı tutarlar. Ama bir çok alanda ihtiyaçları doyurulmuş olduğundan, çoğu zaman kendilerini harekete geçmek için yormazlar.

5. Planlılık Düzeylerine Göre Gruplar

Gruplar planlı olup olmamalarına göreyse üçe ayrılırlar⁹:

- **Resmi Gruplar (Formel Group):** Planlı olarak ortaya çıkarılabilen gruplardır.

- **Resmi Olmayan Gruplar (Informel Group):** Plansız olarak ortaya çıkan, davranışları bazen organizasyonun çıkarları doğrultusunda yönlendirilemeyen, kimi zamansa yerinde yönetim uygulamaları sayesinde davranışları organizasyonun çıkarlarına hizmet edebilecek şekilde değiştirilebilen gruplardır.

C. BİREYLERİN GRUPLARA KATILMA NEDENLERİ

İnsanlar gruplara tek bir nedenle olduğu gibi birden fazla nedenle de katılabilirler. Bu nedenler şunlardır:

⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.195

⁹ Randolph Bobbitt ve diğerleri, **Organizational Behavior: Understanding And Prediction**, Prentice Hall, London, 1974, s.112

- **İlişki İhtiyacı:** İnsanların sürekli iletişimde bulunma ihtiyacı onları gruplara üye olmaya iter.

- **Yakınlık:** İnsanlar sık beraber oldukları bireylerle grup oluşturma eğilimindedirler.

- **Çekicilik:** Grubu bireyler için cazip kılan bir başka faktör de, gruptaki bireylerin bize benzer davranış, tutum ve fiziksel özellikler göstermeleridir.

- **Faaliyet:** Üyeler gruplara, grubun üzerinde çalıştığı veya faaliyet gösterdiği alan cazip geldiğinde de katılırlar.

- **Yardım:** Bireyler gruplara onlara sağlayacağı yardımlar nedeniyle de katılırlar. Mesela çalışma şartlarının iyileştirilmesini arzulayan bir bireyin aynı görüşleri savunan bir gruba girerek yönetime karşı pazarlık gücünü artırması buna örnek gösterilebilir.

- **Ekonomik Nedenler:** Bireyler grubun kendilerine mevcut durumlarından daha uygun ekonomik şartlar sunacağına inandıklarında gruplara katılırlar.

II. TAKIM KAVRAMI VE TAKIMIN GRUP SINIFLARINA GÖRE ÖZELLİKLERİ

A. TAKIM KAVRAMININ TANIMI

Takımlar; ortak bir amaç ve bir performans hedefleri seti için görevlendirilen, birbirlerine karşı güven duygusuna sahip, birbirlerini tamamlayıcı yetenekleri bünyelerinde barındıran az sayıda insandan oluşan birimlerdir¹⁰.

Takım, tanımlı ve spesifik bir görevde beraber çalışmak üzere organizasyonun değişik noktalarından getirilen; farklı bilgi, ustalık ve alt yapıya sahip genellikle küçük insan topluluğudur¹¹.

Bir başka tanıma göreyse *"Takım; ortak amaçlar ve performans hedefleri için çalışan, birbirlerine karşılıklı güven duyan ve tamamlayıcı ustalıklara sahip az sayıda insandır."*¹²

¹⁰ Hellriegel, Slocum and Woodman, a.g.e., s.272.

¹¹ Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper And Row Publishers, New York, 1974, s.574.

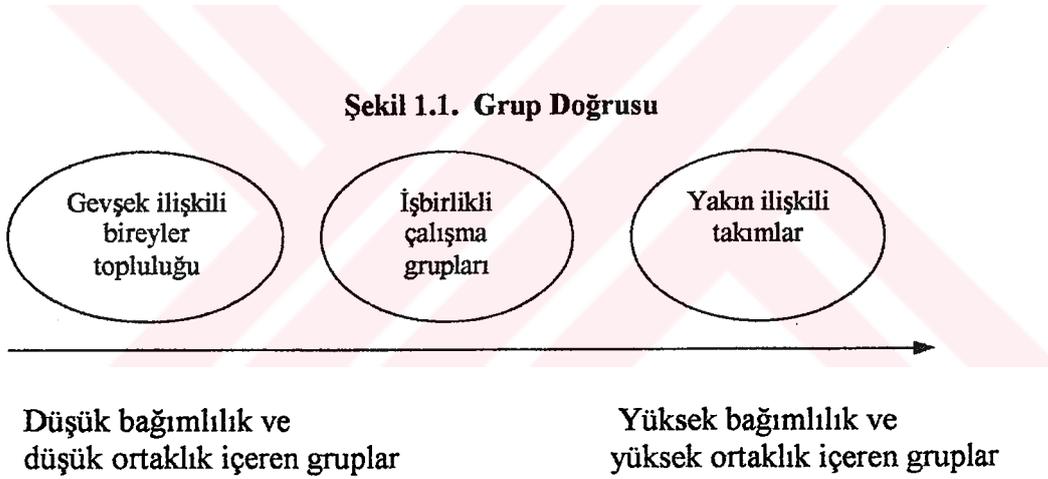
¹² Team Advantage, (<http://www.pla.org/conf00/handouts/team.html>)

Önemli nokta; takım amaçlarının takım üyelerinin işbirliği olmadan ve birbirlerinin yeteneklerini tamamlamadan başarılabilmesidir.

B. TAKIMI GRUPTAN AYIRAN ÖZELLİKLER

Her şeyden önce her takım bir gruptur ama her grup bir takım değildir. Takımı bir gruptan ayıran iki temel özellik vardır¹³:

- **Bağımlılık oranı:** Bir gruptaki üyelerin başarı düzeyi her zaman grubun diğer üyelerinin başarısına bağlı değildir. Fakat takımlarda durum farklıdır, her üyenin başarısı diğer üyelerin görevlerini layıkıyla yerine getirmesine bağlıdır.
- **Ortaklık derecesi:** Takımı gruptan ayıran diğer faktör, takım üyelerinin takımın amaçlarını kendi amaçlarından üstün tutmalarıdır. Gruplardaysa önce bireysel amaçlar sonra grup amaçları gelir.



Şekilde görüldüğü gibi doğrunun sol tarafında birbirleriyle ilişkileri gevşek bireylerden oluşan gruplar vardır. Doğrunun sağ ucuna doğru gidildikçe grup üyelerinin çabalarının daha koordineli hale geldiği, haberleşmenin etkinleştiği, ortaklık derecesinin arttığı yani grubun takım özelliklerine sahip olmaya başladığı görülmektedir.

¹³ Hank Williams, *The Essence of Managing Group and Teams*, Prentice Hall, London, 1996, ss.11-12.

Ayrıca belki takımları gruplardan ayıran bir üçüncü nokta olarak takımların gruplara göre daha **görev odaklı** olmaları, gruplarınsa daha ziyade sosyal etkileşimi güçlendirmek için bir araya gelmeleri söylenebilir.

Öte yandan eğer takımlar yukarıdaki grup sınıflandırmalarına göre değerlendirilirse:

- **Her takım bir karşılıklı bağımlılık grubudur.** Çünkü takımın her bir üyesi diğerlerinde olmayan bir yetenek getirir, dolayısıyla takımdaki bireylerden birinin yeteneklerindeki fazlalık bir diğerindeki eksikliğin ikamesinde kullanılamaz. Dolayısıyla takımın başarısı için her bireyin üstüne düşen vazifeyi yerine getirmesi önemlidir.

- **Bir takım ne birincil ne de ikincil bir gruptur.** Bir takımda sıcak duygular, karşılıklı destek şarttır fakat üyeler arasında yüz yüze iletişimin gerçekleşmesi zorunlu değildir, manevi destek yeni iletişim teknolojileri sayesinde bireylerin birbirlerini görmeme durumlarında dahi sağlanabilir. İkinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecek sanal takım anlayışı da bu teknolojilerdeki gelişimler sonucu ortaya çıkmış bir kavramdır.

- **Takım hem üyelik hem de referans grubu olabilir.** Mesela bir bireyin belli süreçler üzerinde yoğunlaşmış kendini yöneten bir takıma katılma isteği, takımların referans grubu olabileceğine ilişkin bir örnektir. Yine aynı şekilde her takım üyesi için takım bir üyelik grubudur.

- **Takımlar formel gruplardır.** Bir takım oluşturulurken ya oluşturulacak takımın üyeleri bunu yönetime bildirip onların desteğini alır ya da yönetim takıma katılacak üyeleri önceden belirleyerek takımı oluşturur. Söz konusu iki seçenekte de bilinçli, planlı çabalar söz konusudur. Dolayısıyla takım formel bir gruptur.

III. TAKIMLARIN KURULMA NEDENLERİ¹⁴

Takımların kurulma nedenlerine ilişkin birçok şey söylenebilir fakat bu nedenleri şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür:

¹⁴ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, **Organizations, Behavior ,Structure, Process**, 9th Edition, Irwin-Mcgraw Hill, Boston, 1997, ss. 212-214.

A. ÜRETKENLİĞİ ARTTIRMA DÜŞÜNCESİ

Takımların, oluşturulmalarının en büyük nedeni organizasyonel üretkenliği arttırmalarıdır. Takımlar üretkenliği şu üç ustalığı biraraya getirmek suretiyle sağlarlar:

- Teknik ustalık
- Problem çözüm ve karar alma ustalığı: Takım; organizasyonun karşılaştığı sorunları semptomlardan ayırıp fark eder, problemi tanımlar, çözüm alternatiflerini ortaya koyar, çeşitli kriterlere göre değerlendirdikten sonra en uygun olanı seçer.
- Kişilerarası ilişki ustalığı

B. ESNEKLİK VE HIZLI KARAR ALMA İHTİYACI

Organizasyonlar üst yönetimle alt kademe arasındaki iletişimi güçleştiren ve yavaşlatan ara yönetim kademelerini kaldırarak, alt kademe çalışanlarla bütünleşmişler ama bu durumda da aradaki yönetim kademelerin sorumluluklarını alt kademe çalışanlara yüklemişlerdir. Bireylerin gerek tecrübe gerekse yetenek açısından tek başlarına üstlenemeyecekleri bu yeni sorumluluklar için takımlar oluşturulmaktadır. Organizasyonların yalınlaşma çabaları esneklik ve hızlı karar alma ihtiyacının bir sonucudur.

Yine bugünün rekabetçi pazarında hayatta kalabilmek için, organizasyonlar tüm müşterilerinin farklılık gösteren isteklerine cevap vermek zorundadırlar. Bu da görevden göreve sürekli geçişi gerekli kılar, başta kendini yöneten takımlar olmak üzere tüm takımlar bu sürekli geçişi sağlayabilecek bilgi ve motivasyona sahiptirler. Ayrıca klasik örgüt anlayışında zamanlarının büyük bir bölümünü çalışanlarını denetlemeye ayıran yöneticiler bu sayede daha stratejik konular üzerinde yoğunlaşma fırsatını yakalayabileceklerdir.

C. DOĞRU KARAR ALMA İHTİYACI

Bugün organizasyonlar adımlarını çok dikkatli atmak zorundadırlar. Yapılacak ufak bir hata bile organizasyonun yok olmasına neden olabilmektedir. Öte yandan bu kadar önemli kararların sorumluluğunu tek başlarına bireylerin omuzlarına yüklemek yanlış olacaktır. Çünkü hem bireylerin sahip oldukları deneyim ve bilgi miktarı bir

takımın sahip olabileceğinden genellikle daha azdır, hem de kişileri bireysel kararları almak için zorlamak onları strese ve sonuçta yanlış kararlara sürükleyebilecektir.

D. İŞGÖREN KALİTESİNİ ARTTIRMA DÜŞÜNCEİ

Normalde bireyler bir projenin belli bir noktasında yoğunlaşırlar; oysa takımlar sürecin tamamı üzerinde yoğunlaşırlar ve her birey sürecin her noktasını bilmek zorundadır bu zorunlulukta çalışanın farklı konulardaki ustalığını arttıracaktır.

E. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ARTTIRMA İSTEĞİ

Takımlar; enerji, esneklik ve işe adanmışlıklarıyla tüketiciye hızla cevap verip kaliteyi arttırarak müşterilerini memnun etmektedirler. Ayrıca takımlar müşterilerin süreçlerle ilgili istedikleri değişiklikleri yapmak içinde kurulurlar. Mesela olaya çapraz fonksiyon takım süreci açısından bakılırsa; ilk önce tüketici memnuniyet araştırmaları (**customer satisfaction research**) yapılarak tüketicinin beğeni ve isteklerine açıklık getirildiği¹⁵, ardından tüketiciden alınan ipuçları doğrultusunda anahtar süreçlerin tasarımı kontrolü ve geliştiriminin sağlandığı yani süreç yönetiminin (**process management**)¹⁶ gerçekleştirildiği, bu faaliyetlerin müşteri memnuniyetiyle sonuçlandığını ve bu süreç yönetimi çabaları esnasında da çapraz fonksiyon takımların söz konusu süreçlerin geliştiriminde aktif biçimde rol aldıkları gözlemlenebilir .

F. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR ANLAYIŞININ TEMELİNDE TAKIMLARIN YATMASI

Günümüzde işletmeler için öğrenme sadece hayatta kalma amaçlı değildir. Bugünün organizasyonları hayatta kalmak ve değişen çevreye uyum sağlamak amacıyla öğrenmek (**adaptive learning**) yerine değişimi bizzat organizasyonun kendisinin yarattığı ve diğer organizasyonların onu takip etmek zorunda kaldığı bir durumu ona getirecek üretici öğrenmeyi (**generative learning**) ve dolayısıyla öğrenen organizasyon rolünü tercih etmektedirler. Organizasyonun kendi geleceğini kendinin yarattığı öğrenen organizasyonlarda öğrenme temelde üç faaliyeti içerir: Düşünme, iletişim ve işbirliği¹⁷.

¹⁵ International Communication Research, ICR... Your Partner In "Customer Satisfaction and Improvement Efforts", (<http://icrsurvey.com/icr/custsat.htm>)

¹⁶ Process Management, Chapter 8, (http://hal.lamar.edu/~ie_dept/underdown/ORG_MA/PROCMANA_EVANS_CH8.HTM)

¹⁷ Learning Organization, (<http://www.nvlink.com/~donclark/leader/learnor2.html>)

Takım ortamının bu üç faaliyetin en verimli biçimde beslendiği seçeneğin olması dolayısıyla bugünün öğrenen organizasyonları takımları kendileri için olmazsa olmaz olarak görürler.

IV. TAKIM GELİŞTİRME SÜRECİ

Takım geliştirme her biri sonrakileri etkileyen bir dizi adımdan meydana gelen bir süreçtir. Takım geliştirme süreci şu adımlardan oluşur:

A. OLUŞUM YA DA ORYANTASYON AŞAMASI (FORMING-ORIENTATION)

Sürecin ilk aşamasıdır, bu aşamada daha yeni bir araya getirilen bireylerden oluşan takımın yapısı, liderliği, amaçları hakkında belirsizlik vardır. Faaliyetler daha çok takım üyelerinin rollerini ve amaçlarını anlama çabaları üzerinde yoğunlaşmaktadır¹⁸. Öte yandan bu aşamada az iş, yüksek moral vardır, grubun görevi başarmak için deneyimi henüz yoktur.

B. ÇATIŞMA YA DA HOŞNUTSUZLUK AŞAMASI (STORMING)

Bu hassas aşamada üyeler arasında istenen görevlere ilişkin rekabet ve anlaşmazlıklar yaşanmaktadır¹⁹. Ayrıca üyeler görevlerin beklediklerinden daha karmaşık olduğunun farkına varıp kendilerini yetersiz hissederler²⁰.

Bu aşamada takım üyeleri kendilerine yakıştırılan rolleri sevip sevmeyeceklerini anlamak için kendilerini dinleyeceklerdir²¹. Eğer kendilerine yakıştırılan rollerle istedikleri roller arasında bir uyum varsa bu dönem daha az çatışmayla atlatılacaktır. Çatışma aşamasında üyelerde düşük moral, motivasyon gözlemlenir ve üretim düzeyi yetersizdir.

¹⁸ John Ivancevich and Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, 4th Edition, Irwin-Mc Grawhill, 1996, s.284.

¹⁹ a.g.e., s.284.

²⁰ Robert N. Wssier, **Human Relations In Organizations: A Skill Building Approach**, 3rd Edition, Irwin-Mcgrawhill, Boston, 1996, s.354.

²¹ Judith R. Gordon, **A Diagnostic Approach To Organizational Behaviour**, 4th Edition, Allyn and Bacon Press, 1993, s.181.

C. KURAL KOYMA YA DA ÇÖZÜM AŞAMASI (NORMING)

Üyeler zamanla başlangıçtaki beklentileri ve gerçekler arasındaki farkı çözerler. Çoğu zaman ilk planda düşünmedikleri roller kendilerine yakıştırılan takım üyeleri durumu mantığa uygun hale getireceklerdir. Çünkü takımda onların arzuladıkları rollerin gerektirdiği kaynakları daha istenilen biçimde takıma sunan bireyler vardır ve bireylerin ikinci planda düşündükleri rolleri üstlenmekten başka çareleri yoktur. Üyeler artık işle ilgili ustalık kazanmaya başlarlar ve takımdan daha memnundurlar²². Bu aşamada açık enformasyon değişimi ve farklı görüşlerin kabulü vardır, roller artık oturmuştur; liderlik, diğer roller, davranışsal normlar yine bu dönemde belirlenmiştir²³.

D. ÜRETİM YA DA SERGİLEME AŞAMASI (PERFORMING)

Takım, ilişkiden doğan yüksek tatminle bir takım gibi çalışmaya başlar. Üyeler olumlu duyguların yaratımına katkıda bulunacak biçimde çok üretkendirler²⁴.

E. SONA ERİŞ AŞAMASI (ADJOURNING)

Bu aşamada ya görev sona erer ve üyeler takımın sosyal ortamından ayrılırlar ya da görev tamamlanınca takım başka görevlere yönelir²⁵. Bu aşama daha ziyade sınırlı bir süre için biraraya gelmiş takımlar için söz konusudur.

Öte yandan takımın hayatı bir projelik değilse ve yaşamını sürdürmeye devam edecekse yukarıdaki sorunlardan bazıları yeni görevde yeniden yaşanacak bazılarıysa yaşanmayacaktır. Mesela yeni görevde de aynı takım üyeleriyle çalışacak bireyler birbirlerini tanıyor olacaklardır. Ama görevin doğası değiştiğinden yine takım üyeleri arasında yeni görev hakkında yetersiz enformasyondan doğan belirsizlik ve endişe duyguları baş gösterebilecektir.

²² a.g.e.

²³ Ivancevich and Matteson, a.g.e., s.285.

²⁴ Wssier, a.g.e., s.354.

²⁵ Hellriegel, Slocum and Woodman, a.g.e., s. 276.

V. TAKIMLARIN ETKİNLİĞİ AÇISINDAN ÖNEM TAŞIYAN FAKTÖRLER (TAKIM DİNAMİKLERİ) VE TAKIMLARIN ETKİNLİKLERİNİN SAĞLANABİLMESİ İÇİN KLASİK ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN TAKIM BAZLI ORGANİZASYONEL KÜLTÜR YÖNÜNDE DEĞİŞTİRİLMESİ

A. TAKIM DİNAMİKLERİ

*Takım dinamiği, takımlarda işleyen güçlerle ilgili bir çalışmadır. Takım dinamiği, takımda güç ve otorite yapılarının, iletişim sistemlerinin ve takım içi çatışmaların nasıl ortaya çıktığını araştırır*²⁶.

Kısaca grubu veya takımı etkileyen faktörler kümesi olarak adlandırılacak takım dinamiğinin temel unsurları şunlardır:

1. Amaçlar

Bireysel ve organizasyonel amaçlar, takımın amaç ve davranışlarını etkileyecektir. Takım amaçları yalnızca belli üyelerin değil tüm takımın istediği sonuçlardır. Takımlarda sosyal ve görev odaklı amaçlar olmak üzere iki tür amaç vardır. Uzun vadede bu amaçlardan sadece birine ulaşılması takımın performansının düşmesine, takım üyelerinin birbirinden kopmasına neden olabilir²⁷.

2. Büyüklük

Optimal üye sayısı ilişki kurulacak kavrama göre değişiklik göstermektedir. Mesela iletişim için optimal büyüklüğün yedi üye, problem çözüm faaliyeti içinse beş üye olduğu ileri sürülmektedir. Bu noktada takımın öncelikle hangi faaliyet için oluşturulacağına göz önünde bulundurularak takım üye sayısının belirlenmesi doğru olacaktır. Takımın büyüklüğü sekiz üyeyi aştığında alt takımlar oluşturulmalıdır. Böylece her üyenin alt takımlarda konuşma hakkı olacaktır. Alt takımlar daha sonra genel bir toplantıda bir araya gelerek ürettikleri fikir, çözümlerini paylaşıp konsensusa varmaya çalışacaklardır²⁸.

Bazı araştırmalar genel anlamda takımın üye sayısının üçten beşe doğru gittikçe takım performansının arttığını beşten sonraysa azalmaya başladığını göstermektedir.

²⁶ Roger Bennett, **Organizational Behavior**, The M&E Handbook Series, London, 1994, s.152.

²⁷ Hellriegel, Slocum and Woodman, a.g.e., s. 280.

²⁸ Harvey J. Brightman, **Group Problem Solving: An Improved Managerial Approach**, Business Publishing Division, Atlanta, 1988, ss.45-46.

Takımın performansının büyüklüğe bağlı olmasının nedeni grup üye sayısı azaldıkça yüz yüze ilişki artması bununda takım birliğini sağlaması, takım birliğinin de çoğunlukla beraberinde yüksek performansı getirmesidir²⁹. Takım çok küçük olduğundaysa (beşten ikiye doğru gidildiğinde) takımı ayakta tutacak kaynaklar her zaman yeterli düzeyde sağlanamayacağından performans düşebilecektir.

Öte yandan çeşitli fikirler ortaya atılmaktaysa da optimum takım büyüklüğü hakkında hala kesin bir konsensus yoktur. Yalnız şu bir gerçektir ki takımın büyük olması takıma daha yaratıcı olma ve daha çok sayıda alternatif ortaya atabilme imkanı sağlarken, karar alma hızını düşürecektir. Öte yandan üye sayısı düşük takımlarda sorumluluk daha az kişinin omuzlarına yükleneceğinden bu onları daha tedbirli karar almaya zorlayacaktır³⁰. Böyle bir durumda küçük takımın üyelerinin psikolojik yapıları önemlidir. Mesela stres yaratma potansiyeli yüksek üyelere oluşan takımın karar alma sırasında takımları yüksek baskıyla karşılaşınca yanlış kararlar alma ihtimalleri artacaktır.

Yöneticiler küçük takımlarda daha katılımcı bir liderlik sergilerler. Takımlar büyüdükçe lider tüm üyelerle ilgilenip onlara yol gösteremeyeceği için, üyelere liderin olmadığı durumlarda yol gösterecek plan ve prosedürler devreye girer. Bilindiği gibi prosedürler "nasıl?" sorusunun cevabını ararlar.

Son olarak takım büyüklüğü ve üretkenlik arasındaki ilişkiye gelince; bu ilişkinin işin içeriğine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Mesela eğer iş bir tarladan fasulye toplanmasına ilişkinse takım ne kadar büyükse üretkenlik o kadar artacaktır. Ama en fazla dört marangozun girebileceği bir mutfağa yer kısıtını dikkate almadan beşinci bir marangoz sokmaya çalışılırsa bu yeni üye diğerlerinin çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir³¹.

²⁹ George Strauss and Leonard R. Sayles, **Personnel: The Human Problems Of Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1972, s.85.

³⁰ Wssier, a.g.e., s.346.

³¹ Lundgren, a.g.e., s.314.

3. Roller

Rol, takımdakilerin pozisyonlarına ilişkin hükümlerdir. Rol kavramı, grup veya takımdaki herkesin aynı amaç ve fonksiyona sahip olmadığını ifade eder³². Bir rol sisteminin yedi parçası vardır³³:

- **Rol Beklentisi:** Takım üyeleri rol üstlenicilerine onlardan neler beklendiğini anlamaları konusunda yardımcı olurlar. Burada rolü üyelere verenler “rol vericiler” olarak adlandırılırlar.
- **Rol Yorumu:** Bireyin, takımın kendisinden ne istendiğini anlamasıdır.
- **Rol Algısı:** Yüklenicinin rolüne uygun gördüğü davranış kalıplarıyla ilgilidir. Bu davranışlar takımın kendisinden istediğinden çok farklı olabilir.
- **Rol Kabulü:** Bireyin rolüne karşı gönüllülük ya da benimseme düzeyidir.
- **Rol Davranışı:** Bireyin rolünü sergilemesidir.
- **Gözlenen Rol Davranışı:** Rol vericilerin, bireyin sergilediği rol davranışını algılama biçimleridir.
- **Rol Değerlemesi:** Takımın algıladığı rolle üstlenilmesini istediği rol arasında bir karşılaştırma yaptığı ve eğer sapmalar varsa rolü istediği yönde değiştirme çabalarına girdiği noktadır.

Öte yandan kısa bir açıklaması yapılan bu roller sisteminde bireylere roller ya takımın ihtiyaçları doğrultusunda verilecektir ya da takım üyelerinin analizleri yapıp getirebilecekleri kaynaklara göre bir rollendirme yapılacaktır. Bir bireyin takımına getirebileceği dört temel kaynak vardır³⁴:

- **Enerji:** Takımın fikir üretim ve yaratıcılık düzeyi beraber çalışma isteği, sevk seviyesi, birbirlerini destekleme çabaları enerji kaynağının varlığını gösterir.
- **Denetim:** Takımın elindeki enerjiyi yönlendirebilme yeteneğidir, kendi içinde üç türü vardır: **Özdenetim** (oto-kontrol) denilen bireyin enerji ve duygularını denetlemesi, **süreç denetimi** denilen takımın amaçlarını başarabilmek için takımın

³² Paul E. Spector, **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice**, John Wiley And Sons, Newyork, 1996, s.303.

³³ Bobbitt ve diğerleri, a.g.e., ss.118-119.

³⁴ Hank Williams, **The Essence of Managing Group and Teams**, Prentice Hall, London, 1996, ss.23-26.

süreçlerini yönlendirebilme yeteneği ve **değerleme denetimi** olarak adlandırılabilir takımın bir karara varmadan önce konuyu derinlemesine araştırarak doğru çözüm alternatifini bulmasıdır. Değerlemeyle kastedilen takımın kendisine hakim olarak acele karar vermeyip konuyu bütün boyutlarıyla düşünmesidir.

Takımın enerji düzeyi arttıkça denetim düzeyi de artmalıdır. Öyle ki doğru yönlendirilmeyen takım enerjisi bazı hayal kırıklıklarına neden olabilir. Mesela iletişim kurma isteği anlamında yüksek enerjiye sahip bir takıma bu iletişimi kurabilecekleri bir ortam yaratılmazsa takım kendi iletişim kanallarını kendi yaratacak bu da gerekli tedbirler alınmadığı takdirde krize neden olacaktır.

- **Deneyim:** Takım üyelerinin getirebilecekleri üçüncü kaynaktaki deneyimdir. Yine kendi içinde üç türü vardır: Takımın temel görevlerini sergileyebilmesi için varolması gereken **teknik deneyim**, takım süreçlerinin etkin yönetimi için gerekli olan **süreç deneyimi**, organizasyonel çevrenin taleplerinin tanımlanarak, takımın organizasyonun kabul edebileceği çıktılar üretilebilmesi için gerekli **politik deneyim**.

- **Etki:** Takımın dördüncü kaynağı etkidir. Etkinin kendi içinde iki türü vardır: Takımın içindeki ortamı değiştirebilecek olan bireylerin getirdiği **iç etki**, takımın organizasyon çapında söz sahibi olmasını sağlayan bireylerin getirdikleri ve özel olarak yaratılan, organizasyonu takım lehinde etkileme stratejilerinden oluşan **dış etki**.

Daha önce de bahsedildiği gibi takım, rol dağıtımında ya kendi eksikliklerine göre rol dağıtımını yapacaktır ya da bireylerin getirdikleri kaynaklara göre bir rol dağıtımını yapacaktır. Aynı kaynağı getiren eleman sayısı çok ve diğer kaynakları getiren elemanların olmaması durumunda takım birey sayısının çok olduğu kaynağı en verimli biçimde getirenleri aynı kaynaktaki diğerlerini öteki kaynaklara ve dolayısıyla rol istemlerine kaydıracaktır. Mesela bir takımda enerji kaynağını getirenler fazla ama etki kaynağını getirenler azsa en verimli biçimde enerjiyi getirenler bu rolde tutulacaklardır, daha az düzeyde getirenlereyse etki kaynağıyla ilgili roller verilerek bu kaynağı getirenlere yardımcı olmaları beklenecektir. Tabii ki grup ve birey için en uygun ve iki tarafı da mutlu edici olanı kaynak getirimin de eş dağılım olması ve bireyin grup tarafından kendi temel rolünden başka kaynak alanlarına dolayısıyla rollere kaydırılmamasıdır.

Öte yandan bir başka durumda takımdaki bazı bireylerin tek bazılarının birden fazla kaynak getirmeleri, yani rol üstlenebilme şanslarının olmasıdır. Böyle bir durumda

tek kaynaklı bireylerin mevcut rollerinde kalmaları, birden fazla kaynağa sahip bireylerin ise kendilerinden başka kimsenin sahip olmadığı kaynak alanlarına geçiş yaparak bu noktanın rollerini üstlenmeleri doğru olacaktır. Aslında en güzeli birbirinden farklı kaynakları getiren üyelerden oluşan bir takım oluşturmaktır, çünkü birden fazla kaynağa sahip bireyler kimi zaman kendi rollerini yerine getirdikten sonra diğer kaynak alanlarının rollerini de üstlenme çabasına girerek bu kaynak alanlarındaki üyelerin kendilerini yetersiz hissetmelerine yol açmaktadırlar.

Bir başka dikkat edilecek noktada bireyin takımında sahip olduğu roller yani **sorumluluklar (responsibilities)** ve gruptaki rolleri arasındaki uyumdur. Mesela takımında yani formel yapıda liderlik sorumluluğunu üstlenen bir birey, gurubunda yani informel yapıda iç etki kaynağını getiren yani guruba yön veren bireylerden biri değilse bu durum bir çatışma yaratacaktır.

4. Normlar

Normlar, takımca kabul edilen ve takım üyelerinden beklenen davranış kalıpları, kurallardır³⁵.

a. Normlar ve Organizasyonel Kurallar

Normlar organizasyonel kurallardan farklıdır. Organizasyonel kuralların yazılı hale getirilip bireylere dağıtılma imkanı vardır. Oysa normlar yazılı değildir ve güçlerini takım üyelerinden alırlar. Eğer bir takım üyesi sık sık normları ihlal ediyorsa, o bireye diğer takım üyelerince yaptırım uygulanır. Yaptırım fiziksel şiddetten tehdide kadar uzanan geniş bir yelpazeyi içerir³⁶.

Norm bilinci; bireyin, takımın ve organizasyonun etkinliğini arttırabilir. Mesela hatayı en aza indirmeyi hedefleyen bir takım normunun, organizasyonun formel kalite standartlarını güçlendirmesi mümkündür³⁷.

³⁵ Hellriegel, Slocum and Woodman, a.g.e., s.285.

³⁶ a.g.e., s.285.

³⁷ a.g.e.

b. Normların Geliştirilme Şekilleri

Normlar, grup üyeleri takım rutinlerinde iletişimde bulunurken doğaçlama olarak ortaya çıkar. Her üyenin geçmiş tecrübeleri ve kültürel değerleri vardır. Grubun inançları, kanaati, bilgisi geliştirilen norm çeşitlerini etkiler³⁸.

c. Normlarla Amaçların İlişkisi

Takımlar her tasavvur edilebilir durum için norm koymazlar, normları daha ziyade önemli olduğuna inandıkları noktalar için geliştirirler³⁹.

- Normlar takıma yaşamlarını sürdürme konusunda yardımcı olurlar. Mesela takım, takım üyelerinin dikkatinin ücret eşitsizliğine yoğunlaşmasını önlemek için takım ücretlerinin organizasyondaki diğer takımların ücretleriyle karşılaştırılmasını engelleyici yönde bir norm koyabilir.

- Normlar üyelerin davranışlarını tahmin edilebilir hale getirirler. İş arkadaşlarından oluşan bir topluluk konulan norm sayesinde öğle yemeğine çıkıldığında yemek ücretinin nasıl paylaşılacağını bilirler.

- Normlar, kişiler arasında ortaya çıkılabilecek problemlerden kaçınılmasına yardımcı olurlar.

- Normlar, bir takımı diğerlerinden ayıran takım kimliğinin önemli bir parçasıdır.

d. Normlara Uyum

Normlara uyum iki şekilde gerçekleşir⁴⁰:

- Birincisi üyenin takımın baskısı sonucunda istenen davranışı sergilemesidir. Üyeler aslında kendi içlerinde kabul etmedikleri normlara takım amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırdığı, takımca kabul görmek vb. nedenlerle uymayı uygun görürler. Ayrıca bir üye için normlara uymanın maliyeti uymamaya göre daha düşüktür.

- İkinci tür uyumda üyenin davranış ve tutumları zaten takım normlarına uygun olduğundan birey uyum için fazladan çaba sarfetmek zorunda kalmaz. Bu

³⁸ Wssier, a.g.e., s.347.

³⁹ Hellriegel, Slocum and Woodman, a.g.e., s.287.

⁴⁰ a.g.e. s.287.

durumda uyum ilkinden daha güçlüdür çünkü üyeler normların yürekten destekçisidirler.

5. Takım Birliği (Cohesiveness)

Takıma bağlılık, üyenin takımda kalma isteği düzeyidir. Bir başka tanıma göreyse; formel ve informel gruplar içerisindeki davranış tutum ve performans açısından yakınlıklara takım (veya grup) birliği denir⁴¹.

a. Takım Birliğini Etkileyen Faktörler

Bu faktörler şunlardır⁴²:

▪ **Amaçlar:** Amaçlar konusunda ne kadar fikir birliğine varılır ve ne kadar üyeler kendilerini bu amaçlara adanlarsa takım birliği o kadar fazla olur.

▪ **Boyut:** Takım ne kadar küçük olursa takım birliği o kadar yüksek olacaktır.

▪ **Uyum:** Takım üyelerinin birbirlerine çeşitli anlamlardaki benzerlikleri grup birliğini arttıracaktır. Bu benzerlik duygusal anlamda veya fiziksel özellikler de olabilir.

▪ **Katılım:** Eşit düzeyde katılım takım birliğini arttıracaktır.

▪ **Rekabet:** Eğer takım kendi içinde rekabete giderse bu takım birliğini zedeleyecektir ama rekabet takımlar arasında olduğunda takım üyeleri birbirine kenetlenecektir.

▪ **Başarı:** Başarı takım birliğini, takım birliği de başarıyı destekleyecektir, bu bir döngüdür. Öte yandan takım başarısı organizasyon açısından düşünülürse, takımın birliği her zaman takımın organizasyon açısından başarılı olması sonucunu getirmez. Çünkü takım birliği yüksek olan grup büyük ihtimalle amaçlarına ulaşacaktır ama eğer takım amaçları organizasyon amaçlarıyla uyuşmuyorsa takım organizasyon tarafından başarılı kabul edilmeyecektir.

▪ **Ödüller:** Ödüller birey bazlıdan ziyade takıma yönelik olduğunda takım birliği artacaktır⁴³.

⁴¹ Ivancevich and Matteson, a.g.e., s.291.

⁴² Wssier, a.g.e., s.348.

⁴³ Ivancevich and Matteson, a.g.e., s.294.

- **İzolasyon:** Takım fiziksel ve sosyal anlamda diğer takımlardan ayrıldığında takım üyeleri arasındaki yakınlaşma artacaktır.

- **Takımın statüsü:** Öteki şartlarda eşitlik varsa insanlar yüksek statülü takımlara düşük olan diğerlerine göre daha yüksek oranda bağlılık geliştirirler⁴⁴.

b. Takım Düşüncesiyle Olan İlişkisi

Takım düşüncesi, takımın zayıf kararlar almasıyla sonuçlanacak maliyeti yüksek fikir birlikleridir. Takım düşüncesinin özellikleri şunlardır⁴⁵:

- Aşırı iyimserlik ve uç noktalarda risk alımını özendiren ve takım üyelerince paylaşılan “zarar görmezlik illüzyonu” takıma hakimdir.

- Kollektif akla uydurma takım üyelerini varsayımlarını tekrar gözden geçirmekten alıkoyar.

- Takım klişe ve uygulamaları hakkında kuvvetli tartışmalar ortaya atan takım üyelerine takımdan uzaklaşmış gözüyle bakılır.

- Takımda herkesin aynı düşündüğünü gören üye kendi fikri doğru olsa bile yanlış olduğu hissine kapılabilir.

Takım üyelerinin kafalarında takıma bağlı olan bireyin takımın fikirlerini, klişelerini kabul etmek zorunda olduğuna ilişkin bir inanç vardır. Bu yanlıştır çünkü üye takıma bağlı olabilir ama bu körü körüne bir bağlılık olmamalıdır ve üye yanlış olduğuna inandığı noktalarda duruma müdahale etmelidir. Bu onun takıma bağlılığının az olduğunu göstermez aksine takımın yanlışını düzeltmesi için çabalayacak kadar takımla alakalı olduğunu ortaya koyar.

c. Sonuçlar Üzerindeki Etkisi

Takım üyelerinin takıma bağlılığı ve performans arasındaki ilişki döngüsel bir özellik gösterir. Takıma bağlılığın kuvvetli olduğu takımlarda performans yüksek olacak, yüksek performansta daha yüksek bağlılığı getirecektir. Çünkü bireylerin takımlara katılma ve katıldıktan sonrada takımda kalmaya devam etme nedenlerinden biride yüksek performanslı ekiplerinin maddi manevi nimetlerinden yararlanmaktır. Tabi bu noktada bahsedilen performans hem takımca hem de organizasyonca istenilen

⁴⁴ Strauss and Sayles, a.g.e., s.85.

⁴⁵ Hellriegel, Slocum and Woodman, a.g.e., ss.288-289.

performanstır. Eğer organizasyonel amaçlarla takım amaçları uyumlu hale getirilememiş ise, yüksek bağlılık durumunda takım açısından yüksek performanstan bahsedilebilirken aynı şey takımlar için geçerli olmayabilir.

6. Liderlik

Takımın diğer üyelerince çeşitli açılardan başarılı olarak değerlendirilen bireyler kendilerine çalışma arkadaşı olarak yine başarılı kişileri seçme eğilimindedirler. Ama bu başarılı kabul edilen bireyin lider olacağı anlamına gelmez. Liderlik için gerekli bir çok karmaşık faktör vardır: Mesela bir takım lideri çoğu zaman takımı yönlendiren değil takımı bir arada tutan kişi olarak algılanır⁴⁶.

İş takımlarındaysa liderlik içinde bulunulan durumun gereklerine göre el değiştirir. Mesela o an için liderin eğitilmiş olması ihtiyacı duyulabilir veya örgüt içi ve dışı iletişimi verimli kılacak bir lider takım içinden seçilip belli bir süre için başa getirilebilir.

a. Çoklu Liderlik

Bir takım hem görev hem ilişki bazlı amaçlara sahip olduğundan, iki veya daha fazla lidere sahip olabilir. Çünkü bir kişinin lider olarak bu iki amacı da başaracak özellikleri aynı anda bünyesinde barındırması oldukça zordur. Görev odaklı liderler genelde organizasyon tarafından görevlendirilir yani formel olarak ortaya çıkarken, ilişki odaklı lider genelde informel olarak ortaya çıkar⁴⁷.

b. Etkin Takım Lideri

Bir lider takımının dış gruplarla ve üst yönetimle ilişkilerinde anahtar rol üstlenir. Ayrıca liderler yeni üyelerin seçimini de etkilerler. Liderler takıma girebilecek potansiyel üyeleri belirleyip sayı kısıtını da hatırlatarak kararı takımın seçimine bırakılır⁴⁸.

⁴⁶ Lundgren, a.g.e., ss.308-309.

⁴⁷ Hellriegel, Slocum and Woodman, a.g.e., s.291.

⁴⁸ a.g.e

c. Takım Çalışmasında Yaygın Biçimde Görülen Liderlik Modelleri

i) Liderlik Modelleri

Temelde iki tür liderlik modeli vardır⁴⁹:

- **Öncü Liderlik Modeli:** Bu liderlik modeli geleneksel liderlik modelidir, liderin önden gittiği, takımının onu izlemesi konusunda onlara ilham olan liderlik tipidir. Lider kendi tercih kaynakları üzerinde yoğunlaşır, takımdaki mevcut kaynakları dikkate almaz.

- **İzleyici Liderlik Modeli:** Bu liderlik tipi modern liderlik tipidir. Takım lideri arkadan gelir, takımın elindeki mevcut kaynakları değerlendirir, takımın zayıf kaynak noktalarına kendi yapacağı katkıları belirler. Mesela takım yüksek derecede enerji kaynağına sahip olabilir ve liderinde sahip olduğu en geniş kaynak enerji olabilir. Bu durumda takım lideri durumu analiz edip takımın enerjiye ihtiyacı olmadığını görerek, daha çok enerjinin doğru yönlendirilmesi yani denetim kaynağı ihtiyacı duyduğu sonucuna varacaktır. Lider bunun üzerine her ne kadar rol tercihin ters düşse de takımın yararı için boşluk bulunan denetçi rolünü üstlenecektir. Eğer takım lideri, ilk tercihi olan enerji sağlayıcı rolünde ısrar ederse hem takımın denetim kaynağındaki eksiklik giderilemez hem de enerji kaynağına daha üst seviyelerde sahip olan başka takım üyeleri olması durumunda zor durumda kalır. Oysa denetçi rolünü üstlenerek takım için eşsiz pozisyonunu koruyabilecektir.

ii) Takım Çalışmasında İzlenebilecek Liderlik Stratejileri

Yöneticilerin zaman ve çaba önceliklerini belirleyen üç tip liderlik stratejisi vardır⁵⁰:

- **Üstleniciler (Doers):** Üstleniciler önceliği işin sergilenmesine verirler, yetki devrini sevmezler, takımın iş yükünden alabildikleri kadarını üstlerine alırlar. Bu nedenle bunların öncü liderlik tipini benimsediği söylenebilir.

- **Yetki Devrediciler (Delegators):** Yetki devrediciler de hala görev odaklıdırlar ama görev ve amaç başarımları stratejileri farklıdır. Bunlar devrededikleri kadar iş yükü devrederek kendilerini daha stratejik yönetim rollerini sergilemekten

⁴⁹ Williams, a.g.e., ss. 35-41.

⁵⁰ a.g.e., ss. 42-45.

alıkoyan faaliyetlerden kurtulurlar. Bu liderler üyelerin ustalıklarını geliştirmeleri için çok fazla zaman harcamazlar.

- Geliştirmeciler (Developers): Mümkün olduğunca çok işi takıma devrederler, yetki devredicilerin aksine yetki devrini insanların potansiyelini ve performansını geliştirmek için kullanırlar. Üyeleri artan sorumluluk nedeniyle motive etmek için çok zaman harcarlar. Eksik kapatıcı liderlik tipini benimserler.

iii) Liderlik Tarzları⁵¹

Üstlerin astlarını yönetme ve onlarla etkileşimde bulunma biçimlerini karakterize eden iki temel liderlik tarzı vardır:

- Yönlendirici (Directive): Lider karar alır ve astlarına ne yapılacağını neden, nasıl ve ne zaman yapılacağını bildirir. Astların karar alma ve planlamaya etkisi yoktur. Astların rolü son kullanıcıdır ve sadece yöneticilerin kararlarını uygularlar.

- Danışmacı veya Katılımcı (Consultive): Bu yönlendirici tipin tam tersidir. Bu tarz en uyumlu geliştirmeci strateji ve açık kapatıcı liderlik modeliyle çalışır. Yönetici karar alma ve planlama sürecine astlarını katar ve görüşleri son bir karar altında birleştirir.

Tablo 1.1.

Takım Liderlik Strateji ve Tarzları

Tanım:	Öncü	Eksik kapatıcı
Strateji:	Üstlenici	Yetki devredici	Geliştirmeci
Tarz:	Yönlendirici	Danışmacı

Takım içinde karşılaşılabilecek diğer takım liderliği tipleri şunlardır:

- Destekleyici Lider: Liderin kararları takım üyeleriyle beraber almadığı; ancak takım üyelerinin görüş ve önerilerini alarak karar verdiği, katılım ve ödül sistemlerini uyguladığı liderlik tarzıdır⁵². Dolayısıyla destekleyici liderlik tarzının,

⁵¹ Williams, a.g.e, ss. 48-51.

⁵² Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e, s.218

yönlendirici ve danışmacı takım liderlik tarzları arasında bir geçiş noktası olduğu söylenebilir.

▪ **Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik:** Takım liderliğiyle ilgili söylenecek bir şeyde, takım liderinin dönüştürücü özellik göstermesi gerektirir. Bilindiği gibi dönüştürücü lider karizması sayesinde çalışanlarını maddi ödüllerden ziyade paylaşılan bir vizyonla motive eden, çalışanlarının her biriyle birebir ilgilenme gayretinde olan, problemlerin her birinin aslında çözümü olan geçici güçlükler olduğunu ve bu problemlere farklı bakış açılarıyla bakmayı öğreten, onlar için bir ilham kaynağı olan liderdir⁵³. Takım üyelerinin de bireysel menfaatleri ikinci plana alıp takım ve organizasyon amaçlarını öne çıkarabilmeleri için liderin transformasyonel özellikler taşıması; taşıyamıyorsa başarılı dönüştürücü liderlerden kendine modelleme yapmak veya karizmanın geliştirilmesine ilişkin sözlü ve sözsüz ifade eğitimleri alarak bu açığı kapatması gerekmektedir. Yoksa takım üyeleri kendi amaçlarını ön plana çıkaracaklar buda takımı takım özeliğinden uzaklaştırıp bir grup insan hüviyetine sokacaktır.

Öte yandan kendini yönetmeyi bilmeyen insanların bir topluluğa liderlik etmesini beklemek doğru olmayacaktır. İnsan bugün kendini mükemmelleştirme çabalarında NLP⁵⁴ (**neuro linguistic programming**) vb. tekniklerinden yararlanarak potansiyel bir takım lideri yaratabilir. Nlp; bireyin istediklerini elde etmesine imkan veren bir düşünce, uygulama ve davranış tarzıdır⁵⁵. Nlp sayesinde bireyler istemedikleri durumları istenir bir hale getirebilirler. Yine Nlp sayesinde bireyler kendilerine örnek aldıkları kişilerin davranışlarını, amaçlarına ulaşma biçimlerini bir model haline getirerek benzer amaçlara ulaşabilirler. Aynı şey takım liderleri içinde geçerlidir. Kendilerinin bazı konularda yetersiz olduğunu gösteren bazı semptomların farkına varan takım liderleri, ilgili konuda başarılı başka takım liderlerinin davranışlarını kendilerine model edinebilirler.

⁵³ From Transactional to Transformational Leadership,

(http://www.hmi.missouri.edu/hmi/new_si...eadingsPages/from_transactional_to.htm)

⁵⁴ Melanie E. Rawlins and Charles G. Eberly, "Infusing Counseling Skill In Test Interpretation", **Counselor Education&Supervision**, Dec91, Vol 31, Issue 2, s.109.

⁵⁵ Turgay Biçer, **Nlp: Kişisel Liderlik**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999, s.7

7. Statüler

Bir takım üyesinin; prestiji, gücü, ona duyulan saygı ne kadar fazlaysa o kişinin takımdaki statüsü de o kadar yüksek olacaktır. Statü; bir üyenin takımdaki diğer üyelere göre algılanan sırasındır.

a. Statülerin Geliştirimi

Statü; üyenin işini, kıdemini, bilgi ve deneyimini, kişilerarası ilişkilerini, yaş, cinsiyet, ırk gibi faktörleri baz alabilir. Takım üyelerinin statüleri takımın amaç, norm ve birliğine bağlıdır. Takımın normlarına uyan üyelerin uymayanlardan daha fazla statüleri vardır.

b. Statülerin Takım Performansına Etkileri

Yüksek statülü üyelerin grup performansı üzerindeki etkileri çok yüksektir. Yüksek statülü bireyler pozitif norm ve yüksek üretkenliği desteklerlerse grubun başarısı artacaktır.

Takımın başarısını etkileyen diğer bir faktörde statü uygunluğudur. Statülerinden memnun olmayan bireyler aktif katılımcı olamazlar. Fiziksel ve zihinsel anlamda kendilerini takımdan soyutlayacaklarından grup onların potansiyellerinden yararlanamayacaktır⁵⁶.

8. İletişim

Takım için iletişim son derece önemlidir çünkü iletişim takımın verimliliğini önemli ölçüde etkileyecektir. Takımları iletişime iten iki temel faktör vardır. Bunlardan birincisi takımın kendisiyle ilgili kendi içindeki ve dışındaki problemleri çözme isteğidir. Takımları iletişime zorlayan ikinci faktörse bireylerin genellikle kafalarında hemen her konuda fikir birliği olması yolundaki düşüncedir. Bu düşüncedeki bireyler ilk önce karşılarındakilerin fikirlerini kendi fikirleri doğrultusunda değiştirmeyi düşünürler bunu gerçekleştiremedikleri takdirde kendi fikirlerini topluluğun fikirlerine uydururlar⁵⁷.

⁵⁶ Wssier, a.g.e., s.349.

⁵⁷ Robert T. Golembiewski, *The Small Group: An Analysis Of Research Concepts and Operatinos*, The University of Chicago Press, Chicago, 1969, s.91.

Takım iletişimini takımın üyelerinin kendi aralarında iletişimi ve takımın çevresiyle iletişimi olarak ikiye ayrılabilir.

Bu iki iletişim çeşidinde de temel olan noktalardan biri geribildirimdir. Geribildirim (feedback) bir takım üyesinin diğerinin davranışı, sözleri, tutumu vb. hakkındaki duygu ve algılarını paylaştığı sözlü veya sözsüz süreçtir. Geri bildirim alım ve verimi sayesinde yeni davranışlar öğrenilir ve davranışın diğer takım üyeleri üzerindeki etkilerini görülür⁵⁸. Bireyler geribildirim sayesinde yanlış olan davranışlarını değiştirirler, yanlış olmayıp yanlış algılanan davranışlarını daha net ortaya koyabilmek amacıyla harekete geçerler.

Öte yandan geribildirim takımın çevresiyle ilişkilerinde de önemi büyüktür. Özellikle 360 derece iletişim denilen iletişim modelinde takım lideri takımın ilişki içerisinde olduğu tüm birimlerle; iç ve dış müşteriler, tedarikçiler, organizasyon içi diğer takımlar, üst yönetim vb. iletişimde bulunarak onlardan takımın faaliyetlerine ilişkin geribildirim sağlar ve bu faaliyetlerin geliştirilmesi yönünde takıma koçluk yapar⁵⁹. 360 derece geribildirim daha ziyade eğitim ihtiyacının saptanması amacıyla kullanılacaksa takımın değerleyicilerine yukarıda sayılanlara ek olarak takımın üyeleri de katılır. İç-dış müşteriler, tedarikçiler, diğer takımlar yani takımın kısaca ilişki içerisinde olduğu tüm çevrelerin yanı sıra takım üyelerine de verilen takımın faaliyetlerine ilişkin anketlerden elde edilecek veriler sayesinde takımın eğitim programı oluşturulur⁶⁰.

Aslında 360 derece geri bildirim yöntemi bireylerin gelişim çabalarına yönelik olarak da kullanılabilir. Ama takımın ilişki içerisinde olabileceği farklı boyut sayısı bireyinkine göre sayısal açıdan fazlalık gösterdiğinden ve boyut sayısı arttıkça sağlanan geribildirim doğruluk derecesi de artacağından 360 derece değerlemenin daha ziyade takımın faaliyetlerine ilişkin geribildirim sağlanmasında kullanıldığını görmekteyiz.

⁵⁸ Achieving Effectiveness Through Team Communication, (<http://www.interlinktc.com/achieving.html>)

⁵⁹ 360 Degree Communication&Team Training, (<http://www.dynamicimprovement.com/360.htm>)

⁶⁰ 360 Degree Appraisal, (<http://www.quorum.uk.com/360degree.htm>)

B. KLASİK ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN TAKIM BAZLI ORGANİZASYONEL KÜLTÜR YÖNÜNDE DEĞİŞTİRİLMESİ⁶¹

Değişimi sağlamak için beş aşamalı bir model uygulanır. Organizasyonel kültürün değişiminde ilk adım; organizasyonun gelecekteki yönü, değerleri, değişim için gerekli davranışlara ilişkin açık bir vizyon yaratılmasıyla ilgilidir. İkinci aşamada üst yönetim kültürel değişikliği; takım fikirlerine açık olarak, takıma yetki-sorumluluk vererek ve takımlarla ilgili kaygı ve tepkilere hazırlıklı olarak, planlama aşamasında takımlarla ilgilenerek, takımların faaliyetlerine zaman ve para harcama istekliliğini göstererek destekler. Ayrıca eğer üst yönetim, sorumluluğu vereceği takımların bireylerini sistemin yaratımı sürecine katmıyorsa sistem sakat doğmaya adaydır⁶². Bireyler katkıda buldukları sistemlere kendilerini daha içtenlikle adayabileceklerinden takımların başarısı açısından geleceğin takım üyelerinin takım bazlı organizasyonun dizaynına katkıda bulunmalarına izin verilmelidir. Üçüncü aşamada organizasyonun yapısının ve yönetim tarzlarının yeni organizasyonel kültürle uyumlu olması sağlanır. Dördüncü aşamada üst yönetim kendi davranışlarıyla organizasyonun alt kademelerine örnek olur. Mesela bu aşamada üst yönetim, yönetim takımları kurarak takım anlayışını benimsediği izlenimini verebilir. Beşinci aşamada organizasyonun üyelerinin yeni kültürle uyumlu olması sağlanır. Bu aşamada mevcut bireylerin takım kültürüne rahat uyum sağlayabilmesi için eğitim verilir, organizasyona yeni katılacak bireylerin seçiminde bu bireylerin mümkün olduğunca takım çalışmasına yatkın bireyler olmasına dikkat edilir.

VI. MEVCUT TAKIMLARIN ETKİNLİĞİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK ÇALIŞMALAR (TEAM BUILDING)

*Takım güçlendirme; takımın beraber çalıştıkları süreçler üzerinde yaptıkları çalışmaları ve takım üyelerinin katkılarını cesaretlendirmeye imkan verecek iklimin yaratılmasına yönelik faaliyetleri içeren çabalar*⁶³. Başka bir tanıma göreyse, *“Takım güçlendirme; takımın veya grubun fonksiyonlarını arttırmaya yönelik faaliyetlerdir”*⁶⁴. Bu çabalardan bazıları takımın görevlerine yöneliktir ve takımın görevlerini yerine

⁶¹ Gordon, a.g.e., s.195.

⁶² W. James Smith, *Turning Toward Growth: Part III, Empowerment In Organization*, Vol:6 No.5, 1998, s.131.

⁶³ Team Building: Developing a Productive Team, (<http://www.ianr.unl.edu/pubs/Misc/cc352.htm>)

⁶⁴ Hellriegel, Slocum and Woodman, a.g.e., s.317.

getirmesini kolaylaştırır. Bazılarıysa takım içindeki kişilerarası ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesine yöneliktir.

Takım güçlendirmenin bir faaliyetler demeti olduğu daha önce söylenmişti. Temelde takım geliştirme sürecinde üç faaliyet vardır: Takımdan enformasyonun toplanması, enformasyonun takıma bildirim, faaliyet planının yapılması⁶⁵.

Takım geliştirme çabalarının üç tane çok önemli özelliği vardır:

- Takım güçlendirme belli bir amacı başarmak için tasarlanmış birden fazla çabadan oluşan bir planlama faaliyetidir.

- Takım güçlendirme faaliyetinin yalnız takım tarafından üstlenilmesi zor olduğundan bu konuyla ilgili bir uzman bu faaliyeti ya üstlenir yada takıma yardımcı olur.

- Takım güçlendirme bir takımın yaratılmasıyla değil zaten varolan bir takımın yaşantısının devam ettirilmesiyle ilgilidir⁶⁶.

Normalde bir takımın hayatını sürdürebilmesi için:

- Takım içinde kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesi
- Takım amaçlarının belirlenmesi
- Takımın geliştirilmesi gerekir.

A. TAKIM GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Takım güçlendirme süreci şu adımlardan oluşur:

1. Problemlerin Farkına Varılması

Takım güçlendirme sürecinde ilk adım biri veya birilerinin bir veya birden fazla problem olduğunun farkına varmalarıdır. Takımda bir problemin varlığıysa şu semptomlar sayesinde fark edilir⁶⁷:

- Çıktı ve üretim kayıpları

⁶⁵ Richard Beckhard, **Organisational Development: Strategies and Models**, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1969, s.28.

⁶⁶ Spector, a.g.e., s.319.

⁶⁷ William G. Dyer, **Team Building: Issues And Alternatives**, Addison Wesley Publishing Company, California, 1987, s.39.

- Takım üyelerinden çeşitli konularda gelen şikayetlerin artışı
- Takım üyeleri arasındaki çatışma ve düşmanlıklar
- Görev ve rollerdeki belirsizlikler
- Kararların takım üyelerince yanlış anlaşılması ve uygun bir biçimde yerine getirilememesi
- Etkin olmayan takım toplantıları ve düşük katılım
- Liderlere karşı artan negatif tepkiler
- Müşteri ve kullanıcılardan gelen şikayetler

2. Gerçek Problemi Ortaya Çıkarmak İçin Veri Toplanması

İkinci aşamada semptomların arkasındaki gerçek problemi ortaya koymak amacıyla lider veya takım güçlendirme danışmanı-uzmanı tarafından veri toplanır. Veri toplama işlemi sırasında veriyi toplayacak birey bu veriyi ya takım üyeleriyle bire bir görüşmeler yapmak suretiyle veya bir toplantı yapıp üyelerin sahip oldukları verileri diğerleriyle paylaşmalarını sağlayarak toplayabilir.

3. Verilerin Enformasyon Haline Getirilmesi

Bilindiği gibi enformasyon verilerin düzenlenmiş halidir⁶⁸. Takım güçlendirme sürecinde de takım üyelerinden veriler düzenlenerek daha anlamlı yani enformasyon haline getirilirler. Daha sonra elde edilen enformasyon bir öncelikler listesinde toplanır.

4. Problemin Tespiti ve Probleme İlişkin Çözümün Belirlenmesi

Bu noktada danışman veya lider takım doğru yolda ilerlediği sürece takımın problemi tespit etmesine ve problemle ilgili çözüm üretmesine karışmazlar. Amaç takımın dışarıdan bir bireyin katkısı olmadan sorunlarını tespit edip, çözebilme ustalığının geliştirilmesidir⁶⁹.

⁶⁸ (<http://www.km-forum.org/What-is>)

⁶⁹ Dyer, a.g.e., s.56.

5. Çözümün Uygulanması ve Sonuçlarının İzlenmesi

Probleme ilişkin bir çözüm üretildikten sonra çözüm uygulanmalı ve sonuçları izlenmelidir. Eğer aynı semptomlar görülüyorsa problem çözülmüştür ama semptomlar hala gözlemlenebiliyorsa o halde şu soruların cevapları aranmalıdır:

- Problem doğru tespit edilmiş midir?
- Problem doğru tespit edildiyse üretilen çözüm doğru mudur?
- Uygulanan çözüm doğruysa doğru veya yeterli biçimde uygulanmış mıdır?

Daha önce sayılan üç faaliyete verilen önceliğe göre takım güçlendirme yöntemleri üçe ayrılır:

- Birinci yöntemde takımın dışından bir uzman gelerek, takım üyelerine takımın etkinliğini arttırmak için neler yapılabileceğine ve takım etkinliğinin önündeki engellere ilişkin sorular sorar. Daha sonra verilen cevaplar ana başlıklar altında toplanarak ilk toplantıda takım üyelerine geri sunulur. Takım ilk önce öncelikle ilgilenilecek sorunları belirler. Daha sonra takım bir faaliyet planı yapar genellikle toplantı sonunda takımın elinde faaliyetleri ve faaliyetlerin tarihlerini gösteren bir liste vardır. Bu yöntem, takımın geliştirilmesi için, amaçların belirlenmesi için, takım üyelerinin ilişkilerinin geliştirilmesi için veya her üçü içinde kullanılabilir.

- Bir diğer modeldeyse takım, “yapısız grup” kavramından yola çıkar. Takım iki yada üç günlüğüne iş ortamından çıkarılarak laboratuvar ortamına sokulur. Laboratuvar denilmektedir çünkü takım bu toplantıda davranış öğrenmeye ve üretmeye yönelik laboratuvar yöntemleri kullanacaktır. Bu yöntemle davranışın değerlendirilmesi, davranıştan genellemeye gidilmesi, davranışın iş ortamına uygulanmasına çalışılır. Bu model daha ziyada kişiler arası ilişkiler, karar alma ve iletişim gibi takım süreçleri üzerinde yoğunlaşır.

- Üçüncü yöntemde takım kendi etkinliklerini analiz etmeye yardımcı olacak araçları kullanmayı öğrenir. Ayrıca organizasyonel teşhis ve amaç belirleme üzerinde yoğunlaşır.

Bu eğitim safhasının ardından takım; kendi etkinliğini geliştirme, bireylerin tarzları ve bunun takım üzerindeki etkileri, grubun diğer gruplarla ilişkisinin analizi, organizasyonun mevcut durumu, organizasyonun bugünkü durumu ve istenen durum arasındaki farkın tanımlanması gibi faaliyetlere yönelip, bunlara ilişkin planlar yapar.

Takım eğitim aşamasında öğrendiği yöntemleri kendi üzerinde deneyecektir. Bu yöntem etkin bir takım oluşturmak için gerekli süreçlere odaklanır.

B. BAŞARILI BİR TAKIM GÜÇLENDİRME ÇABASI İÇİN ÖN ŞARTLAR:

Bu ön şartlar şunlardır⁷⁰:

- Takım üyeleri arasında yüksek karşılıklı bağımlılık olması
- Takım liderinin beşeri ilişkilerde başarılı olması
- Her takım üyesinin katkıda bulunmaya istekli olması
- Takım için rahat bir iletişim ortamının yaratılmış olması
- Takım üyeleri arasında karşılıklı güven olması
- Takımın ve takım üyelerinin risk almaya hazır olmaları
- Takımın belirlenen amaç ve hedefleri konusunda anlaşılmayan noktaların bulunmaması
- Takım üyelerinin rollerinin açıkça belirlenmiş olması
- Takım üyelerinin diğer bireylerin hatalarını bunu kişisel bir saldırı haline getirmeden nasıl çözeceklerini bilmeleri
- Takımın yeni fikirler yaratacak kapasiteye sahip olması
- Her takım üyesinin takımın gündemini etkileyebileceğini bilmesi

C. TAKIM GÜÇLENDİRİLMESİNE YENİ BİR YAKLAŞIM: KOÇLUK (COACHING)

Takım koçu; takımın dışından, sorumluluğu takımın performansını geliştirmek olan, takımın çıktılarında ziyade takımın süreçleriyle ilgilenen herhangi birisidir⁷¹.

Standart olarak hemen her koçun sergilediği faaliyetler şunlardır⁷²:

- Takımın toplantılarına katılarak takıma toplantıyı değerlendirme konusunda yardımcı olmak

⁷⁰ Team Building: Developing a Productive Team, (<http://www.ianr.unl.edu/pubs/Misc/cc352.htm>)

⁷¹ Alison Hardingham and Jenny Royal, *Pulling Together*, Institute of Personnel Development, London, 1994, s.136.

⁷² a.g.e., s.136.

▪ **Takımın o an içinde bulunduğu durum hakkında enformasyon toplayabilmek:** Koç; takımın morali, başarıları, görüşleri, şikayetleri hakkında enformasyon toplayarak o an için birinci dereceden önemli olan görevlerini saptamada kullanmalıdır.

Yukarıda sayılan maddelerden de anlaşılacağı gibi koçlar bireylerin yalnızca görevlerine ilişkin destek vermezler aynı zamanda onların psikolojik olarak da güçlenmelerini sağlarlar.

Öte yandan bir takım lideri aynı zamanda takımın koçuda olabilir. Zaten takım lideri bir koçun yukarıda sayılan özelliklerine sahip olmalıdır, ayrıca organizasyonlar tek işleri koçluk yapmak olan bireylere artan harcamalar yüzünden pek sıcak bakmazlar. Mümkün olduğunca organizasyonda başka görevleri olan ama takımlara ilgi duyan bireyleri koç yaparak bir taşla iki kuş vururlar.

VII. TAKIMLARDA KARAR ALMA SÜRECİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE TAKIM OLARAK KARAR ALMANIN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

A. TAKIMLARDA KARAR ALMA SÜRECİ

Takımlarda karar alma süreci şu adımlardan oluşmaktadır:

1. Problemlerin Farkına Varılması ve İçlerinden Optimal Olanın Seçimi

Takım ilk önce problemlerin varlığının farkına varacak ardından bu problemlerden kendisi için kriterleri optimal sağlayanı seçecektir. Seçim kriterleri uygunluk, ulaşılabilirlik, motivasyon ve ölçülebilirliktir. Uygunluk takımın seçtiği problemin kendi alanlarıyla ilgili olması yani çözüm durumunda ortaya çıkacak faydadan yararlanabilmeleridir. Ulaşılabilirlik; problemin takımın “başarım” duygularını tatmin edecek kadar zor; ulaşılabilir kadar kolay olmasını ifade eder. Motivasyon takım üyelerinin üzerinde çalışılacak problem üzerinde mutabakata varmalarıdır. Amaç takımın problemi mümkün olduğunca çok sahiplenmesidir. Ölçülebilirlik takımın problemin çözüp çözülmediğini anlayabilmesi için problemle ilgili değerlendirme kriterleri oluşturabilecek yapıda olmasıdır. Ayrıca bu kriterler dışında maliyet, aciliyet vb. problem seçim kriterlerinden bahsedilebilir.

2. Problemin Tanımı (Problem Definition)

Takım problemi seçtikten sonra problemi ayrıntılı olarak inceleyerek probleme ilişkin semptomlara veya problemin bir bölümüne bakmaktan kaçınmaya çalışır. Bu yüzden problemin en doğru biçimde tanımlanabilmesi için takım problem hakkında enformasyon toplayacaktır⁷⁴.

3. Amaçların ve Kriterlerin Tanımlanması

Bu problemin çözümüyle ulaşılmak istenen amaç, bu amaca ulaşılırken karşılanması gereken kriterler açıkça tanımlanmalıdır. Çünkü amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı bu kriterler aracılığıyla değerlendirilecektir. Kriterleri mutlak karşılanması gereken “zorunluluk kriterleri” ve karşılanması arzulanan fakat zorunluluk arzetmeyen “istek kriterleri” olarak iki kategoriye ayırmak mümkündür⁷⁵.

4. Çözüm Üretimi (Solution Generation)

Grup veya takım ilk öneriyi veya ilk önerilerden birini seçme eğilimindedir. Bu aşamada acele kararlara izin verilmemelidir. Çünkü yaratıcılık ne kadar cesaretlendirilir ve ne kadar çok fikir üretilirse takımın en uygun çözümü yakalama şansı o kadar artacaktır.

a. Alternatif Çözüm Üretiminde Kullanılan Teknikler

i) Nominal Grup Tekniği

Nominal grup tekniği dört aşamadan oluşur⁷⁶:

- **Fikirlerin Üretimi:** Her katılımcı probleme uygun fikirlerini kendilerine verilen indeks kartlarına yazar.
- **Fikirlerin Kaydı:** İkinci aşamada, takım üyelerinden sırayla problemle ilgili çözüm önerileri alınır, herkesin görebileceği bir yere kaydedilir. Süreç üyelerin, listenin bireysel olarak üretilen tüm fikirleri yansıttığına ilişkin tatmin olmalarına kadar devam eder. Listelemeye fikirlerin kişiselleştirilmesi ve çatışmaların ortaya çıkması önlenmiş olur.

⁷⁴ Hardingham and Royal, a.g.e., s.293.

⁷⁵ Wssier, a.g.e., s.321.

⁷⁶ Hellriegel, Slocum and Woodman, a.g.e., ss. 297-298.

▪ **Fikirlere Açıklık Getirilmesi:** Takım, bu aşamada listedeki her fikri tartışır. Bu tartışmanın amacı her fikre açıklık getirmek ve takım üyelerinin ilgili fikre katılıp katılmadıklarını anlamalarına yardımcı olmaktır. Maksat fikrin arkasındaki düşünceyi, mantığı sunmak ve yanlış anlamaları azaltmaktır.

▪ **Fikirlerin Oylanması:** Bu işlem çeşitli şekillerde yapılabilir. En çok rastlanana, takımın üyelerinden listeden belli sayıda en önemli buldukları fikri seçmelerinin istenmesidir. Her birey bu fikirleri kendi indeks kartına en önemliden daha az önemliye doğru sıralayarak yazar. Ardından bireylerin ellerindeki kartlar toplanarak değerlendirme yapılır ve bir fikir öncelik çizelgesi hazırlanır.

Bu yönteme bir alternatifte ilk oylamadan sonra sonuçların tartışılması ve tekrar bir oylama yapılmasıdır. Böylece nihai kararın üyenin gerçek tercihini yansıtması sağlanır.

Nominal grup tekniğinin faydaları; fikir üretimini desteklemesi, her fikre çekilen dikkati arttırması, her üyenin dengeli katılımına ve sunum yapmasına olan katkılarıdır. Bu yaklaşım özellikle birkaç kişinin baskın olup diğerlerinin yaratıcılığında yararlanamayan takımlarda verimli olur⁷⁷.

ii) *Beyin Fırtınası*

Beyin fırtınası çok sayıda fikrin, kısa sürede, belli sayıda insan tarafından ortaya atıldığı seanslardır.⁷⁸

Burada 3 temel nokta vardır:

▪ Burada çok sayıda fikirden bahsedilmektedir; hepsi iyi fikirlerden değil. Yani ilk planda fikirlerin hepsinin parlak olması beklenmez, ortaya atılan absürd fikirlerde kösteklenmez.

▪ İkinci nokta ise kısa süredir. Öyle ki yöneticiler genelde zamanın yetersizliğini gerekçe göstererek, beyin fırtınası ve benzeri tekniklere zaman ayıramadıklarını iddia ederler. Oysa beyin fırtınası hakkında derin araştırmalar yapan **Geoffrey Rawlinson** deneyimleri sonucunda görmüştür ki bu tür seansların yaklaşık ilk 30 dakikasında 120'yi aşkın fikir ortaya atılmaktadır. Bir başka deneyiminde; küçük ölçekli, piliç üretimiyle uğraşan ve ürün çeşitlendirmesine gitmeyi planlayan bir

⁷⁷ a.g.e., s.298.

⁷⁸ Geoffrey Rawlinson, *Creative Thinking and Brain Storming*, Gower Business Skills, 1983, s.36.

işletmenin beyin fırtınası seansına davet edilen **G.Rawlinson** yaklaşık 3,5 saatlik seansda birbirinden yaratıcı fikirlerin ortaya atıldığını görmüştür. Bu da yöneticilerin “zaman yetersizliği” tezini çürütmektedir.

- Üçüncü ve son temel noktada, belli sayıda insandan bahsedilmektedir. Bu sayı en az 5 en fazla 20 kişi olabilir⁷⁹ (Optimal sayı 12’dir.). Bunun da 3 kişilik kısmını çekirdek grup oluşturur. Bu çekirdek grubun ilk elemanı beyin fırtınasına kimlerin katılacağını; beyin fırtınasının yerini, zamanını belirleyen; kurallara uyulmasını sağlayan, toplantının havasını istenir şekle sokan kişi olan takım lideridir. İkinci üye, takım lideri olmadığında onun görevini üstlenecek, aynı yeteneklere ve görevlere sahip, takım lideri yardımcısıdır. Üçüncüsü, ortaya atılan fikirleri herkesin görebileceği bir noktaya yazan ve bunları numaralandıran raportördür.

Bir beyin fırtınası seansının başarısı için:

- Herkesin çözüme katkıda bulunabileceği bir problem seçilmelidir
- Problem herkesin görebileceği bir noktaya kaydedilmelidir
- Bütün fikirler ortaya atılana kadar fikirler hakkında yorum yapılmamalıdır.
- Kişilerin yalnızca kendi fikirlerini değil diğerlerinin fikirlerini de geliştirmeleri desteklenmelidir.
- Nitelik açısından nicelik desteklenmelidir.

iii) Güç Alanı Analizi

Güç alanı analizi değiştirmek istenilen bir durumun analizinde kullanılan bir araçtır. Bu organizasyondaki bir durumun en az çabayla değiştirilmesine yardımcı olur. Metot; herhangi bir yer ve zamanda bir denge durumunda, durumu değiştirecek yönde faaliyet gösteren kuvvetlerin (itici kuvvetler) onu aynı tutma eğiliminde olan kuvvetlerle (sınırlayıcı kuvvetler) dengede olduğunu varsayar⁸⁰.

Bir beyin fırtınası toplantısıyla itici ve sınırlayıcı kuvvetler ortaya konur. Bu kuvvetler durumu etkileme güçlerine oranlı uzunlukta oklarla temsil edilerek bir tablo oluşturulur. Değişimi sağlamak yani problemi çözebilmek için iki seçenek vardır: Ya

⁷⁹ Rawlinson, a.g.e., s.37.

⁸⁰ Jack K. Fordyce, Raymond Weil, *Managing with People: A Manager’s Handbook of Organization Development Methods*, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1971, s.106.

mevcut dengeyi itici kuvvetler lehine bozacak yeni bir itici kuvvet bulunacak veya varolan itici kuvvetler durumu değiştirecek yönde kuvvetlendirilecektir ya da sınırlayıcı kuvvetlerin etkisi azaltılarak dengenin bozulması sağlanacaktır. Öte yandan dengenin bozumu çabaları sırasında üzerinde uğraşılacak kuvvetlerin, değiştirilmesinin en az muhalefetle karşılanacak kuvvetler olmasına dikkat edilmesi doğru olacaktır. Bu kuvvetlerde tabloda uzun oklarla temsil edilen kuvvetlerdir.

iv) *Neden-Sonuç Diyagramı (Cause and Effect Diagrams)*

Neden sonuç diyagramı problem (sonuç) ve problemin nedenleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir tekniktir. Bu diyagram ayrıca “Ishikawa” veya “Balıkkulçığı” diyagramı olarak da adlandırılmaktadır⁸¹.

v) *Grafikler*

Grafikler toplanan verilerin görsel sunumudur. Amaç farklı veri setleri arasındaki ilişkiyi göstermektir. Temel olarak yedi çeşit grafik vardır⁸²:

- Çizgi grafikleri
- İki veya daha fazla ölçüyü karşılaştırmak için kullanılan sütun grafikleri
- Alan grafikleri
- Planlama grafikleri
- Resimli grafikler
- Histogramlar
- Pareto diyagramları

vi) *Benzerlik Diyagramı (Affinity Diagram)*

İki aşamadan oluşur. İlk aşamada klasik beyin fırtınası yapılarak fikirler üretilir. İkinci bölümdeyse bu fikirler yeni, yaratıcı fikirleri ortaya çıkaracak şekilde gruplanarak problem çözüm grubu üyelerinin yaratıcılığına katkıda bulunulur⁸³.

⁸¹ James H. Harrington and James S. Harrington, **Total Improvement Management: The Next Generation In Performance Improvement**, McGrawHill, Newyork, 1995, s.257.

⁸² a.g.e., s.256.

⁸³ a.g.e., s.260.

vii) *Ağaç Diyagramı (Tree Diagram)*

Bir amacı başarmak için gerekli görev ve alt görevleri ve bunların sırasını gösteren diyagramdır⁸⁴.

viii) *Analoji*

Benzer olmayan kavramlar, prensipler arasında benzerlikler kurmaktır⁸⁵. Analoji çeşitleri şunlardır:

- Kişisel Analoji: Paralellikler kurulurken kompozisyon içerisinde bireyin kendisine de bir rol vermesidir. Mesela daha gelişkin bir yazıcı üzerinde çalışılıyorsa o halde birey kendini yazıcının üzerinde baskı yapacağı kağıt gibi düşünerek yazıcının istenen özelliklerini tasarlayabilir.

- Direkt Analoji: Buna en güzel örnek olarak telefonu icat ederken **Alexander Graham Bell**'in kulağın yapısını kendisine model alması gösterilebilir.

- Fantazi Analojisi: Fantezi dünyasından diğerlerine göre daha fazla yararlanılan analoji türüdür. Mesela artroskobu (eklem içlerini muayene eden araç) icat eden kişi bazı insanların, diğerlerinin vücutlarında hasta noktaları tedavi etmek için küçültülerek fantastik bir yolculuğa çıktıklarını düşünmüş olabilir. Fantezi analojisi kişisel analojiye benzemekle beraber kişisel analojinin aksine, kişinin kompozisyonda kendisine rol vermemesi açısından farklılık gösterir.

ix) *Öncelikli Alternatifler Matrisi (Prioritization Matrix)*

Bu araçta alternatiflerden oluşan bir ağaç diyagramı ve bu alternatifleri değerlendirmede kullanılacak bir kriterler listesi vardır. Amaç sayısal çabalarla alternatiflerden en anlamlıyı seçip diğerlerini eleyerek doğru karar verme olasılığını arttırmaktır⁸⁶.

x) *Alan Faaliyet Analizi (Area Activity Analysis)*

Alan faaliyet analizi yöneticilere çalışanlarından beklentilerine açıklık getirmelerine, performans ölçüleri geliştirmelerine, yanlış anlaşılmalara ve katma değer

⁸⁴ Harrington and Harrington, a.g.e. s.260.

⁸⁵ John A. Glover, Royce R. Ranning, Cecil Reynolds (edt.), **The Handbook Of Creativity**, Plenum Press, Newyork, 1989, s.88.

⁸⁶ Harrington and Harrington, a.g.e., s.260.

yaratmayan çabaları kaldırmalarına kısacası bireylerin faaliyetlerini organizasyonun misyon ve vizyonu ile daha uyumlu hale getirmelerine yönelik çabaları ifade eder⁸⁷.

xi) Sinetik (Synetic)

Fikirlerin sayısından ziyade ilginçliği üzerinde odaklanılır. Grubun düşünme sürecini kısıtlamamak için lider durumun yapısı hakkında tam bir bilgi vermez. Mesela Nolan Bushnell, sahip olduğu aile lokantalarına yenilikler yapmak istiyordu. Nolan fikirlerinden yararlanmayı planladığı gruba ilk olarak genel boş zaman faaliyetleri hakkında neler düşündüklerini sordu. Tartışma sonunda ailelerin hem oyun oynayıp hem de pizza satın alabilecekleri restaurant-elektronik oyun kompleksi ortaya çıktı⁸⁸.

5. Çözüm Alternatiflerinin Analizi ve İçlerinden Birinin Seçimi

Alternatifler amaçların ve kriterlerin ışığında değerlendirilerek içlerinden birisi seçilir. Seçim sırasında dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de kimi zaman alternatifler içerisinde istenilenin bulunmaması veya birden fazlasının bulunmasıdır. Bu durumda uygun alternatiflerin uygun parçaları bir araya getirilerek, harmanlanır ve tek bir alternatif haline getirilir.

Alternatifler değerlendirilirken dikkat edilmesi gereken bir başka noktada fayda maliyet analizidir. Bizim için en faydalı alternatifi direkt seçmek yerine alternatifleri faydalarının yanı sıra maliyetleriyle de düşündükten sonra sağladıkları net faydaya göre değerlendirmek daha doğru olacaktır.

Üzerine düşünülmesi gereken bir noktada alternatif üzerinde tam bir fikir birliğinin olmasının gereklilik düzeyidir. Karar alma sırasında azınlıkta bulunan muhaliflerin dinlenmesi onlara değer verildiğini göstermek açısından önemlidir. Ama organizasyonlar tam bir fikir birliğine varmak için sonsuz tartışmalara girmek yerine, işlerini yapmak zorundadırlar. Bu yüzden çoğu kez tam bir fikir birliğinin oluşmasını beklemezler⁸⁹.

⁸⁷ Process Associates of America, (www.processassociates.com/bookshelf/business/management_1.htm)

⁸⁸ Wssier, a.g.e., s.323.

⁸⁹ Keith Davis, *Human Behavior at Work: Human Relation and Organization Behavior*, 4th Edition, McGraw Hill Series In Management, Newyork, 1972, s.33

6. Planlamanın Yapılması, Seçilen Alternatifin Uygulanması ve Sonuçların Değerlendirilmesi

İlk önce daha önceki aşamada seçilen alternatifin nasıl uygulanacağına ilişkin bir faaliyet planlaması yapılır. Ardından seçilen alternatif uygulamaya konulur. İlk aşamada belirlenen amaç ve kriterlere göre seçilen alternatifin problemimizi çözmekte ne kadar başarılı olduğu incelenir. Çözüm alternatifi problemi ortadan kaldırmışsa sorun yoktur ve başka problemlerin çözümüne geçilir; kaldıramamışsa süreçte bir hata yapıldığı düşünülerek hatalı problem çözüm süreci adımı araştırılıp bulunarak sürece kalınan yerden devam edilir.

B. TAKIM OLARAK KARAR ALMANIN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ⁹⁰

Araştırmalar problem basit ve kişi konunun uzmanı olduğunda, bireylerin gruplara göre daha kısa zamanda daha kaliteli çözümler ortaya koyacaklarını göstermektedir. Ama problem karmaşık, çok boyutluysa ve takım bir grup olarak verimli çalışıyorsa, grup kaçınılmaz olarak en başarılı bireyden bile daha yüksek kalitede kararlar sunacaktır⁹¹. Takımlar küçük sorunlarla vakit harcamak istemedikleri için küçük sorunları ortaya çıkmadan kaynağında çözecek mekanizmalar geliştirirler. Dolayısıyla takımların problem olarak algıladıkları sorunlar gerçekten karmaşık olanlardır. Buradan yola çıkarak "takım karar alma ve bireysel karar alma süreçlerini basit problemler açısından karşılaştırmak pek doğru değildir" denilebilir. Çünkü basit problemler kaynaklarında çözümlendiklerinden takımlar basit problemlerle çok uğraşmazlar. Takımın sorun olarak algıladığı karmaşık problemlerdeyse takımın bireysel karar almaya karşı açık bir üstünlüğü söz konusudur.

1. Takım Olarak Karar Almanın Üstünlükleri

- **Daha İyi Karar:** Daha iyi karar sinerjik etkiden kaynaklanmaktadır. Üyelerin farklı çözümleri bir araya getirilerek üyelerin her birinin çözümünden daha başarılı bir çözüm oluşturulmuş olur⁹².

⁹⁰ Wssier, a.g.e., ss.327-328.

⁹¹ Allan R. Cohen, *The Portable MBA In Management*, John Wiley Sons Inc., New York, 1993, s.42.

⁹² Cohen, a.g.e., s.42.

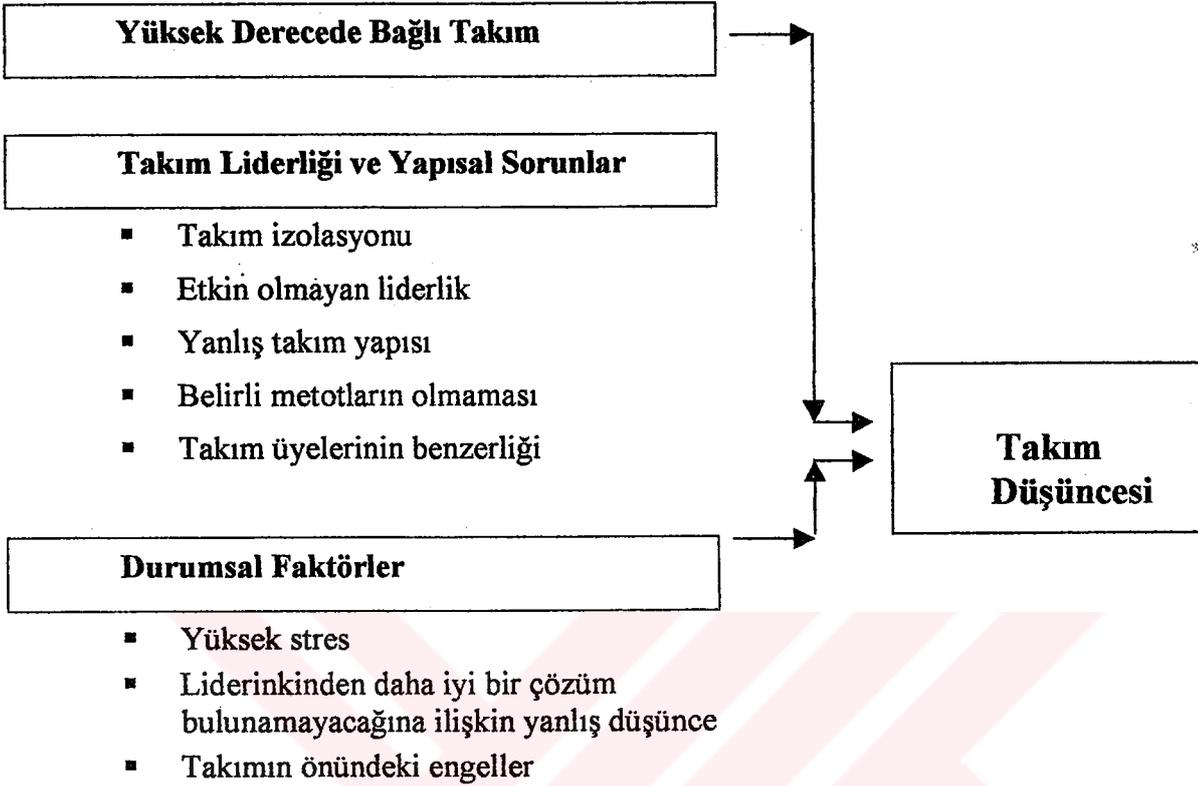
- **Daha Çok Alternatif:** Takım büyüklüğü arttıkça takımın ortaya atacağı çözüm alternatifi sayısı da artacaktır bu da doğru çözümü yakalayabilme şansını arttıracaktır.
- **Kabul:** Her üye karar alma sürecine katıldığından sahiplik, isteklilik vb. duyguları artacaktır.
- **Nesnel Takımlar:** Bireyler ortaya koydukları fikrin kusursuz olduğunu düşünebilirler ama takım karar alma sürecinde nesnel değerlendirme yeteneğine sahip takımlar üyelerinin yanlış fikirlerini farkedip, gerekçeleriyle izah ederek üyeyi doğru alternatif yönünde ikna edeceklerdir.

2. Takım Olarak Karar Almanın Zayıf Yönleri

- **Zaman:** Takımın sayısı arttıkça bir karara ulaşmak için harcanan zaman artacaktır.
- **Baskınlık:** Birey veya alt takımlar kendi ihtiyaçlarını ön plana çıkarıp herkes için yararlı bir çözüm alternatifini seçmek yerine kendileri için daha yararlı bir alternatife yönelebilirler.
- **Uygunluk ve Takım Düşüncesi (Conformity and Groupthink):** Takım üyeleri takımdan dışlanma korkusuyla takımın belki de yanlış olan fikirlerini sorgulamaktan kaçınırlar. Takım düşüncesi, takım üyelerinin kişisel fikirlerini ve diğerlerinin fikirlerini eleştirmeyi, grubun en az çatışmayla konsensusa varması için dizginledikleri durumdur. Takım düşüncesinin bir çok nedeni vardır⁹³:

⁹³ Brightman, a.g.e., ss. 48-50.

Şekil 1.2. Janis'in Takım Düşüncesi Modeli



- **Takımın Çevresinden Soyutlanması:** Takım ve üyeleri, çevrelerinden yani diğer takımların üyelerinden ve takımlardan soyutlandıkça, takım üyeleri birbirlerine daha sıkı bağlanacaklar ve birbirlerinin fikirlerini nesnel değerlendiremez olacaklardır.

- **Takım Üyelerinin Benzerlikleri:** Takım üyeleri arasında benzerlik arttıkça grubun bazı üyelerinin yaptığı hatalara diğerlerinin de katılma olasılığı artacaktır çünkü muhtemelen onlarda duruma hatalı olan arkadaşlarının bakış açısından bakıyorlardır.

- **Yetersiz Liderlik:** Çoğunluğun fikrinin her zaman doğru olduğu pek gerçekçi bir düşünce değildir. Lider, fikirleri doğru olduğu halde azınlıkta oldukları için fikirlerini savunmaya çekinen azınlıkları, fikirlerini ortaya koyma yönünde cesaretlendirmelidirler.

- **Sorumluluğun Dağılımı:** Takım karar alırken kararın sorumluluğu tüm bireylere ait olduğundan, takım üyeleri kişisel olarak sorumlu olmadıklarını düşünüp daha az özenli davranabilirler.

▪ **Takım Polarizasyonu:** Takımın bir karar alımı sırasında kararın uç noktalarına bireylerden genellikle daha yakın olmasıdır⁹⁴. Takımlar genellikle polarizasyona giderler çünkü bireyler tek başlarına daha ılımlı kararlar verirlerken grupta olmanın verdiği güç ve iyimserlikle daha uçlardaki kararlara gönül rahatlığıyla yönelebilirler. Sorumluluğun grubun tüm bireylerince paylaşılacağını bilmek üyeleri rahatlatır ve bir takım sakıncaları görmelerini engeller.

▪ **Kişilik Çatışmaları:** Kişilerarası çatışmalar bir çok kişi için ciddi bir sorundur. Çünkü kişinin öz görüntü ve öz saygısını başkalarından gelecek zararlara karşı koruma gereksinimi vardır⁹⁵.

Şüphesiz takımlar farklı geçmiş ve kişisel özelliklere sahip bireylerden oluşacaklardır. Dolayısıyla takım süreçleri yaşandıkça; bireylerin farklı inanç, değer ve düşünceleri su yüzüne çıkabilecek, bu da takım içinde çatışma ortamı yaratabilecektir. Takım içi çatışmalarda, genellikle takım üyelerinin moralini bozarak takımın etkinliğinin düşmesine neden olacaktır.

Öte yandan takım içerisinde kişisel çatışmaların yaşanması durumunda takım üyelerinin özellikle takım liderlerinin yapması gerekenler şöyle özetlenebilir⁹⁶:

Çatışmaya neden olan problemin belirlenmesi,

Eğer gerçekten bir problemin varlığına inanılıyorsa, ilgili kişiyle özel bir görüşme yapılması,

Çatışmayı körüklemeyecek bir tarzda, takım üyesine bir problemin var olup olmadığının sorulması, üyenin cevabı “hayır” ise problemin varlığına işaret eden semptomların kişiye anlatılması,

Karşıdaki takım üyesinin nesnel olarak dinlenmesi,

Çatışmanın tarafı olan takım üyesinden alınan fikirlerin birkaç dakika için beyin süzgecinden geçirilip, fikrin mantığının ve davranışın arkasında yatan nedenlerin anlaşılmaya çalışılması,

Çatışmanın taraflarını memnun edecek bir anlaşma noktasının bulunması,

⁹⁴ Spector, a.g.e., s.312.

⁹⁵ Serpil Aytaç, **İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.80

⁹⁶ “How to Resolve Conflicts Without Killing Anyone”, ([http:// www. onlinewbc.org / Docs /manage /conflicts.html](http://www.onlinewbc.org/Docs/manage/conflicts.html))

VIII. TAKIM TÜRLERİ

Çok sayıda takım türü olmakla beraber bunların en yaygın olanları şunlardır:

- Kalite kontrol çemberleri
- Çapraz fonksiyonel takımları
- Bölüm geliştirme takımları
- Kendini yöneten takımlar
- Görev takımları
- Görev güçleri

A. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

*Kalite kontrol çemberleri, aynı iş noktasından, gönüllü olarak, kalite kontrol faaliyetlerini sergilemek için bir araya gelen küçük gruptur*⁹⁷. Kalite kontrol çemberlerini diğer takımlardan ayıran bazı özellikler söz konusudur:

- **Faaliyetleri sürekli**dir. İşletme kapanmadığı sürece kalite kontrol çemberleri görevlerine devam edeceklerdir. Üzerinde çalıştıkları probleme ilişkin çözümler sonrasında bir proje takımı veya görev gücü (task force) gibi dağılmazlar, çözüm gerektiren yeni kalite konularına yelken açarlar. Devamlılık açısından kendini yöneten takımlarla benzerlik gösterirler.

- **Bireysel ve karşılıklı gelişim esastır**. Kalite kontrol çemberleri gerek aynı bölüm ve işletmedeki gerekse farklı endüstri hatta ülkelerdeki kalite kontrol çemberleriyle temasa geçerek deneyim ve bilgilerini artırma yönünde teşvik edilirler. Diğer kalite kontrol çemberine katkıda bulunulması önemlidir, çünkü insanlar dolayısıyla insanlardan oluşan kalite kontrol çemberleri doğaları gereği bir şeyler verirken almayı da ümit ederler, aldıkları takdirde de daha verici olurlar.

- **Kalite kontrol tekniklerinden yararlanırlar**. Çember üyeleri çalışmalarını sırasında gerek çözüm üretebilmeleri gerekse ortaya çıkan sonuçları

⁹⁷ Kaoru Ishikawa, *What is Total Quality Control, The Japanese Way*, Prentice Hall Engle Wood Cliffs, New Jersey, 1985, s.139.

değerlendirebilmeleri için eğitimden geçirilirler. Diğer hiçbir takım türünde bu kadar spesifik bir konu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Oysa kalite kontrol çemberlerinde ilk hedef kalite ve bağlantılarıdır.

▪ **Tüm üyelerin katılımları söz konusudur.** Burada tüm üyelerden işletmedeki tüm çalışanlar anlaşılmalıdır. Zaten eğer işletmedeki tüm çalışanların katılımı söz konusu olsaydı o durumda gönüllülükten bahsedilemez, durum zorunluluk halini alırdı. Tüm üyelerden kasıt çemberin tüm üyeleridir. Çemberin her üyesinin her türlü çember sürecine katkısı sağlanmak suretiyle her üyenin potansiyelinden yararlanılmış olur.

▪ **Çember üyelerinin aynı bölümden gelmiş olmaları.** Çember üyeleri ortak bir kalite sorununa ilişkin tartışma ortamı yaratmak amacıyla, aynı çalışma noktalarından seçilmektedir. Oysa çapraz fonksiyon takımların farklı bölümlerden gelen bireylerden oluşturuldukları görülmektedir. Öte yandan kendini yöneten takımlar farklı bölüm elemanlarından oluşabileceği gibi aynı bölüm elemanlarından da oluşabilirler dolayısıyla “aynı bölümden geliş” kriterine göre de çapraz fonksiyon takımlarla her zaman, çoğu zaman farklı bölümleri birleştiren süreçler üzerinde çalışmak amacıyla biraraya gelen bireylerden oluşan süreç geliştirme takımlarıyla çoğunlukla, kendini yöneten takımlarlayla ara sıra farklılık gösterirler.

Kalite kontrol çemberlerinin kuruluş amaçlarıysa şunlardır:

▪ Mevcut problemlere çözüm bularak bu sayede işletmenin karlılığını, verimliliğini, ürün-hizmet-süreç kalitesini arttırmak ve maliyetleri düşürmek

▪ Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek

▪ Çalışanların potansiyellerinden mümkün olduğunca maksimum ölçüde yararlanmak

▪ Çalışanları motive etmek

▪ Yönetim-çalışan ilişkilerini geliştirmek

▪ Üyelere verilen eğitimler sayesinde işletmeye genel anlamda esneklik kazandırmak

▪ Pozitif bir çalışma ortamı, yüksek derecede motivasyon, yönetsel süreçlere katılım gibi öğeleri olan bir organizasyonel kültür yaratmak

1. Kalite Kontrol Çemberlerinin Organizasyonel Yapısı

Kalite kontrol çemberlerinin organizasyonel yapısı aşağıdaki şu unsurlardan oluşur⁹⁸:

a. Yürütme Komitesi (Steering Committee)

Bu kalite kontrol çemberleri yapısının en üst noktasındaki unsurdur. Bu komite üst düzey yöneticilerden oluşup politikaları belirler, programları planlar ve yönlendirir, kalite çemberlerinin çalışabileceği ve çalışamayacağı konuları belirler, ödüllendirme şekillerini tasarlar, rehberleri seçer ve gerekli eğitimi verir, genellikle ayda bir toplanır. Üyeleri üst yönetimden gelir.

b. Koordinatör (Co-ordinator)

Programı işleten, rehberler arası iletişimi sağlayan ve onların faaliyetlerini denetleyen kimsedir. Öte yandan kimi organizasyonlarda büyüklüğe bağlı olarak tek rehber görevlendirilebilmektedir. Dolayısıyla rehberler arası iletişimi sağlama fonksiyonu böyle bir durumda ortadan kalkacağı için kimi organizasyonlarda kalite çemberleri organizasyon yapısında "Koordinatörlük" gibi bir hiyerarşik basamak yer almamaktadır.

c. Rehber (Facilitator)

Liderlerin ve dolayısıyla çemberlerin faaliyetlerinin koordinasyonunu üstlenen kişidir. Rehberlerin ayrıca çember liderlerinin eğitimi, çemberin çözüm önerilerini üst yönetime sunma esnasında takıma yardımcı olma, yönetimin desteğini sağlama gibi fonksiyonlar üstlendikleri bilinmektedir⁹⁹. Rehberler genelde orta kademe çalışanlar arasından seçilen bireylerdir. Organizasyonlarda bir rehber olabileceği gibi organizasyonunun büyüklüğüne bağlı olarak birden fazla rehberde olabilmektedir.

d. Çember Lideri (Circle Leader)

Liderler en alt düzey çalışanlar arasından veya alt-orta kademe yöneticiler arasından seçilirler. Liderler çember faaliyetlerini organize eder ve yönetirler.

⁹⁸ Quality Circle-A Way to Quality Improvement:
(<http://www.mahapwd.com/ISO%20and%20Quality%20Circle/QC.htm>)

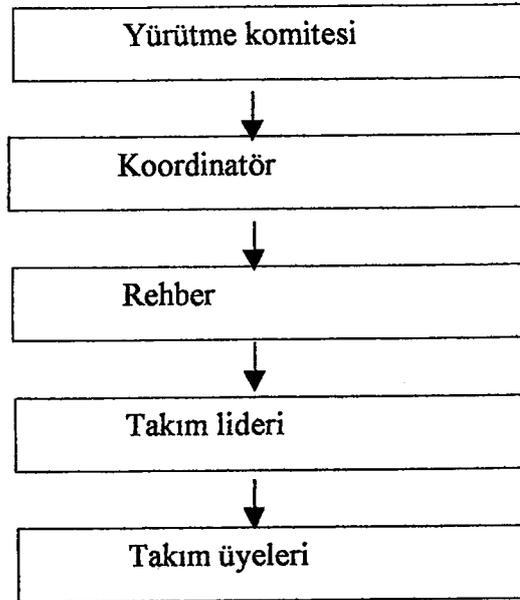
⁹⁹ İsmail Efil, Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, Alfa Basım-Yayım, Ekim 1999, s.88.

e. Çember Üyeleri (Circle Member)

En alt düzey çalışanlardan seçilirler ve kalite çemberleri için hayati önem taşırlar çünkü kalite çemberleri onlar olmadığı takdirde varolamazlar. Zaten kalite kontrol çemberleri üyeleri kalite amaçlarına giden yolda bir araç oldukları kadar aynı zamanda bir amaçlılar. Çünkü kalite çemberlerinin yaratım sebeplerinden biri de çalışanların (özellikle alt kademe) iş hayatlarının kalitesini arttırmaktır. Bu üyeler düzenli olarak toplantılara ve grup süreçlerine katılırlar, fikirlerini sunarlar (bazı organizasyonlarda çözüm önerilerini belli ölçülerde uygulama gibi bir özerkliğe de sahiptirler) ve bu faaliyetleri yerine getirebilmek için sürecin başında gerekli eğitimi alırlar.

Öte yandan kalite kontrol çemberleri organizasyonu hiyerarşisi genelde beş basamaklı kabul edilmekle beraber bazı işletmelerin bu yapıya yürütme komitesinin hemen üst tarafına sadece politika üretiminden sorumlu bir politika komitesi yerleştirerek, yürütme komitesine ait bu görevi politika komitesine aktardıklarını ve hiyerarşi piramidini altı basamaklı hale getirdikleri görülmektedir¹⁰⁰. Ama bu, günümüzde kendilerini hiyerarşik basamak sayılarını mümkün olduğunca azaltarak yalınlaştırma eğilimindeki organizasyonlar için pek tercih edilir bir davranış şekli değildir.

Şekil 1.3. Kalite kontrol çemberleri hiyerarşisi



¹⁰⁰ Harry Katzan, *The Quality Circle: The Human Side Of Quality*, Tpr, 1989, s.133

2. Kalite Kontrol Çemberlerinin Organizasyonuna Geçiş

Kalite kontrol çemberlerine geçiş yapılırken organizasyonda en yukarıdan aşağıya kadar herkesin kalite çemberlerinin genel felsefesini anladığından emin olunmalıdır. Ayrıca üst yönetimin gönüllü desteği olmadan kalite çemberlerine geçiş gerçekleşemeyecektir. Ayrıca kalite çemberlerine geçişte şu adımlar göz önünde bulundurulmalıdır¹⁰¹:

- Orta düzey yönetimin kalite çemberlerine aşına olmasının sağlanması
- Kavramın çalışanlara aktarılması ve çalışanların kalite çemberlerine gönüllü katılım yolunda davet edilmeleri
- Rehber adaylarının belirlenmesi
- Yürütme komitesinin oluşturulması
- Koordinatörün ve daha sonra kalite çemberi lider ve üyelerini eğitecek rehberin kalite çemberleri teknikleri ve uygulamaları konularında eğitilmeleri
- Kalite kontrol çemberinin resmi olarak açılması
- Kalite kontrol çemberi toplantıları için gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi

Kalite kontrol çemberleri problemlere bakışları sırasında ortaya yeni fikirler attıkları için aynı zamanda yenilik takımları (innovation teams)¹⁰² olarak adlandırılan takımlar kapsamındadırlar.

B. ÇAPRAZ FONKSİYONEL TAKIMLAR

*Çapraz fonksiyonel takımlar optimal çözümün başarılmasında önemli ustalıklara sahip, farklı fonksiyonel bölümlerden gelen bireylerden oluşan gruplardır*¹⁰³. Bu takımlarda üyelik sabit ve takım faaliyet süresi sınırlı ve kısa dönemlidir. Takım literatüründe çapraz fonksiyon takımlara kimi zaman süreç geliştirme takımları (Process Improvement Team) da denmektedir. Aslında çapraz fonksiyon takımlar ve süreç geliştirme takımları tam olarak aynı şey değildirler. Öyle ki

¹⁰¹ Quality Circle-A way to Quality Improvement:
(<http://www.mahapwd.com/ISO%20and%20Quality%20Circle/QC.htm>)

¹⁰² Raima W. Nurmi and John R. Darling, **International Management Leadership, The Primary Competitive Advantage**, International Business Press, Newyork, 1997, s.155.

¹⁰³ Stephen G. McDonough, "Managing Cross Functional Teams", 13 April 2000,
(<http://www.gtnews.com/articles3/2045.html>)

bir çapraz fonksiyon takım her zaman bir süreç geliştirme takımıyken bir süreç geliştirme takımı her zaman bir çapraz fonksiyon takım değildir çünkü kimi zaman takımın üzerinde çalışacağı süreçler sadece bir bölümün sınırları içerisinde kalabilir ve bu süreçleri geliştirecek takımda sadece o bölümün çalışanlarından oluşacağı için bu takım çapraz fonksiyon takım kimliği taşımayabilir. Daha öncede söylendiği gibi bir çapraz fonksiyon takım genellikle farklı bölümlerden gelen iş görenlerden oluşur. Mesela süreç geliştirmeye yönelik bir çapraz fonksiyonel takım; sipariş, satış, finans, üretim, taşıma bölümlerinden gelen temsilcilerden oluşabilir. Bu genel özelliklere sahip çapraz fonksiyonel ekiplerin kurulma nedeniyse temelde çoğu zaman problemlerin birden fazla bölümü kapsıyor olması ve rakiplerle rekabetin müşteriye hızlı cevap verebilme yeteneğinden geçmesidir.

1. Çapraz Fonksiyonel Takımlarda Organizasyon Yapısı

Çapraz fonksiyonel organizasyonda tıpkı kalite kontrol çemberleri organizasyonunda olduğu gibi çeşitli yönetim kademeleri vardır:

a. Yürütme Komitesi (Steering Committee)

Projenin amaçlarını, süresini, projeye yönelik politikaları vb. belirler.

b. Takım Sponsoru (Team Sponsor)

Mevcut organizasyonel politikalarla takımın uyumunu sağlayacak, organizasyonla ve takımla ilgili engelleri kaldıracak bir üst düzey yönetici takım sponsoru olarak belirlenir. Takım sponsorunun belli görevleri vardır¹⁰⁴:

- Takımın yetkilendirilme miktarına sponsor açıklık getirir.
- Sponsor; projenin neden önemli olduğu, amaçları, kısıtları, beklenen proje süresi vb. içeren açık bir misyon cümlesinin hazırlanmasında rol alır.
- Projenin o anki kısmı için liderliği düşünülen bireyin liderliğe uygunluğunun değerlendirilmesinde sponsor görev alır.
- Ayrıca projede çalışmaya istekli bireylerin belirlenmesi de sponsorun işidir.

¹⁰⁴ "Building Effective Cross Functional Teams: Tips for Team Builders",
(<http://www.lblconsulting.com/teambuild.html>)

c. *Lider (Team Leader)*

Takımın yönetiminden ve çevresiyle iletişiminden sorumludur.

d. *Takım Üyeleri (Team Members)*

Gelişimleri tasarlarlar ve uygulamaları planlarlar.

Etkin bir iletişim çapraz fonksiyon takımlar için önemlidir ve iletişimin temelini kimin ne zaman hangi türde bir enformasyona ihtiyaç duyduğu sorularının cevabı oluşturmaktadır. Aylık raporlar, yönetim komitesinin hazırladığı veri ve enformasyon periyodikleri, elektronik enformasyon dağıtım sistemleri en temel araçlardır¹⁰⁵.

Çapraz fonksiyonel takımlar problem çözüm takımlarının aksine¹⁰⁶:

- Farklı bölüm veya fonksiyonlardan elemanları içerir
- Üzerinde çalışılan sorun bu bölümlerin hepsinin ortak sorunudur.
- Bu takımlar problem çözüldükten sonra dağılmazlar.
- Sıklıkla çapraz fonksiyonel takım üyeleri daha önce birlikte çalışmamış üyelere oluşur.

2. Çapraz Fonksiyonel Takımların Etkinliğini Azaltan Faktörler¹⁰⁷

Çapraz fonksiyonel takımların etkinliğini azaltabilecek bir çok faktörün varlığı söz konusu olmakla beraber bu faktörleri şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür:

a. *Ödül ve Ceza Sistemi*

Performans değerlendirme, ceza ve ödül sistemlerinin çapraz fonksiyon takımlara katılmayı özendirici yönde düzeltilmesi şarttır. Öyle ki performans değerlendirme sistemine bu takımlara katılımı ödüllendiren katkılar yapılmazsa, bu takımlara katılan bireyler projeye önem verdikleri halde performanslarının çapraz fonksiyon takımdaki faaliyetlerinden ziyade normal işlerinde sergiledikleri faaliyetlerle değerlendirileceğini düşünerek takımların toplantılarına katılmaktan kaçınıp yerlerine temsilci gönderebilirler.

¹⁰⁵ McDonnough, a.g.m., (www.gtnews.com/articles3/2045.html)

¹⁰⁶ Hellriegel, Slocum and Woodman, a.g.e., s.272.

¹⁰⁷ Rick Maurer, "The Challenge of Creating Cross Functional Teams", (http://www.beyondresistance.com/html/cross_fun.htm)

b. Organizasyonel Yapı

Tüm büyük organizasyonlar, somut ve birbirinden ayrı bölümlerin çalışmasını destekler yapıdadırlar. Yönetim yapıları, iletişim sistemleri, performans sistemleri hep bu bölümler arası ayrılığa hizmet eder niteliktedir. Özetle, farklı bölümler arası ilişkileri geliştirmeyi destekleyecek unsurlar başta büyük organizasyonlar olmak üzere çoğu organizasyonel yapıda bulunmaz.

c. Bölümler Arası Güven Ortamının Sağlanması Zorluğu

Çapraz fonksiyonel takımların geliştirilmesi üyeleri aynı bölümden gelen takımlarınkine göre daha zaman alıcıdır. Çünkü değişik bölümlerden gelen bireyler arası güven ortamının yaratılması oldukça zordur.

Ayrıca çapraz fonksiyonel takımlara kendi süreçlerini yönetme hakkı tanınırken daha geniş çevreleri etkileyen kararlarda çoğu zaman söz hakkı verilmemesi bu takımların motivasyonunu azalmaktadır.

3. Çapraz Fonksiyonel Takımları Başarılı Kılacak Anahtar Faktörler¹⁰⁸

Çapraz fonksiyonel takımları başarılı kılacak faktörler kısaca şöyle özetlenebilir:

- Proje sponsorunun ve üst yönetimin desteği: Üst yönetim çapraz fonksiyon takımlara amaçlarını başarmaları için gerekli kaynak ve zamanı tahsis etmelidirler.
- Takım üyeleri projenin amaç ve hedeflerinin; şirket stratejisi, amaç ve hedefleriyle bağlantısını açıkça görebilmelidirler. Bu onlar için ayrı bir motivasyon kaynağı olacaktır.
- Liderlik: Proje lideri pozitif bir tutum içerisinde olmalı ve kendini projeye adanmalıdır. Ayrıca etkin liderlik ve iletişim ustalıkları sergileyebilmelidir.
- Üyelik/kaynaklar: İstenilen düzeyde birbirini tamamlayıcı ustalıklara sahip bireyler çapraz fonksiyon takımların başarısı için önemlidirler. Ayrıca projeyi dertten ziyade bir ayrıcalık olarak gören fonksiyonel yöneticiler gerekli desteği sağlayacaklardır. Takımın ihtiyaç duyabileceği kaynaklarsa; işle ilgili enformasyon,

¹⁰⁸ S.K. Bishop, "Cross Functional Project Teams in Functionally Alligned Organization", *Project Management Journal*, Vol.30, No.3, September 1999, ss.6-12.
(<http://www.dias.qut.edu.au/resources%20&%20reports/Documents/CrossFunctionalTeams.shtml>)

araç ve donanım, materyaller ve hammadde, bütçe desteği, gerekli hizmetler, zaman, çalışma ortamı, üst yönetimin ilgisi vb.dir.

- **İletişim:** Fiziksel-fonksiyonel duvarların yıkılması ve yanlış anlamaların önlenmesi açısından önemlidir. Proje lideri takım üyelerinin ve projenin dışındaki organizasyon üyelerinin bilgilendirilmesi konusunda anahtar rol üstlenmelidir.

- **Takım yetkisi/otonomisi:** Başarılı takımlar yüksek derecede içsel ve dışsal karar alma yetkisine sahiptirler. Yüksek dışsal karar alma yetkisine sahip takımlar, daha etkindirler ve bünyelerinde daha yüksek “sahiplik” duygusu bulundurlar. Takımın içsel kararları kendi iç süreçleri dışsal kararlarıysa organizasyonun tamamını etkileyecek kararları içerir. Takım yetkisi kısacası; toplantıları planlama, ihtiyaç duyulan yeni takım üyelerinin seçimi, takım iş süreçlerinin denetimi, takımın kendi dışında olan ve organizasyonu etkileyebilecek kararları alabilme yeteneğini ifade eder.

- **Performans/ödül sistemi:** Takımların üyelerinin performanslarının değerlendirilmesinde proje dışı işlere ve bireyin projede yerine getirdiği görevlere eşit ağırlık verilmelidir.

- **Takım dinamikleri:** Proje lideri takımın tüm üyelerine ilgi ve saygı göstermelidir. Açık iletişim; saygı ve güven ortamının devamlılığı açısından önemlidir. Ayrıca takım üyelerinin çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgilenmeye hazır olması takımın başarısı açısından önemlidir.

4. Çapraz Fonksiyonel Takımları İşletmelerde Uygulamaya Geçirme Süreci¹⁰⁹

Çapraz fonksiyon uygulama planı dört adımdan oluşur:

a. Safha 1: Planlama

Bu aşama dört temel faaliyetten oluşur:

i) Organizasyonun Çapraz Fonksiyon Takımlara Hazırlık Düzeyinin Değerlendirilmesi

Üst yönetimi çapraz fonksiyon takımlara sıcak yaklaşmayan organizasyonlar bir takım engellerle karşılaşacaklarından üst yönetimin takımlara bakış açıları önemlidir.

¹⁰⁹ Robert M. Monczka, Robert J. Trent, “Cross Functional Sourcing Team Effectiveness”, (<http://www.capsresearch.org/ReportHTMLs/crossfunctional.html>)

Bu noktada üst yönetimin takım bazlı organizasyon yapısına bakış açısı çeşitli şekillerde öğrenilebilir. Mesela bu tekniklerden bir tanesi odak grubu (focus group) dur. Bilindiği gibi odak grupları bir yöneticinin eşliğinde, spesifik bir konuya ilişkin davranış, tutum ve düşüncelerinin öğrenilmesi amacıyla bir araya getirilen, homojen özelliklere sahip (eğitim, yaş, pozisyon, cinsiyet vb.) genellikle sayıları 6-12 arasında değişen bireyler topluluğudur¹¹⁰. Organizasyonlar katılımcılarının üst düzey yöneticiler olduğu bir odak grubu toplantısı yaparak üst yönetimin takımlara karşı dünkü, bugünkü ve yarınki bakış açıları ve yaklaşımları hakkında veri sahibi olabilirler. İkincisi, daha önce takımları kullanan yani takım bazlı bir kültüre sahip organizasyonlar bu takımlara karşı daha az engelleyici olacaklardır, dolayısıyla bu organizasyonun çapraz fonksiyon takımlara ilişkin istekliliğine yönelik bir ipucu olabilecektir. Üçüncüsü, o an için organizasyonun bölümler arası ilişkileri kullanma düzeyi çapraz fonksiyon ilişkilere ve takımlara gösterilecek tepkiler açısından belirleyici olacaktır.

ii) Takım Görevlerinin Seçimi

Takımdan yerine getirmesi beklenen görevler; firmanın rekabet pozisyonuna doğrudan etki edecek ve tek bir bölüm tarafından gerek kaynak gerekse deneyim açısından başarılamayacak yapıda olmalıdır.

iii) Takımın Oluşturulması ve Rollere Açılık Getirilmesi

Takımın oluşturulması; doğru takım üyelerinin seçimi, takımın boyutunun belirlenmesi gibi kararları içerir. Çapraz fonksiyon takımının büyüklüğü önemlidir. Tıpkı diğer takımlarda olduğu gibi üye sayısı arttıkça bireysel katılım ve koordinasyon güçleşir. Bu yüzden takım yalnız sorunla ilgili bölümlerden gelecek bireyleri kapsayacak kadar küçük olmalıdır. Ama daha fazla takım girdisi için daha fazla birey gerekiyorsa bunlarda takıma danışman olarak atanmalıdırlar. Çapraz fonksiyon takımlarda takım üyeliğine uygun görülen bireyler takıma, takımın süreçlerini güçlendirmekte kullanacağı eşsiz ustalıklarını getirirler. Ayrıca takım üyelerinin hangi bölümlerden seçileceğine karar verilmesi de başka bir önemli noktadır. Takımın üyelerinin ortak problem yaşayan bölümlerin temsilcilerinden oluşmasına dikkat edilmelidir.

¹¹⁰ Focus group module, (<http://www.inov8.engr.psu.edu/faculty/focus.htm>)

Takım faaliyete geçmeden önce üst yönetim takımının varlık nedenine açıklık getirmeli; takım üyeleri yönetimin onlardan neler beklediğini ve neden takım üyesi olarak kendilerinin seçildiğini anlayabilmelidirler.

Yönetim liderin rolüne açıklık getirerek onun rolünü anlamasına yardımcı olmalıdır. Ayrıca yönetim çapraz fonksiyon takımları kullanmadan önce takımlara faaliyetlerinde yardımcı olacak bir yönetim komitesi oluşturması doğru olacaktır.

iv) Takım Performans Amaçlarının Konması

Bu noktada takıma performans hedeflerini kendisinin belirlemesi konusunda izin verilmelidir. Bu sayede takım bir grup insan hüviyetinden çıkıp bir takım halini alacaktır.

Öte yandan çapraz fonksiyon organizasyonlarda çapraz fonksiyon takımların ilk defa organizasyona uygulanması esnasında planlama aşamasında başta bu takımların nasıl yaratılacağına ilişkin bilgiler olmak üzere (ileride çapraz fonksiyon takım kurma niyeti içerisine giren süreç ortakları bazı konularda üst yönetime danışmadan el kitabını referans alarak sorunlarını çözümlayebileceklerdir) sadece bu takımların kurulmasında görevli süreç ortaklarına değil aynı zamanda takımların içerisinde yer alacak bireylere de takımın işleyişi sırasında kılavuz olacak “çapraz fonksiyon takım el kitabı (cross functional team charter)” hazırlanır. Bu el kitabında aşağıdaki başlıklar hakkında bilgiler vardır¹¹¹:

- Bir süreç geliştirme takımının ne zaman kurulacağı
- Bu takımlarda kimlerin yer almasının gerektiği
- Takımların görev ve sorumlulukları
- Takım yetkisinin derecesi
- Takıma destek sağlanması

b. Safha 2: Uygulama

Bu aşama boyunca takımlar; takım olarak beraber çalışma başarılarını etkileyecek etkileşim ve iletişim modelleri geliştirirler. Bu aşamada iki önemli nokta vardır:

¹¹¹ Teams (Getting Started), (<http://quality.enr.state.nc.us/teams.htm>)

i) Takım Üyelerinin Çabalarının ve Göreve Adanmışlığının Geliştirilmesi

Başarılı takım performansı için üyelerin her birinin yeteri kadar çaba sarfetmeleri gerekmektedir. İşte bu noktada üst yönetimin görevi takım üyelerinin takım görevleriyle ilgili çabalarını geliştirecek bir ortam yaratmak olmalıdır. Bu aşamada organizasyonca sergilenecek faaliyetler şunlar olmalıdır:

- Takıma zor bir görevle ilgili sorumluluk vermek
- Takımın spesifik performans amaç ve hedefleri geliştirmelerine izin vermek
- Özellikle organizasyonel kaynaklar gerektiğinde üst yönetimin destekleyici yapısını sergilemek
- Üyeleri görevler için sarfetmeye teşvik edecek değerlendirme ve ödül sistemlerini kullanmak
- Takıma iç ve dış karar alma yetkisinin tanınması

ii) Takım Strateji ve Süreçlerinin Geliştirilmesi

Takım artık görevlerini yerine getirmek için görev performans stratejileri geliştirecektir. En uygun stratejiler takımın spesifik görevlerine uygun olanlar olacaktır. Ayrıca takım üyelerinin bu stratejileri anlaması sağlanacaktır.

c. Safha 3: Kontrol

Bu aşamada takımın planlama aşamasında ortaya koyduğu amaçlara ne kadar ulaştığının anlaşılması için sonuçlarla amaçlar arasında bir karşılaştırma yapılır.

i) Performansın Ölçülüp Birey ve Takımlara Geribildirim Sağlanması

Takım performansı ölçülmeden ne üst yönetim nede takım üyeleri takım süreçlerinin etkinliğini anlayamayacaklardır. Firmalar performans hedefleri koyup bunlardan takımları sorumlu tutmak zorundadırlar.

Öte yandan performans değerlendirme sistemi bir yandan tüm takımın performansını ölçerken bir yandan da bireylerin performansını ortaya koyabilmelidir. Böylece bireyler diğer takım üyelerinin performansının arkasına gizlenmeden takıma katkıda bulunma zorunluluğu hissedeceklerdir.

d. Safha 4: Düzeltme

Kontrol aşamasından gelen ve standartlarla gerçekleşenler arasındaki benzerlik veya farklılıklara ilişkin enformasyondan yola çıkılarak, standartlar karşılanmışsa standartların geliştirilmesine, karşılanamamışsa çeşitli çözümlerle karşılanmasına çalışılır.

C. BÖLÜM GELİŞTİRME TAKIMLARI (DEPARTMENT IMPROVEMENT TEAM)

Bu takımlar aynı yöneticiye rapor veren, aynı bölümün üyelerinden oluşan takımlardır. Bölüm geliştirme takımları daha ziyade bilgilerinin ve kaynaklarının olduğu problemler üzerinde yoğunlaşırlar ve problemin çözümünün uygulanmasında genellikle hiç onaya ihtiyaç duymazlar. Bu takımlar bölüm yöneticisi veya alt ve orta kademe yöneticilerce yönetilir. Bölümün üye sayısının onu aştığı durumlarda takıma üyelik rotasyonla gerçekleştirilerek bölümdeki her üyenin takıma katılımı sağlanır¹¹². Bölüm geliştirme takımları üyelerinin geldiği noktaların birbirine yakınlığı açısından kalite çemberlerine benzerlik gösterirken, ürettikleri çözümleri üst yönetime sunmadan uygulayabilme yeteneği açısından çemberlerden uzaklaşıp kendini yöneten takımlara yaklaşırlar.

D. KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR (SELF MANAGED TEAMS)

Bu takımların yönetim literatüründe otonom iş takımları (Autonomous Teams), kendini yönlendiren takımlar (Self Directed Teams) gibi farklı isimler aldıklarını görülmektedir. Bazı kaynaklarda kendini yöneten takımların (Self Managed Teams) ve kendini yönlendiren takımların (Self Directed Teams), kendini yönlendiren takımların kendi amaçlarını belirleyebilmeleri nedeniyle birbirlerinden ayrıldıklarından bahsedilmektedir¹¹³. Ama bu çalışmada kendini yöneten takımlar ve kendini yönlendiren takımlar bir bütün olarak kabul edilip, kendini yöneten takımlar adı altında inceleneceklerdir.

Kendini yöneten takımlar yönetimin müdahalesi olmadan kendi işlerini yöneten takımlardır¹¹⁴. Bir başka tanıma göreyse; bir servis veya hizmeti iç veya dış müşteriye

¹¹² Harrington and Harrington, a.g.e., s.252.

¹¹³ Mark Chatfield, "Self Directed and Self Managed Teams", (<http://irism.com/selfteam.htm>)

¹¹⁴ Harrington and Harrington, a.g.e., s.252

ulaştıracak tüm iş sürecinden sorumlu işgörenler grubudur. Değişik kademelerden bireyler beraberce çalışarak iş süreçlerini geliştirirler, günlük problemleriyle uğraşırlar, işlerini planlar ve kontrol ederler. Kısacası işleri yalnızca görevin yerine getirilmesi değil aynı zamanda kendi kendilerinin yönetimidir¹¹⁵. Kendini yöneten takımlar, genelde 10-15 üyeden oluşan takımlardır.

1. Kendini Yöneten Takımları Diğer Takımlardan Ayıran Özellikler

Bazı özellikleri kendini yöneten takımları diğer takımlardan ayırır:

Birincisi kendini yöneten takımlara bireyler spesifik bir amaç için gelmezler, **takımlardaki görevleri onların gerçek görevleridir**¹¹⁶. Oysa bir çapraz fonksiyon takıma bakıldığında bu takımların üyelerinin süreci ilgilendiren bir problem için değişik bölümlerden bir araya geldikleri, problemin çözümü sonrası takım üyelerinin bölümlerindeki esas görevlerine döndükleri görülmektedir.

İkincisi kendini yöneten takımlar bir ürün veya hizmetin sahipliğini üstlenirler yani o ürün veya hizmetler ilgili tüm faaliyetler takıma aittir. Bu durumda takım üyeleri için iş kategorileri genişler, bu sayede üyelerden çeşitli zamanlarda çeşitli işleri yerine getirmeleri istenebilir¹¹⁷.

2. Kendini Yöneten Takımların Üstlendikleri Görevler

Bu takımlar çok sayıda yönetsel görev üstlenirler¹¹⁸:

- İş ve tatillerin programlanması
- Üyelerin arasındaki görev rotasyonuna belirlilik kazandırılması
- Takımın kullanacağı materyallerin siparişi
- Belli süreler için liderlerin belirlenmesi (liderlik rotasyona tabi)
- Takım amaçlarının konulması
- Bütçelemenin yapılması
- Takımdan ayrılan üyelerin yerlerinin doldurulması

¹¹⁵ Richard S. Wellins, William C. Byham and Jeanne M. Wilson, **Empowered Teams: Creating Self Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity and Participation**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1991, s.3.

¹¹⁶ Wellins, Byham and Wilson, a.g.e., s.3.

¹¹⁷ a.g.e., s.4.

¹¹⁸ Hellriegel, Slocum and Woodman, a.g.e., s.273.

- Her zaman olmamakla beraber bazen takımdaki üyelerin performanslarının değerlendirilmesi
- İş süreçlerinin planlanması, denetlenmesi ve geliştirilmesi
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim açıklarının kapatılması

Öte yandan klasik yapıdan kendini yöneten takımlar bazlı yapıya geçiş çeşitli değişiklikleri zorunlu kılar. Aşağıdaki tabloda iki organizasyon yapısı dolayısıyla yapılması gereken değişiklikler ortaya konmuştur¹¹⁹.

Tablo 1. 2.

Geleneksel ve Yetkilendirilmiş Takım Organizasyonları Arasındaki Temel Farklılıklar

ELEMENT	GELENEKSEL ORGANİZASYON	KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR ORGANİZASYONU
Organizasyonel yapı	Çok basamaklı/bireysel	Basık/takım bazlı
İş tasarımı	Dar,tek görev	Tüm süreç/Çoklu görev
Yönetimin rolü	Yönlendir/denetle	Koçluk yap/kolaylaştır
Liderlik	Yukarıdan aşağı	Takımla paylaşılan liderlik
Bilgi akışı	Kontrollü/sınırlı	Açık/paylaşılan
Ödüller	Bireysel/Kıdeme dayalı	Takım bazlı/beceri esaslı
İş süreçleri	Yöneticiler planlar,denetler,geliştirir	Takım planlar,denetler,geliştirir

3. Kendini Yöneten Takımlarla İlgili Bazı Yanlış Düşünceler

▪ Takımlar çoğu zaman sadece bir sonuç olarak düşünülürler, ama aslında aynı zamanda sonuçlara giden yolda bir araçtır. Mesela takımların; organizasyonlar tarafından hızlı değişime cevap verebilme amacıyla kuruldukları düşünülürse sonuç, çalışanların iş hayatı kalitesini arttırmak amacıyla kuruldukları düşünülürse bir araç konumundadırlar.

▪ İkincisi “kendini yönetmek” kavramı akılları bulandırmaktadır. Oysa bu takımlar organizasyon içinde yönetimle ilgili çok sayıda faaliyeti üstlenirken yönetimlerini içinde bulunan şartlar doğrultusunda yerine getirirler, yani tamamen

¹¹⁹ Wellins, Byham and Wilson, a.g.e., s.6.

bağımsız değildirler. Bu yüzden bu takımların bazı düşünürlerce iş merkezli takımlar (Work Centered Teams) olarak adlandırıldıkları görülmektedir.

4. Kendini Yöneten Takımlar Organizasyonunda Çalışanların Güçlendirilmesi (Empowerment)

Kendini yöneten takımlar organizasyonunda “Çalışanların güçlendirilmesi” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi kavramının bileşenlerini oluşturanlardan Power kelimesi güç, kudret “Em” önekiyse devir anlamına gelmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi basitçe ifade edilirse; kişinin kendisini etkileyecek karar ve planlara katkıda bulunacağı, kendinin ve organizasyonun performansını geliştirmek için kendi deneyimlerini kullanabileceği ve kendi sesini işitilebilir kılacağı gücü kazanmasıdır¹²⁰. Çalışanların güçlendirilmesi yetki devrinden bir derece ileri bir kavramdır çünkü kişiye güç verilir ama bu gücün iyi kullanılma sorumluluğunda devredilen kişiden beklenir. Normalde yetki devrinde üst yetkisini astına devreder fakat o görevin başarıyla yerine getirilme sorumluluğu hala üsttedir yani sorumluluk devredilmez. Oysa çalışanların güçlendirilmesinde bireylere yetki devredilir fakat devredilen görevin yerine getirilme sorumluluğu artık bireyin yetkiyi devraldığı üstte değil bireyin kendisindedir. Çalışanların güçlendirilmesini yetki devrinden ayıran ikinci bir noktaysa, yetki devrinde bireyin görevini yerine getirmekle beraber tamamen bağımsız olmaması; belli noktalarda üstüne danışmak zorunda olması; buna karşın çalışanların güçlendirilmesinde bireylerin yetkilendirildikten sonra söz konusu görevi üstlerine danışmadan yerine getirebilmeleridir.

Çalışanların güçlendirilmesi dört değişkenli bir fonksiyondur. Bu değişkenler; kaynak, yetki, enformasyon ve sorumluluktur. Kişiler çalışanların güçlendirilmesini hissetmek için formel yetkiye, bu yetkiyle bir şeyler yapabilmek için kaynaklara, yerinde kararlar alabilmek için tam ve doğru enformasyona ve son olarak da sorumluluk duygusuna ihtiyaç duyarlar. Aşağıdaki formül bu söylenenleri ortaya koymaktadır¹²¹:

$$\text{Çalışanların güçlendirilmesi} = f(\text{Yetki}, \text{Kaynaklar}, \text{Enformasyon}, \text{Sorumluluk})$$

Fonksiyonun değişkenlerinden biri sıfırsa çalışanların güçlendirilmesi de sıfır olacaktır. Çünkü enformasyon ve kaynaklar olmadan çalışanların güçlendirilmesi

¹²⁰ Nancy Foy, *Empowering People at Work*, Gower Publishing Company, Hampshire, 1994, s.5.

¹²¹ Kimball Fischer, *Leading Self Directed Teams*, Mcgrawhill, New york, 1993, s.14.

sadece bir izindir. Takımlara yeteri kaynak ve enformasyon sağlamadan karar vermelerini beklemek başarısızlığa davetiye çıkarmaktır.

Normalde sorumluluk arttıkça çalışanların güçlendirilme miktarı da artar. Peki çalışanların güçlendirilmesi neden bireylerle değil de takımlarla anılmaktadır. Çünkü yönetim bireylerin sorumluluğunu sürekli arttırabilir. Bu bireylerin çalışanların güçlendirilmesi duygusunu arttıracaktır. Fakat belli bir noktadan sonra bireyler yapılacak işlerin sayısı çok artacağından tüm işleri yerine getiremeyecekleri için reel çalışanların güçlendirilmesi noktası bir noktada sabitlenecek ve sorumluluk ne kadar arttırılırsa arttırılsın değişmeyecektir. Oysa takımlar değişik yeteneklere sahip çok sayıda üyeden oluştuklarından, bireylere göre kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yapabileceklerdir. Tabi bireysel çalışanların güçlendirilmesine göre farklı bir düzeyde olmakla beraber takım içinde ek sorumluluğun ek çalışanların güçlendirilmesi getirmediği bir nokta vardır. Ama söylenildiği gibi bu nokta bireyinkine göre daha yüksektir.

Takım çalışanların güçlendirilmesi skalasında en alt seviyede takım, takım süreçleri üzerinde çok az sorumluluk üstlenir, çünkü üyeleri daha yeni bir araya gelmiştir. Takım, bu dönemde bireylerin tek başlarına yapabileceklerinden biraz fazlasını yapabilmektedir. Skalanın diğer ucundaki kendini yöneten takımlar yönetim ve alt ve orta kademe yöneticilerin sorumlulukları da dahil olmak üzere mümkün olan iş sorumluluklarının %80'nini üstlenirler¹²².

Takımların güçlendirilmesinin günümüzde gündemde olmasının bir çok nedenleri vardır:

a. Zamana Gelen Bir Fikir Olması

i) Zamana Karşı Pazarlama Baskısı

Organizasyonların takımların aldığı kararları yönetime iletip yönetimden değerlendirmenin gelmesini bekleyecek vakitleri yoktur. Organizasyonun bir pazarda ilk veya ikinci olabilmesi için ilgili takımların kararlarını alıp hemen uygulamaya geçmeleri şarttır.

¹²² Wellins, Byham and Wilson, a.g.e., s.27.

ii) Değişen İşgücü Beklentileri

Çalışanların güçlendirilmesi için bir başka neden de kalifiye elemanı örgüte çekebilmek, varolanı örgütte tutabilmektir. Öyle ki nitelikli elemanlar iş yaşamının kalitesinin yüksek olmadığı işletmelere girmeyi reddetmektedirler. Seçimlerini yaparken de organizasyonun kendini yöneten takımlar kullanmasını bir kriter olarak kabul etmektedirler.

b. Teknolojik Gelişim

i) Takım Enformasyon Sistemleri

Takımların eskiden karar alma sürecine katılmalarını sağlamak zaman alıcı ve maliyetliydi. Çünkü takımların karar almaları için gerekli enformasyona ulaşmaları zordu. Fakat bugün takımlar için gerekli enformasyonun takımların her an ulaşabilecekleri enformasyon terminallerinde toplandığı bilinmektedir. Bu terminaller; amaç başarımı, kalite, maliyet, makine etkinlikleri gibi enformasyonu içermektedir. Eskiden üst yönetimin sahip olduğu enformasyonun alt kademeye ulaştırılması sırasında enformasyon alt ve orta kademe yöneticilerden geçeceği için, alt ve orta kademe yöneticilerin konumları takım için önemliydi. Fakat artık takımlar enformasyona alt ve orta kademe yöneticilerle temasa geçmeden de doğrudan ulaşabildikleri için alt ve orta kademe yöneticilerin takım için enformasyon sağlama boyutu açısından stratejik önemi kalkmıştır.

5. Alt ve Orta Kademe Yöneticilerin Yönetimsel Rollerinin Değişmesi

Artık alt ve orta kademe yöneticilerden takımın çıktılarını kontrol etmesi yada onu yönlendirmesi istenmemektedir. Ondan yönetmek yerine kılavuzluk yapması, patron yerine koç olması istenmektedir.

Öte yandan yöneticiler için çalışanların güçlendirilmesi yönetici olmayanlara göre daha zordur. Çalışanların güçlendirilmesi belki de psikolojik açıdan en çok en üst kademe yönetimi zorlayacaktır. Öyle ki belki çalışanların güçlendirilmesiyle üst yönetim kendini daha ziyade stratejik işlere verebilecektir ama psikolojik açıdan bakıldığında en üst yönetime kadar her kademedeki bireyler çalışanların güçlendirilmesiyle bazı sorumlulukları devrederken, kendilerinin içinde bulunabileceği kendini yöneten takımların alacakları sorumlulukla sorumluluk alım-verimini ifade eden sorumluluk bilançosunu dengeleyip psikolojik anlamda rahatlayabileceklerdir. Oysa en

üst yönetim astlarına sorumluluk verirken ona sorumluluk devredebilecek bir üst kademe olamayacağı için sorumluluk bilançosundaki dengesizlik onları rahatsız edebilecektir.

Alt ve orta kademe yöneticilerin yeni rollerine geçişlerinde bir takım zorluklar yaşanmaktadır, bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- İş ortamında statü veya güç kaybı yaşanacağı düşüncesi: Alt ve orta kademe yöneticiler bir şeyler kaybedecekleri düşüncesiyle yeni rollerine karşı çıkarlar. Aslında tamamen haksızda değildirlere, çünkü toplum bile “koç”luk makamına yönetici veya alt ve orta kademe yöneticiye gösterdiği saygıyı göstermemektedir¹²³.

- İş dışında statü kaybedileceği düşüncesi: Alt ve orta kademe yöneticilerin aile ve yakın çevreleri alt ve orta kademe yöneticilerin bu yeni rollerini anlamakta zorluk çekebilirler. Bu nedenle bir çok firmanın alt ve orta kademe yöneticilerin ailelerine onların kendini yöneten takım organizasyonlarında alt ve orta kademe yöneticilerin yeni rollerine ilişkin seminerler vermektedirler¹²⁴.

- Açık olmayan roller geçiş zorluklarına neden olur: Her düzeydeki alt ve orta kademe yönetici yeni rollerinin klasik rollerinden farkını anlamaya çalışır. Önemli olan alt ve orta kademe yöneticilere ne yapmamalarını söylemekten ziyade neler yapmaları gerektiğini anlatmaktır¹²⁵.

- İşlerini kaybedecekleri düşüncesi: Alt ve orta kademe yöneticiler kendini yöneten takımlar organizasyonunu alt ve orta kademe yöneticilere yerin olmadığı organizasyonlar olarak görmektedirler. Kendini yöneten takımları firmalarına getiren bazı organizasyonların alt ve orta kademe yöneticileri işten çıkarmaları da bu yanlış düşüncüyü körüklemektedir. Oysa bu organizasyonlarda takımın yönlendirilmesine ilişkin faaliyetler azalsa da hala ustalık geliştirme, enformasyon toplama ve dağıtım gibi faaliyetlerde bir koça ihtiyaç vardır¹²⁶.

¹²³ Fischer, a.g.e., s.49.

¹²⁴ a.g.e., s.50.

¹²⁵ a.g.e., s.51.

¹²⁶ a.g.e.

Koçların birden fazla takımla ilgilenmesi dolayısıyla bazı alt ve orta kademe yöneticilerin boşa kalması söz konusudur. Bu durumda bazı firmalar alternatif çözümler üretmişlerdir¹²⁷:

- Bir şirkette alt ve orta kademe yöneticiler takımlara 18 ay teknik danışmanlık sağlamayı daha sonrada farklı pozisyonlara geçiş yapmayı kabul etmişlerdir.
- Bir başka firmada koçluğa seçilemeyen alt ve orta kademe yöneticilere isterlerse alt ve orta kademe yönetici ücretiyle takıma üye olarak katılabilecekleri veya başka alternatif bir pozisyona geçebilecekleri söylenmiştir.

Alt ve orta kademe yöneticilerin işten çıkarıldığı veya koçluk dışında başka pozisyonlara kaydırıldığı kendini yöneten takım organizasyonlarında takımın içindeki lider rutin görevleri olan takımın üretim ve hizmet faaliyetlerine yardımcı olmak, yeni üyelere eğitim vermek gibi işleri yerine getirirken normalde bir koçun üstleneceği takımın sözcülüğünü yapmak, takımın diğer takımlarla iletişimin sağlamak gibi ek faaliyetleri de üstlenir.

6. Takım Üyelerinin Takım Dışında Sorumluluk Almaları

Takımlardan tüm organizasyonu kapsayan ve tüm takımları etkileyen; eğitim programlarının seçiminde, güvenlik politikalarının geliştirilmesinde, disiplin uygulamalarında, beceriye dayalı ücret sistemlerinin geliştirilmesinde vb. faaliyetlerde yer almaları istenebilir. Ayrıca takım üyeleri başka takımlara da girebilirler. Mesela kalite kontrol çemberlerine girip spesifik kalite sorunlarıyla ilgilenebilirler¹²⁸.

a. Takımın Yeni Üyelerin Seçimindeki Rolü

Genellikle takım bir yada iki temsilcisini personel bölümüne adayların ön elemesinde yardımcı olmaları için gönderir ama yeni üyelerin seçiminde nihai karara tüm takım katılır.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

¹²⁷ Fischer, a.g.e., s.53.

¹²⁸ Wellins, Byham and Wilson, a.g.e., s.52.

b. Takımın Kendi Üyelerini Değerlendirmedeki Rolü

Performans değerlendirme; kişiye işteki performansı hakkında geri bildirim sağlandığı resmi bir süreçtir¹²⁹. Takım bazlı performans değerlendirilmede yaşanan en büyük sorunlardan biri de nesnelliktir. Özellikle performans değerlendirme verilerinin ücretleme için baz oluşturması bireylerin takım arkadaşlarını değerlendirmelerini güçleştirmektedir. Bu nedenle bazı organizasyonlar bireyleri doğrudan takım arkadaşlarına değerlendirmek yerine, onlardan gelecek enformasyonu değerlendirme sürecinde toplam girdinin bir parçası olarak kullanırlar¹³⁰.

Öte yandan kendini yöneten takımlarda performans değerlemesini üstlenecek makam, takımın olgunluğuna göre değişmektedir. Takım yaşam süresinin ilk zamanlarında takımın performansını takım dışından bir performans değerlemeci değerlendirirken, takım olgunlaşıp kendini değerleyebilme için gerekli ustalık ve bilgiyi kazandıkça bu faaliyeti üzerine alacaktır.

Takımlarda performans değerlendirilmede dikkate alınacak bir başka noktada üyelere performansları hakkında geribildirim sağlarken ulaşılmaması gereken noktaların yanısıra bireyce kaydedilen gelişmelerinde organizasyon ve takımca farkında olduğunun vurgulanmasıdır¹³¹. Bu sayede birey üzerinde daha olumlu bir etki yaratılabilecektir.

c. Takımın, Üyelerin Disiplinindeki Rollerini

Disiplin; organizasyondaki çalışanların kendilerini organizasyonun kural ve kabul edilebilir davranış standartlarına göre yönlendirdikleri durumu ifade etmektedir¹³².

Disiplin sistemleri çalışanları problemleri davranışlardan uzaklaştırmak için kurulur ki bu problemler şu ana başlıklar altında toplanabilir¹³³:

- Devamsızlık problemleri: Özürsüz işe gelmeme, özürsüz/aşırı işe geç gelme, izinsiz iş mahallini terk etme vb.

¹²⁹ Marc Singer, **Human Resources Management**, PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1990, s.204.

¹³⁰ Wellins, Byham and Wilson, a.g.e., s.55.

¹³¹ Arthur R. Pell and A. Simon Schuster, **The Complete Idiots Guide To Managing People**, Newyork, 1995, s.241.

¹³² David A. De Cenzo and Stephen P. Robbins, **Personnel: Human Resources Management**, 3rd Edition, Prentice Hall, Newjersey, 1988, s.478.

¹³³ Herbert Cruden and Arthur W. Sherman, **Personnel Management: The Utilization Of Human Resources**, South Western Publishing Company, Cincinnati, 1980, s.411.

- Ahlaksızlık ve ilgili problemler: Hırsızlık, şirket mal varlıklarına kasti zarar verme, yanıltıcı iş kayıtları vb.

- İş başındaki davranış problemleri: İş saatleri içerisinde sarhoşluk, üste itaatsizlik, kumar oynamak, işbaşında uyumak vb.

Ayrıca bu üç kategoriye; iş dışında suça karışma, izinsiz grevlere katılma gibi kişinin işteki performansını ya da organizasyonun özellikle dış çevrenin gözünde imajını zedeleyen “iş dışındaki faaliyetleri” bir dördüncü sınıf olarak eklenebilir.

Öte yandan takım disiplin sürecinde izlenen adımlar şunlardır:

- Sözlü Uyarı (Oral Warning): Bu aşamada işgörenin kural veya standardın doğasını anlamadığı düşünülerek bunlara açıklık getirilir¹³⁴. Sözlü uyarı sayesinde kişi davranışını değiştiriyorsa resmi disiplin faaliyetlerinden kaçınılır. Öte yandan sözlü uyarıya ait bilgilerin geçici olarak işgörenin dosyasında tutulması ve kişi davranışını değiştirdiğinde dosyadan çıkarılması doğru olacaktır.

- Yazılı Uyarı (Written warning): İlk adım sonunda istenilen davranışı sergilemeyen takım üyesinin önüne bu sefer yazılı bir anlaşma getirilir. Birey istenilen davranışı sergileyeceğini gösteren bu anlaşmayı takımın diğer üyeleriyle beraber imzalar¹³⁵. Bu bir anlamda resmi disiplin sürecinin ilk adımıdır.

- Geçici İşten Uzaklaştırma (Suspension): İstenilen davranışı sergilemeyen bireyler takıma katılmaya devam etmeye istekli olup olmadıklarına karar vermeleri için ücretsiz olarak takımdan uzaklaştırılırlar. Bu uzaklaştırmanın süresi genelde 1-5 gün arasında değişmektedir.

- Takımdan Sürekli Uzaklaştırma: Bu noktaya kadar gerçekleştirilen adımlardan istediği sonucu alamayan takım, üyeyi takımdan çıkarma hakkına sahiptir. Söz konusu üyenin deneyim ve geçmişinin çok önemli olduğu durumlarda genelde üyeyi takımdan çıkarmak yerine ücret kesimi şeklinde bir disiplin faaliyetini uygulamak doğru bulunur¹³⁶.

Kararın haksız olduğunu düşünen üyeler kararla ilgili şikayetlerini özel makamlara bildirebilirler. Bu özel makam Lake Superior Paper Industries firmasında

¹³⁴ Bradford B. Boyd, *Management Minded Supervision*, Mcgrawhill, Newyork, 1968, s.174.

¹³⁵ Wellins, Byham and Wilson, a.g.e., s.56.

¹³⁶ Cenzo and Robbins, a.g.e., s.489.

firmanın genel müdürü ve biri takımdan çıkarılan üyelerin seçtiği olmak üzere dört takım üyesinden oluşur. Bu makamın takımın kararını değiştirme gücü vardır¹³⁷.

Öte yandan etkin liderliğin olduğu takımlarda ekstra bir disiplin sistemine ihtiyaç duyulmayacaktır çünkü üyeler kendi kendilerini disipline edeceklerdir. Liderin etkin olduğu takımlarda lider üyelere, üyeler lidere saygı gösterirler. Liderlerine disiplin gücünü elinde tutan bir birey olmasından ziyade kişiliğinden, karizmasından dolayı saygı duyan takım üyeleri organizasyonun ve dolayısıyla takımların kural ve standartlarına daha içten bir biçimde uyacaklardır¹³⁸.

d. Üyelerin Bir Takımdan Diğere Transferi

Takımlarda boşluk olması ve başka bir takımdaki bireyin bu boşluğu doldurmak istemesi doğaldır. Birey; diğer takımdaki pozisyonun onun becerisini arttıracığını veya ücretine olumlu etki edeceğine düşünerek pozisyona başvuruyor olabilir ve bunda da serbesttir. Öte yandan boş pozisyonu için üye alacak takım, pozisyonun doldurulmasından ve adayların seçimi sırasındaki adımların yönetilmesinden sorumludur¹³⁹.

e. Sendikaların Kendini Yöneten Takımlardaki Roller

Sendikaların kendini yöneten takımlara karşı tutumuna ilişkin bir araştırma sonuçları göstermektedir¹⁴⁰:

Tablo 1.3.

Sendikaların Kendini Yöneten Takımlara Karşı Tutumuna İlişkin Bir Araştırma Sonuçları

SENDİKANIN ROLÜ	ARAŞTIRMA CEVAPLAYICILARININ YÜZDESİ(%)
Organizasyonda KYT başlatan sendikalar	3
KYT tasarımına aktif olarak katılan sendikalar	21
Organizasyondaki KYT'lara katılan sendika üyeleri	49
Organizasyondaki KYT'a karşı sendikalar	6
KYT'a karşı tepkisiz-nötr kalan sendikalar	21

¹³⁷ Wellins, Byham and Wilson, a.g.e., s.57.

¹³⁸ John Adair, *The Effective Supervisor*, The Industrial Society, 1989, s.48.

¹³⁹ Wellins, Byham and Wilson, a.g.e., s.60.

¹⁴⁰ a.g.e., s.62.

Temel prensiplerden birisi sendikaların işin başından itibaren sürecin içinde olmasıdır. Bu birliktelik sendikaların sadece takım kavramı hakkında eğitimini değil; aynı zamanda sendika temsilcilerinin alan ziyaretlerini, temsilcilerin yönetim komitelerine ve tasarım takımlarına katılımını, onlara bu takımlara katılmak için gerekli ustalıkların kazandırılmasını vb. içermelidir¹⁴¹.

Kimi zaman grup lideri (group leader) olarak da adlandırılan koçlar işbaşında olduklarındaysa iletişim, enformasyon sağlanması ve dağıtım gibi faaliyetleri takım liderinin omuzlarından alırlar. Tıpkı sporda olduğu gibi organizasyonlarda da koçlar yardımcı ve öğretmen rollerini üstlenirler. Koçlar ulaşılacak amaçlar koymak, zamanında ve yapıcı performans geribildirimleri sağlamak suretiyle çalışanların gelişimine katkıda bulunurlar. Koçlar ayrıca çalışanları düşünmeye teşvik ederler ve problem olduğunda onlara yardım ederler. Koçluğun başarılı olması için karşılıklı saygı, işbirliği ve güven zorunludur¹⁴².

E. GÖREV TAKIMLARI (TASK TEAMS)

Görev takımları aciliyet göstermeyen bir probleme çözüm bulmak amacıyla bir araya gelen bireylerden oluşan ve söz konusu problemin çözümü sonrası dağılan takımlardır. Takımın faaliyet süresi görev güçlerine göre daha uzundur ama bu faaliyet süresi boyunca takım uzun aralıklarla kısa toplantılar gerçekleştirir. (Mesela faaliyet süresi 30 günü aşkındır ve takım haftada bir saat konuya çözüm aramak için bir araya gelir)¹⁴³

F. GÖREV GÜÇLERİ (TASK FORCES)

Görev güçleri mümkün olduğunca çabuk çözülmesi gerekli hayati konulara ilişkin çözüm bulmak amacıyla kısa süreli bir dönem için (genellikle 30 gün veya daha az) bir araya gelen ve faaliyet süresi boyunca yoğun biçimde (bazen günde 12 saat ve haftada 7 gün yoğunluğunda) çalışma yapan takımlardır. Takım yaşam süresi boyunca takımın faaliyetleri organizasyonunun diğer süregelen rutin faaliyetlerinin önüne geçer.

¹⁴¹ Wellins, Byham and Wilson a.g.e., s.63.

¹⁴² Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, **Human Resources Management**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995, s.413.

¹⁴³ Harrington and Harrington, a.g.e., s.252.

Görev güçleri genellikle yönetimin çabalarıyla oluşturulup liderler ve takım üyeleri üzerinde çalışılacak konulardaki deneyimleri doğrultusunda belirlenirler¹⁴⁴. Bir görev gücü oluşturma süreci şu adımlardan oluşur¹⁴⁵:

- **Öncül Faaliyetler:** Bu faaliyetler takımın toplanacağı ortamın uygunluğunun sağlanması, toplantı amaç ve gündeminin belirlenmesi gibi faaliyetleri içerir.

- **Gerekli Görev Güçlerinin Belirlenmesi:** Bu aşama hangi konularla uğraşılacağına, kaç görev gücüne ihtiyaç duyulduğuna, her görev gücü için sorumluluk ve raporlama düzenine karar verilmesiyle ilgilidir.

- **Üyelerin Takımlara Atanması:** Bireylerin takımlara atanması sırasında; görev gücünün amaçlarını başaracak kadar büyük ama etkin çalışacak kadar da küçük olmasına, söz konusu görev için gerekli ustalıkların seçilecek bireylerde bulunmasına vb. dikkat edilmelidir.

- **Bir Görev Gücü Liderinin ve Üye Sorumluluklarının Belirlenmesi:** Bu noktada üyelerin ve takım liderinin sorumluluklarını anladıklarından emin olmak önemlidir.

- **Toplantıların Yapılması:** Bu toplantılarda alınan kararların yazılı hale getirilmesine dikkat edilmelidir.

G. KALICI TAKIMLAR (STANDING TEAMS)

“Kalıcı takım”lar, süreçleri sürekli geliştirmek amacıyla kurulmuş takımlardır¹⁴⁶. Bu takımların süreç geliştirme takımlarından farklılıkları daha uzun süreli olmaları, hayat sürelerinin belirsizliği ve üyeliğin rotasyona tabi olmasıdır. .

H. STRATEJİK TAKIMLAR (STRATEGIC TEAMS)

Bu takımlar şirketin stratejik planında tanımlanan spesifik amaçlara ulaşmak için oluşturulurlar¹⁴⁷. Bu takımlarda üyelik dönüşümlü veya sabit olabilir. Takımın ömrüye belirli ve uzun dönemlidir.

¹⁴⁴ Harrington and Harrington, a.g.e., s.253.

¹⁴⁵ Task Force Process, (http://me.mit.edu/2.009/pages/taskforce_process.htm)

¹⁴⁶ Brian J. Loebig, Quality Improvement Plan: Fiscal Year 2000, (<http://www.Icfsinpa.org/qi/qiplan2000.htm>)

¹⁴⁷ Loebig, a.g.web sayfası.

mesela bir yapraz fonksiyon takımı, bir kendini yöneten takım veya hem yapraz fonksiyon hem de kendini yöneten takım özelliklerini taşıyan bir takım aynı zamanda sanal takım olabilmektedir. Çalışmanın ana teması olan sanal takımlara ikinci bölümde daha ayrıntılı olarak değinilecektir.

IX. TAKIMLARIN ETKİN ÇALIŞMASI

A. TAKIM ÇALIŞMASINDA BAŞARI KOŞULLARI¹⁴⁸

Takımları başarılı kılmak için bir çok koşulun bir arada sağlanması gerekmektedir. Bu koşulları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

1. Üst Yönetimin İstekliliği ve Açık Amaçlar

Takım liderleri gerek davranışları gerekse takıma ayırdıkları zaman sayesinde astlarına takımların başarıya giden tek yol olduğu izlenimini verirler. Ayrıca yüksek performanslı ekipler organizasyonun onları kullanarak ulaşmayı istediği amaçlarını anlarlar ve bu sayede kendi amaçlarını ikinci plana atabilecek cesareti ve isteği kendilerinde bulurlar.

2. Yönetici-İşgören Güveni

Yönetici takımın onlara verilen yetki ve sorumluluğu taşıyabileceğine, işgörenler de yönetimin onları sadece üretimi arttırmaya yönelik bir araç olarak görmeyip, fikirlerine saygı ve ihtiyaç duyduğuna inanmak isterler.

¹⁴⁸ Gibson, Ivancevich and Donnely, a.g.e., ss. 215-216.

3. Risk Alımı ve Enformasyon Paylaşımı İçin İsteklilik

Takım üyeleri ve liderleri geleneksel ve durağan görevlerini, değişken ve daha yüksek çaba gerektiren yeni görev tipiyle değiştirmeye hazır olmalıdır. Yönetimde takımın faaliyetlerinin sürekli değişiklik göstereceğini kabul etmek zorundadır.

Eğer takım karar almada risk üstlenecekse ve sorumluluk alacaksa, finansal operasyonlarda dahil tüm operasyonlar hakkında enformasyon almak onun en tabii hakkıdır. Takım enformasyon topladıkça bu onu yeni enformasyonlara götürecektir, bazen belli noktalarda takımın enformasyonu üst yönetiminkine eş veya ondan fazla olacaktır. Böyle bir durumda üst yönetim bunu otoritesinin elden gideceği korkusuyla bir kompleks haline getirmeyip takımın mümkün olduğunca çok enformasyon toplamasını desteklemeli ve bu enformasyonun toplanmasında gerekli alt yapıyı sağlamalıdır.

4. Zaman, Kaynak ve Eğitim

Yönetim, kendini yöneten takımların başarısının finansal ve diğer kaynaklara anında girişe, ofis ve üretim alanlarının fiziksel anlamda yeniden tasarımına bağlı olduğunu anlamalıdır. Ayrıca takımlar kendi performanslarını değerlendirebilecekleri güvenilir ve anlaşılır bir değerlendirme sistemi, takım oluşturulması çabalarını destekleyen bir yönetim isterler.

Takım üyeleri takımın başarısı için bireysel düşünceleri bırakıp takım anlayışını benimsemelidirler. Ama bu kolay değildir çünkü yıllarca içinde buldukları geleneksel organizasyon yapısı bireyseliği desteklemiştir. Bu yüzden takım üyelerinin bu davranışları, tutumları değiştirmek ve kişilerarası ilişkiler, yönetsel, teknik konularda ustalık kazanmak için sıkı bir eğitime ihtiyaçları vardır.

B. ETKİN TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ

Aşağıdaki özellikler bir takımın etkin olup olmadığının değerlendirilmesinde kullanılabilirler. Etkin takımlarda¹⁴⁹:

- Takımın her üyesi takımın etkisinde kalarak ona katılmıştır ve liderde dahil olmak üzere tüm üyeler takıma sadıktırlar.

¹⁴⁹ Rensis Likert, "The Nature Of Highly Effective Groups", *Organizational Psychology: A Book of Reading*, David A. Kolb, Irwin M. Rubbin, James McIntyre (eds), Prentice Hall, Engle Wood Cliffs, Newjersey, 1971, s.54.

- Lider ve üyeler birbirlerine yüksek derecede güven duyarlar.
- Takımın değer ve amaçları takımı oluşturan üyelerinin değer ve amaçlarının birleşiminden oluşmuştur.
- Etkin takımlarda bir değer için önemi arttıkça üyelerin o değeri kabul etme olasılıkları da artar.
- Problem çözümü, karar alımı vb. tüm takım faaliyetleri destekleyici bir atmosferde gerçekleştirilir. Fikirlerdeki farklılıklardan en uygun çözüme ulaşma yönünde yararlanırlar.
- Bu takımların liderleri takımlarında rekabetten ziyade işbirliğini desteklerler.
- Takım üyelerinin potansiyellerinden azami yararlanma düşüncesiyle, üyelerin özelliklerini ortaya koymaları cesaretlendirilir.
- Takım üyeleri kendileri için konan amaçları kabul etmeye isteklidirler çünkü bu amaçlar onların yapabileceklerinin en iyisi kadar yüksek ama onları başarısızlık duygusuna itmeyecek kadarda ulaşılabilir.
- Karşılıklı yardım etkin takımların önemli bir özelliğidir. Takım üyelerinden bir yardıma ihtiyaç duyduğunda, diğerleri o üyeye, kendisi için konulan amaçlar setini başarması konusunda yardımcı olurlar.
- Bu takımlarda takım üyelerinin takım faaliyetlerine değer katacak tüm enformasyonu takıma aktarma konumunda yüksek motivasyon vardır.
- Etkin takımlarda zaman yönetimi uygulanır. Takım üyeleri önemli buldukları noktaları tekrar tekrar takımın dikkatine sunarlar "önemsiz noktalarıysa takımın zamanını çalmamak için takıma aktarmazlar.
- Etkin takımların süreçleri, üyelere lider üzerinde daha fazla etkin olabilme ve daha fazla enformasyon sunabilme şansı tanır. Bu sayede üye ne yapılmasına gerektiğine ve işini nasıl daha iyi yapabileceğine ilişkin önerileri lidere aktarabilir.
- Takım üyelerinin birbirlerinin etkileyebilme özelliği sayesinde, takımın amaçları fikirleri sürekli değişiklik gösterir, akışkanlık kazanır.

▪ Bu takımların liderleri çok dikkatli seçilmişlerdir. Bazen organizasyon duruma en uygun kişinin lider seçilmesi için ağırlığını koyar. Bazense takım zaten bilinçlidir ve performans yönetiminde kişinin bir alandaki performansına dayanarak diğer alanlardaki başarımlarına ilişkin bir çıkarıma varılması anlamına gelen ve hale etkisi (halo effect) adını verdiğimiz¹⁵⁰ hataya düşmez. Durumun gerektirdiği özellikleri azami biçimde kendisinde barındıran üyeyi lider olarak seçer.

¹⁵⁰ Randall S. Schuler, *Managing Human Resources*, South Western College Publishing Company, Cincinnati, 1998, s.437.

İKİNCİ BÖLÜM

SANAL TAKIMLAR VE SANAL TAKIMLARDA YAŞANAN SÜREÇLER

Günümüzün sık rastlanan kavramı sanal takıma gelinceye kadar geçmişten günümüze küçük guruplar önemli evrimler geçirmişlerdir. Aslında küçük guruplarda yaşanan bu evrimler, içinde bulunulan dönemin ve o dönemin getirdiği organizasyonel veya sosyal yapının bir sonucudur.

Ünlü düşünür Alvin Toffler insanlık tarihini, üç değişim dalgasının birbirinden ayırdığı dört dönemli bir yapı olarak ele almaktadır¹:

1) Göçebelik Dönemi: 2-3 milyon yıl önce başlamıştır. Bu dönemde atalarımız; önce konuşma, daha sonra sırasıyla araç-gereç yapma ve sosyal organizasyonlar oluşturma yeteneklerini kazanmışlardır. Popülasyon bu dönemde düşük ve aileler göreceli olarak küçüktür.

2) Tarımsal Faaliyetler Dönemi: Bundan 10.000-12.000 yıl önce başlamıştı ve göçebelik döneminden çok büyük farklılıkları içermekteydi. Nitekim bu dönemde çiftçilik ve hayvancılığın; göçebelik döneminin temel faaliyetleri olan avcılık ve toplayıcılığın yerini aldığını görülmektedir. Bu dönemde yavaş yavaş şehir ve kasabalar ortaya çıkıp aileler nüfus açısından kalabalıklaşmaya başlamışlardır.

3) Endüstri Devrimi Dönemi: Bu dönem 18.yy'da başlayıp 20.yy'ın ortalarına kadar devam etmiş olup, fabrikalar dolayısıyla endüstri, ekonominin motoru olarak çiftçilik ve hayvancılığın yerini almıştır. Popülasyon ve şehirlere yönelim patlamış ama aile büyüklükleri küçülmüştür.

4) Enformasyon Dönemi: 20 yy.'ın ortalarında başlamıştır ve 3. değişim dalgasının sonunda ortaya çıkmıştır. Enformasyon dönemiyle beraber dünya ekonomileri enformasyon temelli hale gelmişler, elektronik olarak ilişkiye geçmeye başlamışlar yani bir anlamda karşılıklı olarak birbirlerine bağlanmışlardır. Bu dönemde

¹ Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps, **Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations With Technology**, John Wiley Sons Inc., Newyork, 1997, s.33.

popülasyonun artmaya devam ettiği, ailelerin küçüldüğü fakat onları oluşturan bireyler açısından farklılaştıkları görülmektedir.

İnsanlık tarihinde yaşanan bu farklı dönemler beraberlerinde farklı organizasyonel yapıları da getirmişlerdir. Mesela göçebelik dönemi “küçük grup” tipi organizasyonu, tarımsal faaliyet dönemi hiyerarşik organizasyonları, endüstri devrimi döneminin bürokratik organizasyon yapısını ortaya çıkardığı görülmektedir. Enformasyon çağını temsil eden organizasyon yapısıysa ağ veya şebeke (network) türü olarak adlandırılabilir organizasyon yapılarıdır. Aşağıdaki şekil insanlık tarihleri ve beraberinde getirdiği organizasyon yapılarını ortaya koymaktadır²:

Şekil 2.1. İnsanlık Dönemleri ve Bunlara Denk Düşen Organizasyon Tipleri



Dönemler boyunca her yeni insanlık döneminde, o döneme ait organizasyon yapısı şekillenirken, kendinden önceki dönemlerin organizasyon yapılarından yani öncüllerinden bir takım özellikleri kendi bünyelerinde yeni bir bakış açısıyla birleştirmişler yani öncüllerini yok saymamışlardır. Mesela ağ tipi organizasyonlarda hiyerarşik yapıyı, küçük grupların amaçlarını vb. belli ölçülerde görmek mümkündür. İşte bu durum, enformasyon çağının organizasyonu sanal takımlarında temellerini atmıştır.

Sanal takımlara geçmeden önce takım anlayışını gruplardan ayıran özellikleri kısaca hatırlamak yerinde olacaktır. Hatırlanacağı gibi takımları gruplardan ayıran temel özelliklerden ikisi; takım üyelerinin takımın başarısı için bağımlılık oranlarının gruptaki bireylere göre daha fazla olması ve takım üyelerinin takımın amaçlarını kendi amaçlarının önünde tutmalarıydı. Ayrıca bu yukarıda sayılan ayırımı yaratan faktörlere takımların daha görev ve sonuç odaklı olmaları da eklenebilir. Guruplarsa daha önce

² Lipnack and Stamps, a.g.e, s.34.

bahsedildiği gibi daha ziyade sosyal etkileşim ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak oluşturulmaktadır.

I. SANAL TAKIM KAVRAMI

Sanal takım her şeyden önce bir takım dolayısıyla birbirine bağlı bir görevler bütünü içerisinde etkileşimde bulunan bireyler topluluğudur.

Diğer takımlardan onu ayıran özellikleri bakımından sanal takım; üyeleri dünyanın farklı zaman dilimlerinde olabilmesine ve coğrafi anlamda dağınıklık gösterebilmelerine rağmen beraberce çalışabilen insanlar grubudur. Sanal takımlar teknoloji kombinasyonlarının yardımıyla sınırlı bir süre içerisinde bir projeyi gerçekleştirmek için bir araya getirilmiş, kimi zaman çapraz fonksiyon özellik gösteren iş gruplarıdır³. Öte yandan buradaki tanımdan sanal takımların her zaman çapraz fonksiyon nitelik taşımak zorunda oldukları sonucu çıkarılmamalıdır. Aynı uzmanlık alanından gelen bireyler de ortak bir sorunu çözmek amacıyla, iletişim ve bilgisayar teknolojileri aracılığıyla sanal ortamda bir araya gelip “sanal takım” hüviyeti kazanabilirler.

Ama sanal takımlar sıradan takımların aksine zaman-mekan sınırlarını ve organizasyonel duvarları iletişim teknolojilerinin verdiği güçle aşan takımlardır⁴. Sanal takımlar ifadesi yanlış anlaşılmalıdır onları sanal kılan özellikleri gerçekte varolmamaları değil, sadece faaliyetlerini yerine getirirken iletişim teknolojilerinden optimal ve yüksek derecede yararlanmalarıdır.

Sanal takımlar bilgi adacıklarını birbirine bağlayan takımlardır⁵.

Özetle sanal takımlar bir fırsatı kullanmak yada bir probleme çözüm bulmak amacıyla aynı organizasyonun farklı zaman dilimlerinden veya şubelerinden yada farklı organizasyonlardan gelen, değişik mesleki uzmanlıklarını takımın hizmetine sunmak amacıyla iletişim teknolojilerinden yararlanarak beraber çalışan, ender olarak yüz yüze düzeyde bir araya gelen, bazense üyelerin birbirlerinin yüzlerini hiç görmedikleri takımlardır.

³ Jay Bal and John Gundry, “Virtual Teaming In The Automotive Supply Chain”, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol 5, No 6, 1999, s.177.

⁴ Lipnack and Stamps, a.g.e, s.6.

⁵ Arlene Hewitt, “Leadership In Virtual Teams”, (<http://www.msnb.com/techlearn/htm/leadershipinvirtual.leams.html>)

Sanal takımlar misyonlarına göre birkaç gün, ay, yıl için bir araya gelmiş takımlar olabilirler.

Sanal takımların üyelerinin geldikleri coğrafi mekan, zaman dilimi değişiklik gösterdikçe, takım üyelerinin mensup oldukları organizasyonel bölüm veya organizasyon farklılaştıkça, kurulan iletişimin bilgisayar ve iletişim teknolojileri üzerinden sağlanma düzeyi arttıkça takımın sanallaşma derecesi de artacaktır⁶. Çok az takım %100 sanal takımdır⁷. Zaten takımların %100 sanal olması çok istenir bir durum değildir, çünkü en azından takım kurulurken yüz yüze bir araya gelinerek güven ortamı yaratılmalıdır. Ayrıca yüz yüze görüşme uygulamasına karmaşık sorunlar, önemli personel değişiklikleri vb. durumlarda da gidilmesi tavsiye edilmektedir.

Sanal takım üyeleri firmanın şubelerinde çalışan bireyler, ofis dışından çalışan iş görenler, satıcılar, müşteriler, tedarikçiler, ortak yatırım partnerleri, kimi zamansa rakip işletmelerden gelen bireylerdir.

Öte yandan sanal ortamda faaliyet gösteren çıkar gruplarını, arkadaşlık gruplarını vb. sanal takımlardan ayırmakta fayda vardır. Çıkar grupları yine bir derece daha görev odaklı olmaları nedeniyle sanal takım kimliğine daha yakınken, arkadaşlık grupları görev odaklılığa sahip olmadıklarından sanal takımdan ziyade bir sanal grupturlar⁸. Yine internet ortamındaki arkadaşlık gruplarının ilişkilerinin daha informel olması, bir görev ve sorumluluk üstleniliyorsa bunların yazılı hale getirilmemesi, bireylerin başarısının grubun diğer üyelerinin başarısına doğrudan bağlı olmaması onları takım ve buna bağlı olarak sanal takım kimliğinden uzaklaştırmaktadır.

Bir takımın sanal takım olabilmesi için tüm üyelerin farklı coğrafi noktalarda olmasına gerek yoktur. Mesela bir örnek olayda sanal takımın iç-temel takımı sekiz kişiden oluşup, bunun üçü aynı mekanı paylaşmaktadırlar⁹. Bahsedilen takımda bir sanal takım olup, üyelerinin hepsi farklı noktalarda bulunan bir takıma göre sanallaşma derecesi daha düşüktür.

⁶ Cyntia Cantu, "Virtual Teams", (<http://www.workteams.unt.edu/reports/Cantu.html>)

⁷ Davil Gould, "Leading Virtual Teams", (<http://leader-values.com/Guests/Gould.html>)

⁸ "Virtual Organization", (<http://www.Seanet.com/~daveg.vrteams.htm>).

⁹ Mary Louise Stone and Elizabeth Thach, "Tools And Tips For Making Virtual", *Performance Improvement*, May-June 1999, s.31.

Sanal takımlar ayrıca “Bireyler birbirlerinden 50 adım veya fazla uzak olduklarında iletişim kurma olasılıkları azalır” şeklindeki temel düşünceyi iletişim teknolojilerinin desteğiyle geçersiz kılan takımlardır.

Sanal takımlar kimi zaman bir çapraz fonksiyon takımken yani farklı fonksiyonlardan gelen bireylerden oluşabilirken, kimi zaman çatısı altında aynı fonksiyondan gelen ama ya coğrafi anlamda ya zaman dilimi bazında dağınıklık gösteren yada her iki kısıtı da sağlayan bireyleri topluyan takımlardır¹⁰.

Sanal takımlar sanal organizasyonların bir alt setidirler. Sanal organizasyon; hızla değişen bir ortamda dünyaya çapındaki pazarlara ürün üretmek için geçici olarak bir araya gelen organizasyonlardır. Sanal organizasyonlar maliyetleri, yetenekleri vb. paylaşırlar. Sanal organizasyon kimi zamansa fiziksel bir varlığa sahip olmadan faaliyet gösteren¹¹ ve aynı zamanda gerek bölümleri arasındaki gerekse dışarıda kimi zaman rakibi sayılabilecek işletmelerle arasındaki duvarları yıkan, sınırsız (boundaryless) organizasyonlardır¹². Bir başka tanıma göreyse sanal organizasyon ustalıkları maliyetleri vb. paylaşmak için enformasyon sistemleri aracılığıyla birbirine bağlanan bağımsız organizasyonların oluşturduğu geçici şebekedir¹³.

Sanal organizasyonlar karakteristik özelliği yenilik olan post-modern organizasyonlardır. İleri teknoloji ürünü olan bu organizasyonlar ürünlerini de sanal ürünlerden seçeceklerdir. Bu ürünler anlık bir zaman diliminde üretilip, tüketicinin ihtiyaçlarına göre rahatlıkla şekillendirilebileceklerdir¹⁴.

Sanal organizasyonlar ve boş organizasyonlar (Hollow Organization) birbirlerine karıştırılmamalıdır. Sanal organizasyonlar ve boş organizasyonlar arasındaki fark niyet (amaç) ve de büyüklükten kaynaklanır. Boş organizasyonlar mevcut yapıda ekonomikliği geliştirmeye çalışırken sanal, organizasyonlar temel faaliyetler dışındaki tüm faaliyetlerini dışarıya yaptırırlar.

¹⁰ Ron Young, “The Wide Awake Club”, *People Management*, Vol. 4, 02/05/98, s.46.

¹¹ Jeremy Hope and Tony Hope, *Competing In The Third Wave*, Harvard Business School Press, Boston, 1997, s.100.

¹² Wayne A. Baker, *Networking Smart: How To Build Relationship For Personal And Organizational Success*, McGrawhill, Newyork, 1994, s.297.

¹³ “Virtual Organization”, (<http://www.emporia.edu/ibed/jour/jour15sm/cheri/cheri.htm>).

¹⁴ Margaret Duffy, “Ten Prescription For Surviving And Thriving In The Virtual Organization”, *Public Relations Quarterly*, Summer 94, Vol. 39, Issue 2, s.30.

Esneklik sanal organizasyonların bir diğer önemli özelliğidir. Eskiden esneklik bugünkünden farklı olarak öz şeklini kaybetmemek şartıyla değişen şartlara geçici olarak uyum sağlamayı ifade etmekteydi. Eski esneklik tanımı bir ağacın rüzgarda eğilmesi ve ağacın rüzgar sonrası eski şekline dönmesine benzetilebilirdi. Bugünse esneklik bir şekilden diğerine rahatlıkla geçebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu anlamda esnek olmak için bağımlılıkları azaltmak gerekir. Esnek şirket; işini daha etkin yapabilmek veya daha karlı pazarlara girebilmek için gerektiğinde stratejilerini, ürünlerini, çalışanlarını hatta mevcut müşterilerini terk etmeye hazır olmalıdır¹⁵.

Sanal organizasyonda iki veya daha fazla şirket ortak bir amaca ulaşmak için amaca ulaşmaya kadar beraber olacaklardır ve temel yeteneklerini birbirlerinin kullanımına açacaklardır. İletişim sanal organizasyonun başarısı için önemli bir faktördür. İletişim akıcı, çift taraflı ve gönüllü olmalıdır. Sanal organizasyonlar içindeki şirketler amaçlara ulaşabilmek için normal bir şirkete göre daha az bürokratik olmalıdır.

Sanal organizasyon kısaca özetlenecek olursa; sadece elektronik bir yapı değildir ve insan ilişkilerinin yerini almaya değil onu güçlendirmeye yöneliktir. Elektronik iletişim sanal organizasyonların amaçlarına ulaşmalarında bir araçtır. Sanal organizasyon partnerleri ortak bir değer yaratana kadar beraberdirler. Yine sanal organizasyonlar için fiziksel bir mekana sahip olmak zorunluluk değildir. Şirketin bir merkezi olmayabilir. Sanal organizasyonlar sadece dış kaynaklamada değildir.

Son olarak bir organizasyon hem sanal hem gerçek olabilir. Şirketin bir fonksiyonu sanal takım gibi çalışırken organizasyonun kalanı normal bir organizasyon gibi faaliyet gösterebilirler¹⁶.

Sanal takımları karakterize eden özellikler Jane Henery ve Meg Hartzler tarafından şu şekilde özetlenmiştir¹⁷:

- Üyeler, takımın sonuçlarından birbirlerine karşı sorumludurlar.
- Sanal takım üyeleri genellikle coğrafi olarak dağılım gösterirler.
- Üyeler farklı mekanlardan çalışmaya aynı mekandan çalışmaya göre daha fazla zaman harcarlar.

¹⁵ Nicholas G. Carr, "Being Virtual: Character And The New Economy", *Harvard Business Review*, May-June 1999, s.183.

¹⁶ "Virtual Organization", (<http://www.emporia.edu/ibed/jour/jour23ot/cheri.htm>).

¹⁷ "Virtual Team, Introduction", (<http://shrike.Depaul.edu/~ychen6/utttext.htm>).

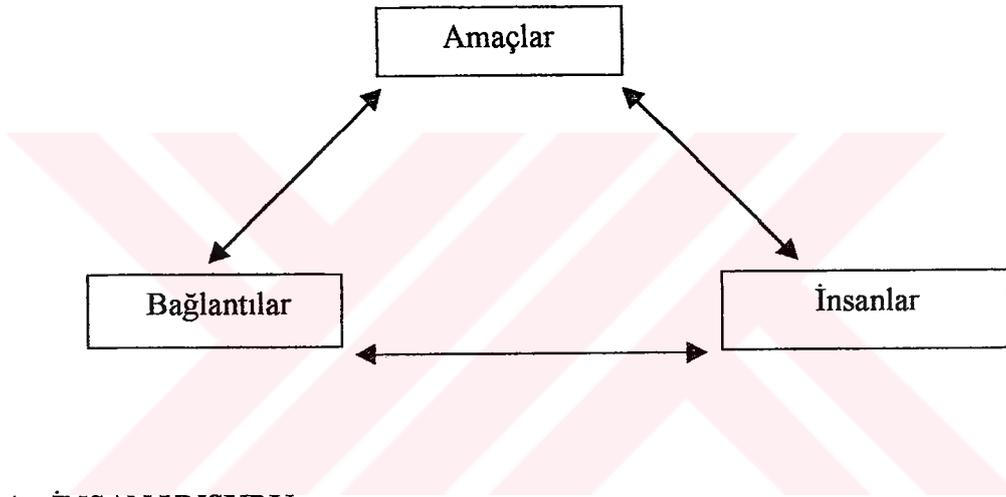
- Takım, problemleri beraberce çözüp beraberce karar alır.
- Sanal takım genellikle 20 üyeden daha az üyeye sahiptir.

II. SANAL TAKIMLARA İLİŞKİN İLKELER

Bir sanal takımın özünü üç unsur oluşturur:

- İnsanlar
- Amaçlar
- Bağlantılar (Links)

Şekil 2.2. Sanal Takımların Temel Unsurları



A. İNSAN UNSURU

Sanal takımlar kendine güveni olan, belli ölçülerde otonomiye sahip “**bağımsız üyeler**” den oluşur.

Sanal takımlarda üstlenilen görevler çok geniş bir yönetsel ve teknik deneyimler portföyü gerektirdiğinden farklı tecrübelere sahip bireyler takıma katılırlar ve bu bireyler sürecin kendi tecrübelerini gerektiren kısımlarında liderliği üstlenirler, yani sanal takımlarda **paylaşılan liderlik (shared leadership)** söz konusudur. Aslında sanal takımın türüne göre liderliğin ortaya çıkış biçimi de farklılık göstermektedir. Eğer sanal takım farklı organizasyonlardan gelen bireylerden oluşmuşsa liderin belirlenmesinde paylaşılan liderlik, dönüşümlü liderlik (bireylerin uzmanlıklarının sürecin o an ki bölümüyle uyumlu olup olmadığının kontrolünün yapılmaksızın projenin yada görevin belli dönemlerinde liderliği üstlenmeleri) kendiliğinden ortaya çıkan liderlik gibi daha uzlaşmacı bir tavır sergilenirken; sanal takım aynı organizasyonun farklı coğrafi konum

ve zaman dilimlerinden gelen bireylerden oluştuğu takdirde yönetim liderin seçilmesi faaliyetine genellikle ağırlığını koymaktadır.

Ayrıca sanal takımlarda liderliğin paylaşılıp paylaşılmaması, takımın çapraz fonksiyonel olup olmamasıyla da ilgilidir. Öyle ki çapraz fonksiyonel bir sanal takımda bireyler sürecin kendi uzmanlıklarını gerektiren noktalarında liderliği üstlenirken, eğer takım ortak sorunları çözmek amacıyla aynı fonksiyondan gelen bireylerden (aynı veya farklı organizasyondan gelmiş olabilirler) oluşmuşsa, görev liderliğinin genellikle bir takım üyesi tarafından takımın ömrü boyunca üstlenilmesi söz konusu olabilmektedir.

Aslında duruma şüpheli bir bakış açısıyla bakıldığında, paylaşılan liderlik ve dönüşümlü liderlik uygulamalarının bireylerin sürecin uzmanı oldukları noktalarda başa gelerek durumu en başarılı şekilde yönetmeleri düşüncesinin bir eseri olduğu kadar, aynı zamanda farklı organizasyonların kendi üyelerinin hiç değilse sürecin belli bir noktasında liderliği üstlenip, proje amaçlarının geldikleri organizasyonun amaçlarından çokça sapmamasına yönelik çabalara girişebilmeleri için bir olanak olduğu düşüncesinin de bir sonucu olabileceğini akla getirmektedir.

Takımlar insanlardan oluşan sistemlerdir. Takımların iki organizasyonel düzeyi vardır: Üyelerin düzeyi ve takımın bir bütün olarak organizasyon içerisindeki düzeyi veya yeri. Sanal takımların başarısı için üyeler düzeyinde yani üyeler arasında ve takım düzeyinde yani takımla diğer takımlar veya organizasyon arasında bir uyumun sağlanması yani **düzeylerin bütünleştirilmesi** şarttır.

B. AMAÇ UNSURU

Amaç bir takımın beraber olma nedenini ortaya koyar ve bireyler arası en azından asgari düzeyde birbirine bağımlılığı ifade eder.

Sanal takımların açık amaçlara yüz yüze takımlardan daha çok ihtiyaçları vardır. Çünkü bu takımlar klasik organizasyonel sınırların dışında onlara rehberlik edecek bürokratik kurallar olmadan faaliyet gösterirler, bu nedenle uyum içerisinde olabilmek için ortak ve açık amaçlara ihtiyaç duyarlar.

Takımlar kurulurken üyelerin takıma katılması için ulaşılabilecek amacın işbirliği gerektirmesi önemlidir. Takım, süreçleri sırasında görevini yerine getirirken, üyelerin

her biri birbirine bağı görevler setinin bir parçasını yerine getireceklerdir. Süreç sona erdiğinde takım amaçlarını ölçülebilir, somut sonuçlar olarak karşısında görecektir.

Sanal takımlar için misyon genellikle organizasyonun temel amacının yani misyon ve vizyonunun bir parçası yani organizasyonun alt amacı konumundadır. Sanal takımın misyonu, organizasyonel amaçlarla uyumlu olması düşüncesiyle genelde üst yönetim tarafından belirlenip takıma gönderilir, dolayısıyla kendi misyonunu şekillendiren sanal takım sayısı son derece azdır. Sanal takımın misyonu ister üst yönetimce gönderilsin ister takımca şekillendirilsin, tüm takım üyelerince anlaşılır kılınmalıdır.

Öte yandan tüm takımların üst yönetimden bir sponsorları vardır. Bu sponsorlar takımlara, amaçlarına giden yollarda önlerine çıkabilecek engelleri kaldırmada yardımcı olurlar. Mesela sponsorlar bütçelerin onaylanması, yolculuk masraflarının onaylanması vb. kararlarını verirler. Eğer organizasyon “arı proje örgüt”ü yapısında yöneticilerin fonksiyonel rolleri kaldırılır. Üst yönetim kendileri için; ortalama 10-15 iş görene yol göstericilik (mentorluk) yapmak, proje takımlarından birine sponsorluk yapmak vb. yeni ve anahtar roller belirlerler. Her sponsor (proje takımı yöneticisi) ayrıca hiyerarşik yapıda en üst noktada bulunan yürütme komitesinin bir üyesidir. Yürütme komitesinin görevleri ise; organizasyon misyon ve vizyonunun belirlenmesi, proje faaliyetlerinin, genel iş sonuçlarının belirlenmesi vb.’dir.

Proje sponsorunun (proje yöneticisi) emir verme yetkisi yoktur sadece takımın odak noktasından sapmaması için koordinatörlük görevi üstlenir¹⁸.

Sponsorlar belli bir süre sonra bir araya gelip, projelere ilişkin en iyi uygulamaları bir araya getirip tartışarak belli durumlarda neler yapılacağını, proje standartlarını ortaya koyarlar.

Eğer sanal takım üyeleri farklı organizasyonlardan geliyorsa sanal takımın misyonu katılımcıların organizasyonlarının ortak alt amaçlarıdır.

İkinci adım sanal takım misyonuna bağı alt amaçların oluşturulup, bu alt amaçların misyona hizmet edip etmediğinin kontrolüdür. Ayrıca tıpkı sanal takımın misyonunu kontrolüne ilişkin standartlar geliştirildiği gibi takım her alt amacı içinde başarı standartları yani kriterler geliştirilmelidir. Takımın her alt amacının standartları

¹⁸ “Analysis And Findings”, (<http://www.seanet.com/~daveg/chapter5.htm>).

karşılanıp bir araya getirildiğinde takımın misyonuna ilişkin standartlarında otomatik olarak karşılanıyor olmasına dikkat edilmelidir.

Sanal takım misyonu ve alt amaçlar ve yerine getirilmesi gerekli görevler dahilinde görevlerin gerektirdiği uzmanlıklara sahip, bireysel amaçları ve eğer farklı bir organizasyondan geliyorsa organizasyonunun amaçları sanal takımın amaçlarıyla uyuşan, kendini disipline edebilen, iletişim yeteneği kuvvetli, gerektiğinde süreç içinde liderliği üstlenebilecek bireyler takıma çağrılırlar.

Öte yandan sanal takımın misyon ve alt amaçlarına ne derece ulaşabildiğini değerlendirebilmek için sayısal iş sonuçları belirlenmelidir. Sanal takım üyelerinin standartları düşük belirleyebileceği korkusu organizasyonları sanal takımların iş sonuçlarını belirlemeye itmektedir. Ama organizasyonlarda sanal takım için çok yüksek, gerçekçi olmayan standartlar belirleyebilirler, bu nedenle sanal takım iş sonuçlarının organizasyon (birden fazla katılımcı organizasyon varsa organizasyonlar) ve sanal takım üyelerince beraberce belirlenmesi doğru olacaktır.

Takım, misyon ve alt amaçları doğrultusunda belirlenen standartlara ulaşmak için görevlerini yerine getirmeye yönelik olarak harekete geçecektir. Görevler kimi zaman birbirine paralel olduğu gibi, kimi zaman seri bağlı özellik gösterebilmektedir. Ayrıca bir görev birden fazla bireyin sorumluluğunu gerektirebilir. Her görevde bir görev lideri vardır ama görev liderleri paralel bir görevde başka bir liderin altında görev yapabilmektedirler.

Bireylerin sanal takım görev süresince hangi görevleri üstleneceği bellidir. Ayrıca boşalabilecek pozisyonları takımın içinden kimin dolduracağına ilişkin bir sorumluluk matrisi hazırlanmalıdır. Öte yandan görevlerin nasıl yerine getirileceği, o görevin uzmanı olan görevden sorumlu takım üyelerine bırakılarak, bireylere belli ölçüde özerklik verilir. Ama her görev için proje yöneticisi ilgili görevin sorumlusu olan takım üyesiyle beraber başlangıç ve sona eriş tarihleri belirlemelidir. Görev sona eriş tarihlerinde, süreç sırasında değişen çevresel şartlar dahilinde farklılaştırmalar yapılabilir. Bu görev sona eriş tarihlerinin birleşimi aynı zamanda takımın tüm projesinin bitişi tarihini de ortaya koyacaktır.

Sanal takımlar iç rekabetin yoğun olduğu ortamlarda başarılı olamayabilirler. Sanal takımlarda başarıyı genelde karşılıklı bağımlılık getirecektir.

Tablo 2.1. Amaç-Karşılıklı Bağımlılık Skalası

Grup Bağımlılığı		Amaçlar	Ödül
Grup Karşılıklı Bağımlılığı	+	İşbirlikçi	Büyük Kazan/Kazan
			Kazan/Kazan
Bireysel Bağımsızlığı	0	Bağımsız	Bireysel Kazan/Kaybet
			Kazan/Kaybet
Grup Bağımlılığı	-	Rekabetçi	Büyük Kazan/Kaybet

C. BAĞLANTI UNSURU

Önceki iki unsur hemen her takım için ortakken, sanal takımı diğer takımlardan ayıran en önemli özellik bağlantı unsurudur.

Sanal takımın sürecin başındaki girdisi çoklu medya (multiple media)dır. Bu çok alternatifli iletişim yapısı farklı zaman-mekan ve organizasyonel sınırlar ötesi etkileşimleri imkanı kılmaktadır. Çok alternatifli iletişim araçlarıyla sağlanan sınırlar ötesi yoğun iletişim artı veya eksi yönde bir güven ilişkisiyle son bulacaktır. Pozitif ilişkiler ve güven hiçbir takım için sanal takımlar için olduğu kadar önemli değildir. Günlük yüz yüze rutin ilişkilerin yaşanmaması yanlış anlaşılma olasılıklarını arttırmaktadır, bu yüzden sanal takımlarda güven bürokratik kontrolün yerini almak zorundadır.

Sanal dünyada insanlara ulaşabilmek için bireyler birbirlerinin adreslerini bilmek zorundadırlar. Bireylerin adreslerinin çeşitliliği ve sayısı onların iletişim araçlarına hakimiyetlerine ilişkin ipuçları verecektir.

Takıma girecek bireylerin geleneksel posta adresleri, telefon numaraları (ofis, ev, araba vb.), faks numaraları, elektronik posta adresleri, web sayfası adresleri öğrenilerek takım klasörünün temelleri oluşturulmalıdır. Bu takım klasörü takım üyelerinin adlarını, temas bilgilerini, bireylerin rollerini ve sorumluluklarını verecektir.

III. SANAL TAKIMLARIN DİĞER TAKIMLARDAN FARKLILIKLARI

Her şeyden önce eğer sanal takım farklı organizasyonlardan gelen bireylerden oluşmuşsa üyeler öncelikle takımın çıkarlarını değil proje sonrası geri dönecekleri, mensup oldukları esas organizasyonlarının çıkarlarını öne çıkaracaklardır¹⁹.

Sanal takımlarda üyeler teknik ustalıkları nedeniyle takıma çağırılırlar. Oysa klasik takımlarda bireyler bir görev için olduğu kadar motivasyonlarının artırılması amacıyla da takımlara çağırılırlar. Klasik takımlarda lider takıma çağırılan bireylerin güçlü yönlerini pekiştirmek, zayıf yönleriniyse güçlendirme görevini üstlenir. Kısacası sanal takımlar klasik takımlardan daha görev odaklıdır. Bireylerin motivasyonu ve benzer duygusal gelişimleri daha arka plandadır.

Klasik takımlarda iş atamaları üyeler arasında informel olmayan biçimde yani belgelendirmeye gidilmeden gerçekleştirilmektedir. Oysa sanal takımlarda özellikle başka organizasyonlardan gelen üyeler için; her üyenin proje boyunca hangi görevi üstleneceği, göreve haftalık ve toplam proje ömrü boyunca ne kadar vakit ayracağı (saat olarak), saat başına ne kadar ücret alacağı vb. net olarak ortaya konmaktadır. Ayrıca kimi sanal takımlarda sözleşmeye durumsallık yaklaşımının bir uygulaması olarak, üyenin proje sırasında boşalabilecek proje rollerinden hangilerine kaydırılabileceğine ilişkin bilgilerde konmaktadır. Farklı organizasyonlardan özellikle danışmanlık şirketlerinden bireylerin bu takımlara çağrılmaları ve klasik takımların aksine sanal takımların daha görev odaklı olmaları, sanal takımları bu tür bir uygulamaya götürmüştür. Bir anlamda klasik takımlardaki güvenin yerini sanal takımlarda sözleşmeler veya bir diğer ifadeyle kontratlar almıştır.

IV. SANAL TAKIMLARI ORTAYA ÇIKARAN GELİŞMELER

Son zamanlarda artan sayıda organizasyon projelerde işbirliği yapmak için üyeleri zaman ve mekan açısından farklı konumlarda bulunan sanal takımlara yönelmektedirler. Bu yönelimin başlıca nedenleri ticaretin hızlı biçimde küreselleşmesi, organizasyonlar arasındaki işbirliği ihtiyacı ve kaynakları daha iyi kullanabilme arzusudur²⁰.

¹⁹ "The Team Is Dead-Long Live The Virtual Team", (http://www.ozemail.com.au/~thomsett/main/articles/virtual_team.htm).

²⁰ Francis Lau, Suprateek Sarker and Sundeep Sahay, "On Managing Virtual Teams", (<http://www.bus.ualberta.ca/flau/papers/cacm.htm>).

Ofis dışından çalışma, sanal takımların yaygınlaşmasının bir diğer nedenidir. A.B.D.'de 90'larla beraber yedi milyon insana ofis dışından çalışma programı uygulanmaktadır. Gartner Group'un yaptığı bir araştırmaya göre 1999 itibarıyla şirketlerin %80'i işgüçlerinin yarısına bu programı uygulamaktadırlar. Özellikle internet'le büyüyen yeni kuşak, teknolojinin nimetlerinden yararlanarak ofis dışından çalışmayı talep etmektedirler.

Üretim fonksiyonunda somut ürünlerden bilgi üretimine doğru bir geçiş yaşanması sanal takımları güncel kılan bir diğer nedendir. Somut ürünler takım üyelerinin yan yana, beraberce çalışmalarını gerekli kılarken; bilgi üretiminin takım üyelerinin aynı mekanı paylaşmaları gibi bir kısıtı yoktur.

Şirketler arası evliliklerde sanal takımlara önem kazandıran bir başka nedendir. Organizasyonlar dünyanın bir diğer ucundaki ortaklarıyla çalışabilmek için sanal takımlar kurmak zorunda kalmışlardır.

Organizasyonların ölçek küçültmeye gitmeleri yöneticilerin gerekli proje personeli ihtiyacını karşılamak için kontratlı çalışanlara, danışmanlara, geçici personele vb. başvurularına neden olmuştur. Geçmişte organizasyonların hammaddenin alımından tüketiciye ulaştırılmasına kadar tüm süreçleri kendileri üstlenirken, bugün sadece temel yetenekleri kendileri yerine getirip, gerekli diğer süreçler için stratejik ortaklıklar kurmaktadır²¹.

Yine farklı zaman ve mekanlardan yapılacak takım çalışmasını destekleyen iletişim ve bilgisayar destekli sistemler, sanal takımların kullanımını arttırmıştır²².

Ayrıca bireyleri sanal takımlarda çalışmaya iten bir çok sosyo-psikolojik neden vardır. Genellikle yapılan ek ödemeler takım üyeleri için birincil motivasyon kaynağıyken her zaman baskın değildir. Yapılan araştırmalar takım üyelerinin; yeni deneyimlerin kazanılması, yeni teknik uzmanlık alanlarına giriş, sahip olunan enformasyonun güncellenmesi, kontakt (ilişki) sayısının artması vb. nedenlerle sanal

²¹ "Virtual Teams", (<http://webcless.csu.chico.edu/~jadavids/Virtual%20Teamswebtext2.html>).

²² Martha Haywood, **Managing Virtual Teams: Practical Techniques For High Technolgy Project Managers**, Artech House, Boston, 1998, s.4.

takımları cazip bulduklarını göstermektedir. İşlerinde bu gibi beklentileri olan çalışanlar, sanal takımların önemlerinin artmasının bir diğer nedenidir²³.

V. SANAL TAKIMLARIN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Her şeyden önce eğer sanal takım farklı organizasyonlardan gelen bireylerden oluşmuşsa, organizasyon daha önce tek başına çözemediği bir problemi çözme veya daha önce tek başına yakalayamadığı fırsatları yakalama şansına kavuşur. Çünkü çapraz organizasyon dağınık sanal takımlarda, sanal takım oluşturulurken projenin her fonksiyonu için takıma çağrılacak bireyler mümkün olduğunca sektörlerinde söz konusu fonksiyonu en iyi yerine getiren organizasyonlardan temin edileceklerdir.

Sanal takımlar; dağınık sanal takımlar; coğrafi ve zaman dilimi anlamında dağılım gösteren organizasyonlara bireylerin fiziksel olarak yerlerini değiştirmeden onların deneyim ve ustalıklarından azami ölçüde yararlanma şansını yaratır. Görev için gerekli deneyim ve ustalık organizasyonun çok çeşitli noktalarına dağılmış olabilir ama sanal takım bireylerin yerlerini değiştirmeden ustalıklarını bir havuzda toplayarak problem üzerinde yoğunlaşılmasını sağlayacaktır²⁴.

Ayrıca sanal takımlara sahip organizasyonların çalışanlarına yapılan bir anket sanal takımların şu faydalarını ortaya koymaktadır: Cevaplayıcıların %25'i sanal takımların seyahatte vb. harcanan zamandan tasarruf sağlamasını, %23'ü çok büyük ölçüde maliyet tasarrufları yaratmasını, %20'si gerektiğinde bir uzmanı en hızlı biçimde sanal takım toplantılarına katabilme yeteneğini sanal takımların en önemli faydaları olarak dile getirmişlerdir.²⁵

Sanal takımların problemlere hızlı ve esnek biçimde cevap verebilme yeteneği onların sağladıkları en önemli faydalar arasındadır.

Sanal takımların bir başka faydası da bünyesinde farklı kültür ve iş uygulamalarını birleştirerek organizasyonlara etnik kökenli ön yargılarından kurtulma konusunda yardımcı olmalarıdır²⁶.

²³ Robert Lewis, "Membership and Management Of a 'Virtual' Team: The Perspectives Of a Research Manager", *R&D Management*, Jan 1998, s.10.

²⁴ Timothy Kayworth and Dorothy Leidner, "The Global Virtual Manager: A Prescription for Success", *European Management Journal*, Vol 18, No:2, April 2000, s.184.

²⁵ Bal and Gundry, a.g.m, s.185.

²⁶ Kayworth and Leidner, a.g.m., s.184.

Sanal takımlar için, zaman farklılıkları sorun yaratabildiği gibi iyi kullanıldığı takdirde bir avantaj haline dönüştürülebilmektedir. Mesela Japonya’da bulunan sanal takımın üyeleri üstlerine düşen görevlerini yerine getirip topu Amerika’daki sanal takım üyelerine attıklarında bu Amerika’daki sanal takım üyelerinin işe başlama saatlerine denk getirilebiliyorsa zaman bir avantaj haline dönüştürülmüş demektir²⁷. Çünkü Japonya’daki üyeler işlerini erken bitirirlerse Amerika’dakiler henüz işlerine dönmemiş olacaklar, dolayısıyla zaman kaybedilecektir. Veya Japonya’daki üyeler kendilerine düşen görevi işgünlerinin başında yerine getirirlerse bu Amerika’daki üyelerin iş günü sonuna yada iş dışı saatlerine rastlayabilecektir.

Sanal takımlar, organizasyonlara daha ucuz işgücü pazarlarına ulaşma şansı sağlamaktadır. Bugüne kadar takımlardaki çalışanların görevlerini omuz omuza yerine getirmeleri bir zorunlulukken, artık iletişim teknolojileri sayesinde organizasyonlar dünyanın farklı noktalarındaki ucuz ve kaliteli iş güçlerini sanal takımlara katabilmektedirler.

Sanal takımların kimi üyelerinin müşterilerin bulunduğu noktalara giderek müşterinin nabzını tutabilmesi ve takım çalışmasına gittiği mekandan katılabilmesi sanal takımların en büyük faydalarındandır. Müşterilerin bulunduğu mekanları ziyaret ederek onlarla yakın temasa geçen üyeler sayesinde sanal takımların müşteri tatmin düzeylerini yukarılara çektikleri gözlemlenmiştir.

VI. SANAL TAKIMLARIN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

Sanal takımların çalışanlar açısından önemini sosyolojik ve psikolojik açıdan ele almak mümkündür:

A. SANAL TAKIMLARIN PSİKOLOJİK AÇIDAN ÖNEMİ

Sanal takımların, üyeleri üzerinde çeşitli psikolojik etkileri olacaktır. Bu etkileri şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

²⁷ Martha Haywood, “Working In Virtual Teams: A Tale of Two Project and Many Cities”, *IT Pro*, March-April 2000, s.59.

1. Sanal Takımların Çalışanların Üzerinde Olumlu Psikolojik Etkileri

Takım üyelerinin ofis dışından çalışmaları durumunda, işlerini evden yapabilmeleri bireylerin işten duydukları tatmin düzeyini arttıracaktır, buda takım üyelerinin işlerinden ve organizasyondan ayrılma olasılıklarını azaltacaktır. Araştırmalar evden çalışan iş görenlerin; daha az sayıda hastalık izni aldıklarını, daha az devamsızlık yaptıklarını; daha yüksek iş tatmini yaşadıklarını ve performanslarını yükselttiklerini göstermiştir²⁸.

Özellikle çapraz fonksiyon sanal takımlarda, her birey sürecin belli noktalarında liderliği üstlenmek zorundadır. Bu takım üyelerinin, kendilerine önem verildiği düşüncesiyle motive olmalarına yardımcı olur.

Takım üyelerinin ilk kademe üstleriyle olan ilişkilerinde düzelmeler görülecektir. Çünkü bu üstlerin psikolojik baskısını doğrudan üzerlerinde hissetmeyeceklerdir. Ofiste çalışma, bireyin üzerinde daha fazla denetim olması demektir. Ofis dışında çalışmaysa, denetimin olmaması demek değildir. Belli ölçülerde denetim olmakla beraber, yüz yüze takımlara oranla denetim seviyesi oldukça düşüktür ve takım üyelerine, onlara güven duyulduğu mesajı verilir. Bu mesaj çalışanın iş tatminini ve verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir²⁹.

Ofis dışından çalışma durumunda, bireyler ofislerini kendi rahatlarına göre tasarlayabileceklerinden, kendi hayatlarına hükmedebilme duygusuyla motivasyon düzeylerini arttırabilmektedirler. Ayrıca bireylerin ev ofislerinden çalışma esnasında aileleriyle beraber olabilmeleri, onlar için ayrı bir motivasyon kaynağı olmaktadır.

Sanal takımlarda ofis dışından çalışmalarda; özellikle ev ofislerinde; takım üyeleri görevlerini daha az kesintiyle yerine getirme şansına sahiptir. Bu sayede takım üyeleri, işlerini çevresel kesintilerden kaynaklanan strese yakalanmadan yerine getirebileceklerdir.

Ofis dışından çalışma organizasyonlara, takımlarını daha geniş bir işgücü pazarından oluşturabilme şansını verecektir. Bu sayede sanal takım üyeleri, yüz yüze bir takım çalışması yapılması durumunda beraber çalışamayacakları; üstün bilgi, yetenek ve deneyime sahip üyelerle tanışıp çalışma fırsatı yakalayacaklardır. Bu sayede

²⁸ Nancy B. Kurland, Diane E. Bailey, "Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime", *Organizational Dynamics*, Autumn 1999, s.57.

²⁹ Virtual Office, (<http://www.objs.com/survey/vo.htm>)

bilmediklerini öğrenip, varolan bilgilerini yenileyerek kendilerini geliştirme ve öğrenme ihtiyaçlarını doyurma fırsatını yakalayacaklardır.

Ofis dışından çalışma, özürli çalışanlarında takım çalışmasına katılmalarına imkan verir³⁰. Bu da çalışanlara, başlarına bir kaza geldiği takdirde bile işlerine devam edebilecekleri konusunda güven vereceği için, çalışanların morallerini olumlu yönde etkileyecektir.

Her çalışanın kendine has bir çalışma biçimi vardır. Kimi çalışan sabahtan, kimi gece daha verimli çalışabilecektir. Ofis dışından çalışma programlarının bir çoğunda çalışanın günlük ne kadar çalışacağı organizasyon tarafından belirlenmişken, çalışmanın hangi zamanlarda olacağına işgörenin kendisi karar verecektir³¹. Dolayısıyla çalışan en verimli olduğu saatleri kendine çalışma saatleri olarak seçerek, potansiyelinden mümkün olabildiğince çok yararlanabilme şansına kavuşacaktır. Bireyler bu şekilde sağlayabilecekleri başarılarla kendilerine olan güvenlerini tazeleyip, arttırabileceklerdir.

2. Sanal Takımların Çalışanların Üzerinde Olumsuz Psikolojik Etkileri

a. Ofis Dışından Çalışmanın Genel Anlamda Getirdiği Olumsuz Etkiler

Sanal takımlarda etkileşim yüz yüze takımlara göre daha sınırlı olduğundan, bireyler yüzyüze takımlarda sosyalleşmenin getirdiği psikolojik doyumu yaşayamayacaklar yada daha sınırlı yaşayacaklardır.

Ofis dışından takım çalışmasına katkıda bulunan bireyler, kendilerinin genel tablo içerisindeki yerlerini görmekte zorlanıp, yalnızlık duygusuna kapılabileceklerdir. Bu yüzden özellikle sanal takım liderinin, sanal takımın organizasyon açısından önemini açık bir şekilde üyelere izah etmesi gerekmektedir. Ayrıca sanal takım üyelerinin amaç, strateji, politika vb. konularda kavram karmaşası yaşmalarını önlemek için, üst düzey yöneticiler belli periotlarda, değişik takım üyelerinin bulunduğu mekanlara giderek, hem kavram karmaşasını çözmeli hem de üyelerinin sosyal yalnızlıklarını belli ölçülerde hafifletmelidirler³².

³⁰ U.S Office of Personel Management, "Reasons for Telework", (<http://www.opt.gov/wrkfam/telecomm/reasons.htm>)

³¹ Telework (Telecommuting): The Benefits and Some Issues, (<http://www.eto.org.uk/faq/faq03.htm>)

³² William R. Pape, "Remote Control", (<http://www.the-office.com/virtual.htm>)

Sanal takım üyeleri özellikle sürecin başında “siberstres” yaşayabilmektedirler. Takım üyelerinin sanal takım sürecinin başında yaşayacakları bu stres; sürecin başında takım üyelerine takım amaçları, istenir sonuçların tanımı, başarılı sanal takım üyesi olmanın yolları gibi bilgiler verilerek belli ölçülerde hafifletilebilir³³.

Öte yandan, ofis dışından çalışma durumunda, takım üyelerinden bazıları takım çalışmasına ofis dışından, bazılarıysa ofisten katılabilirler. Bu durum bazı sorunlar yaratabilmektedir. Bu sorunlardan biride ofis dışından çalışma programına seçilemeyen bireylerin hissettikleri kırgınlık duygularıdır³⁴. Organizasyonun böyle bir durumda ofis dışından çalışma programına seçim kriterlerini ve seçilemeyen bireylerin neden seçilmediklerini, onlara net bir dille izah etmeleri doğru olacaktır. Yine bazı takım üyelerinin ofis dışından çalışmaları durumunda, ofiste çalışan takım üyelerinin, evde çalışanları rahatsız edebilecekleri düşüncesiyle, evden çalışan sanal takım üyeleriyle mümkün olduğunca az temasa geçtikleri gözlemlenmektedir.

Bazı ofis dışı çalışan takım üyeleri, ofis dışı çalışma sırasında işle ilgili olarak ortaya çıkan maliyetleri üstlenmek zorunda kalacakları korkusu yaşamaktadırlar. Mesela ofiste yapılan telefon konuşmalarını şirket ödüyorsa, normalde ofis dışından çalışma sırasında işle ilgili olarak yapılan telefon konuşmalarının faturaları yine şirkete çıkarılabilmelidir³⁵. Bu tür bir problemde çalışanlara şirketler tarafından telefon kartları verilebilir veya şirketler konuşma dökümleriyle beraber telefon şirketleri tarafından kendilerine fatura edilebilecek, özel bir telefon hattını evden çalışan takım üyelerine tahsis edebilirler³⁶.

Evden çalışmaya katılacak bireylerin seçiminde gönüllülük önemli bir kriter olmakla beraber, ofis dışından çalışma programlarına katılacak bireylerin seçiminde son karar organizasyonlara aittir³⁷. Bu da ofis dışında çalışmayı pek cazip bulmayan çalışanlar için can sıkıcı bir durumdur.

³³ Margareth L. West, Lara Luetkehans, “Ten Great Tips for Facilitating Virtual Learning Teams”, (<http://www.psdcorp.com/dislearn.htm>)

³⁴ Kurland, Bailey, a.g.e., s.60.

³⁵ a.g.e,

³⁶ U.S Office of Personel Management, “Basic Parameters for Telework in Federal Agencies”, (<http://www.opt.gov/wrkfam/telecomm/basic.htm>)

³⁷ U.S Office of Personel Management, “Telework: Answers to Frequently Asked Questions”, (<http://www.opt.gov/wrkfam/telecomm/Tele-FAQ.htm>)

b. Sanal Takımların İnsan Kaynakları Uygulamaları Açısından Olumsuz Psikolojik Etkileri

Ofis dışından çalışma durumunda takım üyeleri terfi, ücret artışı vb. gelişmelerin kendileri için, ofisten takım çalışmasına katılan üyelere göre daha sınırlı olduğunu düşünüp, umutsuzluğa kapılabileceklerdir. Genellikle ofis dışından takım çalışmasına katılan takım üyelerinin kafalarında “Gözden ırak olan, gönüldende ırak olur” fikri vardır. Bu duyguyu ortadan kaldırmak için adil bir performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır.

Ayrıca dış kaynaklama-iç kaynaklamanın takım üyeleri üzerinde psikolojik etkileri vardır. Dış kaynaklama durumunda örgüt içinden gelen takım üyeleri, örgüt dışından gelenlere üstünlük sağlamak için kendilerini geliştirmeye çalışacaklardır, aynı zamanda kendi pozisyonları için dışarıdan destek sağlanan bireyler hayal kırıklığı yaşayabileceklerdir. İç kaynaklama durumundaysa, takıma örgüt içinden katılan bireyler tercih edilmenin getirdiği psikolojik doyumu yaşayacaklardır.

Takımlarda çalışma sonrası takdirler, maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Maddi takdirlerin hepsinden sanal takımlar yararlanabilirlerken, aynı şeyi manevi takdir araçları için söylemek zordur. Takım çalışması sonrasında, takıma hizmetlerinden dolayı teşekkür edilmek istenebilir. Sanal takımlarda bilgisayar ve iletişim teknolojileri üzerinden uygulanan sanal takdir sistemlerinin etkilerinin, yüz yüze takımlara uygulanan yüz yüze takdir sistemlerinin etkileriyle, hemen hemen aynı düzeyde etkiye sahip olduklarını söylemek zordur.

Ofis dışı çalışma yapılabilmesi için, çalışmaya seçilen bireylerin kendilerini disipline edebilir nitelikte olmaları şarttır. Çünkü yöneticilerin, ofis dışında çalışanların nelerle uğraştıklarını tahmin etmek oldukça zordur. Dolayısıyla, ofis dışında çalışma programına seçilen, kendini disipline edebilir kişiliğe sahip olmayan bireyler, denetimin olmamasının getirdiği rahatlıkla işlerini aksatabileceklerdir³⁸.

Ofis dışından çalışmanın ilk kademe yöneticiler üzerinde de psikolojik etkileri vardır. İlk kademe yöneticiler, ofis dışından çalışma programlarına bahsedilen olumlu

³⁸ “Adjustment and Solution”, (<http://smartone.svi.org/PROJECTS/TCOMMUTE/TCGUIDE/HTMLVERS/tcg4.html#motstruc>)

etkileri nedeniyle sıcak yaklaşırken; bir yandan da programın astların üzerindeki denetimi tamamen kaldırılabileceğine ilişkin endişeler yaşamaktadırlar³⁹.

c. Sanal Takımlarda Teknolojinin Getirdiği Olumsuz Psikolojik Etkiler

Her ne kadar aratan sayıda işgücü hızla bilgisayar kullanabilme yeteneğine kavuşsalar da; hala önemli miktarda değerli çalışan bilgisayar ve diğer iletişim teknolojilerini kullanmakta zorluk çekmektedir. Sanal takımların kullanılmasını zorlaştıran en önemli faktörlerden biride “**Teknofobi**” yaşayan değerli insan kaynaklarının sanal takım ortamına uyumlandırılmalarıdır⁴⁰. Gerçekten hızla gelişen bilgisayar ve iletişim teknolojileri, onları kullanacak takım üyelerini yetersizlik duygusuna itebilmekte ve bir teknofobi yaratabilmektedir. Gerçekten bazen teknolojinin gelişim hızı takım üyelerinin bu teknolojileri öğrenme hızlarının önüne geçmektedir. Bu yüzden sanal takımları kullanmayı düşünen organizasyonlar, eğitim ve teknik destek sağlamak suretiyle bu sorunun üstesinden gelmeye çalışmalıdırlar.

Sanal takımlarda farklı mekan ve zaman dilimindeki takım üyelerinin iletişimleri elektronik araçlarla sağlanacaktır. Bu noktada iletişim esnasında iletişim taraflarının sistem tarafından izlenebilecekleri düşüncesiyle iletişimlerini sınırladıkları görülmektedir. Takım üyelerini bu tür sıkıntılardan kurtarmak için organizasyonlar, “iletişimin mahremiyeti” ilkesine ilişkin açık politikalar geliştirmeli, bu politikalara özenle uyarak bu sorunun üstesinden gelmelidirler. Bu sayede sanal takım üyeleri “Sanal Takım Sistemi”nin fikir ve duyguların paylaşıldığı güvenli bir iletişim aracı olduğunu düşünmeye başlayacaklardır.

d. Sanal Takımlarda Takım Üyelerinin Ailelerine Yönelik Olarak Yaşadıkları Psikolojik Sorunlar

Bir başka sorunda ofis dışından çalışmanın, ofis dışı çalışanlarca iş ve aile hayatları arasındaki dengenin yaratılmasında her derde deva bir ilaç olarak görülmesidir. Oysa evden çalışanlar ailelerine, ev ofislerinin mahremiyetlerini anlatmazlarsa, ne işlerini yapabilecekler ne de ailelerine istedikleri zamanı ayırabileceklerdir.

³⁹ U.S Office of Personel Management, “Achieving a Balance: Meeting Work and Family Obligation”, July 2000, s.7.

⁴⁰ Anthony M. Townsend, Samuel D. Marie, Anthony R. Hendrickson, Virtual Teams: Technology and The Workplace of The Future, *Academy of Management Executive*, August 1998, Vol 12., no3., s.27.

Bireylerin evlerinden çalışma sırasında karşılaştıkları bir sorunda, ailelerinin isteklerine cevap verebilme durumlarıdır. Aileler, çalışanlar işlerinde çalıştıkları sürece kendilerine zaman ayıramamasına daha anlayışlı yaklaşabilirlerken; çalışanlar işlerini evden yürüttüklerinde, aileler çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırması gerektiğine inanmaktadırlar⁴¹. Dolayısıyla işleriyle aileleri arasında ikilem yaşayacak işgörenler yeni bir stres kaynağıyla karşı karşıya kalacaklardır.

Öte yandan klasik çalışmada bireyler evden işe veya işten eve giderlerken yaşanan seyahat süresi, bireyler için üstlenecekleri farklı role yönelik olarak bir hazırlık dönemi niteliğindedir. Çünkü takım üyelerinin evlerinde ve işlerinde üstlendikleri farklı roller vardır. Birey işinde birtakım üyesi, lideri vb., evinde anne, baba, kardeş vb. rollerini üstlenebilecektir. Özellikle iyi tasarlanmamış ev ofislerinde çalışan bireyler evleriyle ilgili sosyal ve işleriyle ilgili görev odaklı rollerini çoğu zaman aynı anda üstlendiklerinden, rolleri arasında geçiş için gerekli zamanı bulamamaktadırlar. Buda evden çalışan takım üyelerinde sosyolojik ve psikolojik iç çatışmalar yaratmaktadır⁴².

e. Sanal Takımlarda Güven Eksikliğinden Kaynaklanan Psikolojik Sorunlar

Sanal takımlarda yaşanan bir psikolojik sorunda, sanal takım ortamının, üyelerin birbirlerine duyacakları güveni baltalar nitelikte olmasıdır. Bir kişiyi güvenilir kılan üç temel unsur vardır: Kapasite, yardımseverlik, bütünlük. Kapasite, kişinin belli bir uzmanlık alanına ilişkin ustalıklar setini bünyesinde barındırmasıdır. Yardımseverlik; kişinin, ona güven duyacak bireye, işlerini tamamlaması konusunda gösterdiği ilgi veya yardım düzeyidir. Bütünlük; kişinin, birbiriyle uyumlu ve istenir bir davranışlar setini bünyesinde barındırmasıdır. Bu bahsedilenler bireysel ve kollektif güvenin temel unsurlarıdır. Kollektif güven, bireysel güvene göre daha karmaşık bir yapıyı ifade eder çünkü bireye güven duyacak takım üyelerinin her birinin kapasite, yardımseverlik, ve bütünlük ölçüleri farklılık gösterecektir⁴³. Öte yandan normal takımlarda güven ortamını yaratmak zorken, takımın sanal nitelik taşıması durumu iyice güçleştirmektedir. Özellikle bireylerin birbirlerinin yüzlerini sınırlı görmeleri, kimi zaman farklı ülke-organizasyon-şube-bölüm kültürlerini beraberlerinde takıma

⁴¹ "FAQ's About Telecommuting", (<http://www.langhoff.com/faqs.html#darkside>)

⁴² Kurland, Bailey , a.g.e., s.61.

⁴³ Sirkka L. Jarvenpaa, Kathleen Knoll, "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust In Global Virtual Teams", *Journal of Management Information Systems*, Spring 98, vol 14, Issue 4, ss. 30-32.

getirmeleri sanal takım üyeleri arasında güven duygularının yaratılmasını güçleştirmektedir.

B. SANAL TAKIMLARIN SOSYOLOJİK AÇIDAN ÖNEMİ

Sanal takımlarda sosyolojik anlamda bazı değişiklikler yaşanacaktır:

1. Sanal Takımların Sosyal İlişkilerde Genel Anlamda Yarattığı Değişiklikler

Sanal takımlarda sosyal ilişkiler yüz yüze takımlara oranla daha sınırlı gerçekleşmektedir. Hatta ofis dışından çalışma durumundaki bireylerin yaşadığı duygular literatürde “Dört duvar arasına sıkışmış ev hanımı sendromu” olarak adlandırılmaktadır. Bu yüzden sanal takımlarda başarının yakalanabilmesi için ilk toplantının yüz yüze olması ve bu toplantıların periodik hale getirilmesinin gerekliliğinden bahsedilmektedir⁴⁴. Bu sayede takım üyeleri belli ölçülerde (yüz yüze takımlarda olduğu kadar değilse de) sosyalleşmenin motivasyonundan yararlanabilmektedirler.

Sanal takımlarda yaşanan bir başka sorunda, çoğu zaman iletişimin sosyal boyutuna çok fazla önem verilmemesidir. Çünkü sanal takımlar daha ziyade görev odaklı takımlardır. Öte yandan sanal takımlarda en azından ilk iki haftadaki etkileşimin %50’lik bir kısmının, sosyal içerikli olmasının çok büyük önem taşıdığı vurgulanmaktadır⁴⁵.

Uydu ofislerinden çalışan bireyler, evden çalışan bireylere göre daha az mesleki ve sosyal yalnız hissetmektedirler. Çünkü uydu ofisleri tek bir firma çalışanlarından oluşacaktır, firmanın kültürü de bu uydu ofislere kopyalanabilecektir. Ayrıca uydu ofis çalışanları birbirlerinden bir şeyler öğrenebilecek, bu sayede mesleki yalnızlık duygularını belli ölçülerde doyurabileceklerdir.

Sosyal yalnızlığı, “Kardeş Şirketler Çalışma Merkezleri”nde çalışan üyelerde, evden çalışan takım üyelerine oranla daha az yaşayacaklardır. Ama bu merkezlere gelen

⁴⁴ “Virtual Organization”, (<http://www.seanet.com/~daveg/ltv.htm>)

⁴⁵ “Managing Virtual Teams: Tips and Tools for Dispersed Teaming”, (http://ttc.telekom.com.my/astd/managinig_virtual_teams.htm)

bireyler farklı organizasyonlardan geldiklerinden, bireyler her organizasyonun kendisine özel “organizasyon içi öğrenme ortamı”nın nimetlerinden yararlanamazlar⁴⁶.

Mobil ofislerden çalışan üyelerin en büyük sorunlarıysa, hem ofislerinden hem de ailelerinden ayrı çok uzun süre geçirmeleridir. Sosyal açıdan bakıldığında, mobil ofislerin en büyük faydası, bireylerin gittikleri yerde aileleri ve organizasyondaki muhatapları dışındaki çok sayıda ve farklı kişiyi tanıyabilmeleridir.

Sanal takımların yarattıkları sosyal faydalardan biride; bireylerin işlerine gitmemeleri durumunda hava kirliliğinin, yenilenemez kaynakların kullanımının ve trafik sıkışıklığının azalmasıdır⁴⁷. Bunun farkına varabilen, ofis dışı çalışan sanal takım üyeleri, sosyal bir fayda yaratmanın verdiği hazla motive olabilmektedirler.

2. Sanal Takımlarda Rollerle İlgili Olarak Yaşanan Değişiklikler

Bireyler sürekli farklı takımlara geçip, farklı görevler üstlenmek zorunda olduklarından buldukları ortama uyum sağlama ve yeni rollere adapte olma yetenekleri gelişecektir⁴⁸. Sanal takımlarda özellikle görev bazlı rollerde önemli yenilikler ortaya çıkmaktadır. Mesela sanal takımlarda bilgi arşivistliği, teknoloji uzmanlığı gibi yeni rol beklentileri söz konusudur⁴⁹.

Sanal takımlardan beklenen en önemli faydalardan biride, sanal takımların, üyelerini birbirlerine verimli biçimde bağlayabilme yeteneğidir. Bu sanal takım üyelerinin aynı anda birden fazla takımda görev almaları ve çok sayıda farklı rol üstlenmeleri sonucunu doğurabilmektedir. Bu durumda takım üyeleri kendilerini daha karmaşık ve stres dolu bir çalışma hayatında bulmaktadırlar. Bu sorunu çözmek için, organizasyonlar takım üyelerinin potansiyellerini aşan rol yükü alıp-almadıklarını kontrol edecek bir iş pozisyonu yaratmalıdırlar⁵⁰.

Organizasyonların hızla değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmek için esnek olarak tasarladıkları sanal takımlarda, roller daha dinamik bir özellik sergileyecektir.

⁴⁶ Kurland, Bailey, a.g.e., s.62.

⁴⁷ The American Telecommuting Association, “What’s so Good About Telecommuting”, (<http://knowledgetree.com/ata-adv.html>)

⁴⁸ (http://www.mapnp.org/library/grp_skill/virtual.htm)

⁴⁹ Lisa Kimball, “Ten Key Elements for Team Leaders To Manage”, (<http://www.caucus.com/pw-tenket.html>)

⁵⁰ Townsend, a.g.e., s.25.

3. Sanal Takımlarda Sosyalizasyon Süreciyle İlgili Olarak Yaşanan Değişiklikler

Sanal takımların teknoloji ağırlıklı kimliği, klasik sosyalizasyon sürecinde farklılaşmayı beraberinde getirmektedir. Genellikle ömürleri kısa sanal takımlarda sosyalizasyon süreci, normalden daha hızlı ve intranet vb. teknolojilerin desteğiyle yaşanmaktadır. Mesela yeni takım üyeleri; takımın elektronik ortamda bulunan tarihçesine girerek; takımın üyeleri, görevleri, kültürü hakkında yüz yüze takımlara göre daha hızlı bilgi edinebilirler⁵¹. Buda yeni sanal takım üyelerinin takıma uyumunu, çoğu zaman klasik takımınkinden daha hızlı ama daha az etkin kılmaktadır⁵².

4. Sanal Takımlarda Statülerde Yaşanan Değişikler

Özellikle farklı mekan ve zamandan gelen bireylerden oluşan sanal takımlarda bireyler birbirlerini görmediklerinden, klasik takımlarda görsel öğelerle desteklenen statüler sanal takımlarda belirsizleşecektir. Özellikle isim verilmeden kullanılan iletişim teknolojileri, üyeler arasındaki görev ve sosyal bazlı statüleri ortadan kaldırmaktadır. Statülerin belirginsizleşmesi organizasyonel demokrasiyi güçlendirmekte ve tüm takım üyelerinin kararlara statü kaygıları yaşamadan katılmalarını sağlamaktadır⁵³. Bu durum takım üyelerini olumlu; daha önce varolan statülerini sanal takım ortamında büyük ölçüde kaybeden sanal takım liderlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

5. Sanal Takımlarda Normlarda Yaşanan Değişikler

Yüz yüze takımlarda normlar yeni takım üyelerince, diğer takım üyelerinin davranışlarının gözlemlenmesiyle öğrenilmektedir. Oysa sanal ortamda, takım üyelerinin birbirlerini gözleme şansı olmadığından, takım normları yazılı olarak yeni üyelere sunulmaktadır.

Takım üyeliği sanal takımlarda klasik takımlara oranla daha yavaş özümsebilir bir özelliğe sahiptir. Bir başka deyişle yeni takım üyeleri kendilerini takıma kabul ettirebilmek için sanal takımlarda daha fazla çaba sarfetmek zorundadırlar.

⁵¹ a.g.e., s.26

⁵² (http://www.mapnp.org/library/grp_skill/virtual.htm)

⁵³ Townsend, a.g.e., s.27

6. Sanal Takımlarda Kültürle İlgili Yaşanan Değişiklikler

Yine çapraz organizasyonel takımlarda, üyeler farklı ülke kültürlerinden geliyorsa, birbirlerinin kültürlerini tanıyıp, önyargılarından kurtulma şansını yakalarlar. Kültürel farklılığın çok fazla dikkate alınmaması, sanal takım üyelerinin sürecin ilerleyen noktalarında beraber çalışma isteklilik ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyebilecektir⁵⁴.

Bir takımın kültürü; üyelerin ve liderin kişiliklerinden, takım üyelerinin çalıştıkları ortamdan, kullanılan iletişim araçlarından, takım içinde yaşanan kutlamalar ve ritüellerden vb. etkilenir. Sanal takımlarda, takım kültürünü geliştirilmesinde önem taşıyan unsurların bir çoğu eksiktir. Mesela sanal ortamda, şu an ki teknolojilerle yapılabilen kutlamalar, yüz yüze kutlamaların yarattığı sosyo-psikolojik etkiyi yaratamamaktadır. Buda sanal takımlarda, takım kültürünün oluşmasını engellemekte ve takım üyelerinin takıma aitlik bilinçlerini zayıflatmaktadır.⁵⁵

VII. SANAL TAKIMLARDA BAŞARI ŞARTLARI

Sanal takımlarda başarının yakalanabilmesi için şu şartların sağlanmasına dikkat edilmelidir⁵⁶:

İnsan kaynakları politikası sanal takım kullanımını desteklemelidir. Teknoloji, kaynaklar, performans ve ödül sistemleri sanal takım anlayışıyla uyumlu olmalıdır.

Takım üyelerine çeşitli eğitimler verilmelidir. Bu eğitim teknoloji, temel takım süreçleri vb. olabilir.

Standart çalışma süreç ve prosedürleri geliştirilmelidir. Hazırlanılacak bir rehberle başarılması gereken görevler, toplantı zamanları, toplantı adedi, kullanılacak kaynaklar, verimsiz takım üyelerinin verimli hale getirilmeleri için alınacak önlemler açıkça ortaya konmalıdır.

Projenin her noktası için hangi teknolojilerin gerekli olduğu ve bunların tüm üyeler için eşit derecede kullanılabilir olup olmadığı tespit edilmelidir.

⁵⁴ Cyntia Cantu, "Virtual Teams", (<http://www.workteams.unt.edu/reports/Cantu.html>)

⁵⁵ Lisa Kimball, "Ten Key Elements for Team Leaders To Manage", (<http://www.caucus.com/pw-tenket.html>)

⁵⁶ Nancy A. Landrum and Lori D. Paris, "Virtual Teams In The Classroom: A Case Study", (<http://cbae.nmsu.edu/mgt/handout/nl/teams/>)

Organizasyonel kültür; enformasyon değişimini, paylaşılan liderliği ve işbirliğini destekler nitelikte olmalıdır.

Spesifik ustalıklar başarı için gereklidir. Takım lideri takımı, yüz yüze iletişim olmadan ve sınırlı geribildirimle yönetebilmelidir. Takım lideri takım üyeleri için en uygun teknolojiyi seçmek ve üyeler arası güven ortamını yaratmak zorundadır. Üyelerse proje yönetimi yeteneklerine sahip olmalı, değişik teknolojileri kullanabilmeli, zaman ve mekan kısıtlarını etkin biçimde lehlerine çevirebilmeli ve takımın diğer üyelerine karşı her konuda duyarlı olabilmelidirler.

Eğer bazı üyeler takım çalışmasına ofis dışındaki farklı mekanlardan katılıyorsa, bu üyelere ofiste çalışan diğer takım üyelerinin çeşitli konulardaki önerileri vb. iletilerek ve organizasyondaki son gelişmeler ulaştırılarak yalnızlık duygusunu yaşamaları engellenmelidir.

Yine sanal takımların başarısı açısından, ofis dışından çalışma için gerekli temel yeteneklerin takım üyelerince anlaşılması önemlidir⁵⁷.

Organizasyonlar, sanal takım çalışmasına ofis dışından katılan üyelerinde tıpkı şirket binalarında çalışan takım üyelerine sağlandığı gibi sağlık ve güvenliklerini güvence altına alacak önlemleri almalıdırlar. Bu tür bir çalışmayla şirketler sanal takım üyesi uzak çalışanlarına (remote employee) onlarında sağlık ve güvenliğiyle ilgilenildiği mesajı vererek motive ederler. Zaten dünyanın birçok yerindeki iş güvenliği düzenlemelerine göre iş görenlerin çalıştıkları yer neresi olursa olsun şirketler çalışanlarına güvenli bir iş ortamı yaratma sorumluluğunu taşımaktadırlar.

Öte yandan sanal takım deneyimi yaşanan şirketlerde bu takımlarda yer alan bireyler deneyimlerini gelecekte oluşturulacak sanal takımlara rehber olacak şekilde paylaşmaya teşvik edilmelidirler. Öyle ki sanal takım üyelerinden elde edilen şikayetler, öneriler vb. sayesinde daha etkin bir sanal takım programı yaratılabilecektir. Öte yandan bu tür bir sistemin yaratılabilmesi için hoşnutsuzluklarını ifade eden bireylerin yargılanmaması iyileştirme yönünde önerilerde bulunan bireylerinse bu öneriler uygulamaya konulduğu takdirde ya işletme gazetesinde ya da çeşitli toplantılarda

⁵⁷ "Virtual Teams: Performance Improvement Strategies for Effective Organizations", (www.alexanderhancock.com/virtual_teams.htm).

önerileriyle beraber takdim edilip onurlandırılarak önerilerini sunmaya teşvik edilmeleri şarttır⁵⁸.

Sanal takım liderleri takımın her başarısı sonrasında çeşitli toplantılar ve kutlamalarla “takıma aitlik” duygusunu üyelerine kazandırmalıdır. Bu toplantıların yüz yüze olması tercih edilir olmakla beraber fiziksel olarak katılmayan takım üyelerinin de çeşitli teknolojik araçlar sayesinde bu duygulardan istifade etmeleri sağlanmalıdır⁵⁹.

VIII. SANAL TAKIMLARIN TÜRLERİ

Daha öncede bahsettiğimiz gibi bir organizasyonda farklı takımlar olabilmektedir. Merkezi Amerika’daki **Buckman Labs**’da da gerek farklı zaman dilimleri gerekse organizasyonel sınırlar biri normal üçü sanal olmak üzere dört farklı takıma zemin hazırlamaktadır⁶⁰. Endüstri devrimin sonuna kadar takımlardaki bireyler aynı organizasyonlardan gelip omuz omuza çalışmaktaydılar. Ama enformasyon çağıyla beraber organizasyonların müşteri isteklerini kimi zaman tek başlarına cevap veremeyip farklı organizasyonlarla işbirliklerine girmeleri, iletişim teknolojilerinin de ilişkiler ağını destekleyecek biçim ve hızda gelişmesi sanal takımların ortaya çıkıp hızla gündeme oturmalarına neden olmuştur.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi Buckman Labs’ta dört farklı takım vardır.

⁵⁸ “Management Update: 10 Tips For Virtual Work Force Teams”, 16 February 2000, (<http://gartner.jmu.edu/research/ras/86400/86490/86490.html>).

⁵⁹ “Management Update: 10 Tips For Virtual Work Force Teams”, 16 February 2000, (<http://gartner.jmu.edu/research/ras/86400/86490/86490.html>).

⁶⁰ Lipnack and Stamps, a.g.e, s.41.

Tablo 2.2. Buckman Labs'ta Faaliyet Gösteren Takımlar ve Özellikleri

ZAMAN-MEKAN	ORGANİZASYON	
	Aynı	Farklı
Aynı	Aynı mekanı ve zamanı paylaşan ve aynı organizasyondan gelen bireylerden oluşan (collocated) takımlar	Aynı mekanı ve zamanı paylaşan fakat farklı organizasyonlardan gelen bireylerden oluşan (collocated cross-organizational) takımlar
Farklı	Farklı zaman diliminde veya mekanda olan ama aynı organizasyona mensup bireylerden oluşan (distributed) takımlar	Farklı zaman diliminde ve mekanda olan ve farklı organizasyonlara mensup bireylerden oluşan (distributed cross-organizational) takımlar

Sanal takım çeşitleri için mekan, zaman ve organizasyonel farklılık üç ayrı kriter olarak düşünülürse dokuz farklı takım seçeneği dolayısıyla dokuz farklı sanal takım şekli karşımıza çıkacaktır. Bu takımlardan aynı mekan ve zamanı paylaşan aynı organizasyondan gelmiş bireylerden oluşan takımda, çalışması sırasında bilgisayar teknolojilerini kullandığı takdirde bir sanal takım olacaktır ama sanallaşma derecesi diğer sanal takım türlerine göre düşüktür. Öte yandan sanal takımların en uç noktası veya başka bir deyişle sanallaşma derecesi en fazla olan takım farklı zaman ve mekanı paylaşan ve farklı organizasyonlardan gelmiş bireylerden oluşan sanal takımlardır. Bu noktada bu sanal takım alternatiflerinden en çok karşılaşılanları açıklamak yerinde olacaktır:

A. AYNI MEKAN-ZAMANI PAYLAŞAN ÇAPRAZ ORGANİZASYON TAKIMLAR (COLLOCATED CROSS-ORGANIZATIONAL TEAMS)

Bu takımlar farklı organizasyonlardan gelen ve aynı mekan-zamanı paylaşan bireylerden oluşur. Bu takımlara sanal hüviyet kazandıran özellik takımın oluşturulma süreci veya belli periyotlardaki yüz yüze toplantıları dışında ilişkilerini genelde sanal ortamda sürdürmeleri ve aynı mekan ve zamanı paylaştıklarında da işlemlerini

bilgisayar teknolojileri üzerinden gerçekleştirmeleridir (ortak veri tabanları üzerinde yapılan çalışmalar vb.).

Öte yandan organizasyonlar arası fiziki mesafeler artarken takım üyelerinin aynı mekanı paylaşma olasılığı hızla azalmaktadır. İnsanların sıkça iş seyahatlerine çıkma konusundaki isteksizlikleri, bir çok projenin kısa sürede tamamlanma zorunluluğu takımların dağılık özellik kazanma gerekliliğini ortaya koymaktadır⁶¹.

B. DAĞINIK TAKIMLAR (DISTRIBUTED TEAMS)

Dağılık takımlar, aynı organizasyonun farklı coğrafi noktalarındaki birimlerinde çalışan üyelerden oluşan takımlardır.

Sanal takım anlayışı merkeze bağlı birimler arası ilişkilere de farklı bir bakış açısı getirmiştir. Eskiden genelde en yüksek çıktı miktarını sağlamak amacıyla rekabete teşvik edilen şubeler bugün sanal takım anlayışı içerisinde bünyelerinde diğer şubelerden üyeleri de barındıran sanal takımlara üyeler vererek yoğun bir dayanışma göstermektedirler.

Öte yandan dağılık sadece coğrafi anlamda değil, zaman dilimi boyutunda da ele alınmalıdır. Aynı mekanda fakat farklı vardiyalarda çalışıp iletişim ve bilgisayar teknolojileri aracılığıyla haberleşen ve çalışan bireylerden oluşan takımda bir sanal takımdır.

Dağılık sanal takımların her zaman bir organizasyonun farklı noktalarındaki şubelerinden gelen bireylerden oluşan takımlar olmasına gerek yoktur. Öyle ki günümüzde işletmeler çalışanlarının işgünlerini geçirdikleri ofislerin masraflarından ve bu ofislere geliş-gidiş sırasında katlanılan maliyetlerden kurtulmak ve evden çalışmanın motive edici etkisinden yararlanmak amacıyla bazı çalışanların ofislerine gelmeden iletişim ve bilgisayar teknolojilerini kullanarak görevlerini yerlerine getirmelerine (remote working) izin vermektedirler. Dolayısıyla aynı zaman dilimini paylaşan ama bir bölümü evlerinden, arabalarından kısacası ofis dışındaki mekanlardan bir bölümü ofislerinden takımın görevlerine katılan ve görevlerini iletişim teknolojilerinin desteğiyle bütünleştiren bireylerden oluşan takımlarda birer dağılık sanal takımdırlar. Ofis dışından çalışma (Telecommuting-Remoteworking); iş görenlere ve yöneticilere

⁶¹ Lipnack and Stamps, a.g.e., s.43.

uzak noktalardan çalışma imkanı veren esnek iş düzenlemeleridir. Ofis dışından çalışma şekilleri şunlardır⁶².

- Tam Zamanlı Olmayan (Part-time) Ev Ofisleri: İş görenler bu seçenekte daha önceden belirlenen sayıda haftalık saati evlerinde çalışarak geçirirler, fakat iş gören için birincil çalışma noktası işyeridir.

- Tam Zamanlı Ev Ofisleri: İş gören için birincil çalışma mekanı evdir. İş gören, görevinin tamamını evinde hazırladığı ofisinden yerine getirir.

- Hareketli (Mobil) Ofisler: Sürekli farklı noktalara seyahat etmek zorunda olan bireylerin takım çalışmasına sürekli farklı noktalardan katılmalarıdır. Satışçıların ve müşteri hizmetleri temsilcilerinin çalışma biçimleri hareketli ofisler için güzel bir örnek oluşturmaktadır.

- Uydu Ofisler (Satellite offices): Uydu ofislerde, takım üyeleri esas ofisleri ve evleri dışında belirlenen mekanı kendilerine ofis olarak seçerler. Bu ofisler aynı organizasyondan gelen üyeleri barındırırlar. Amaç; bir yandan iş görenlerin işe gelmeleri sırasında yaşadıkları sakıncaları ortadan kaldırırken, bir yandan da ev ofislerinde yaşanabilecek güçlükleri ortadan kaldırmaktır.

- Kardeş şirketler çalışma merkezleri (Neighbourhood Work Centers): Bu ofislere gelen bireyler farklı organizasyonlara üyedirler. Farklı organizasyonlar çalışanları için ortak ofisler kiralayabilmektedirler. Genelde bu organizasyonlar; ortak çalışma yapan, belli projeler için işbirliği yapmış organizasyonlardır. Amaç uydu ofislerde olduğu gibi ofise gidiş-geliş esnasında ve ev ofislerinde yapılan çalışmalar sırasında karşılaşılan zorlukları ortadan kaldırmaktır⁶³.

Araştırmalar ofis dışından çalışmanın, özellikle ev ofis uygulamasının yaşlı ve çocuk bakımı üstlenen iş görenler tarafından desteklendiğini göstermektedir.

Öte yandan tele çalışma (telework) olarak adlandırılan kavram her türlü uzaktan çalışmayı bünyesinde barındıran dolayısıyla sanal takım (virtual team) ve İngiltere’de “telecommuting” olarak geçen ve ofis dışından çalışmayı ifade eden kavramı da içeren daha geniş bir kavramdır. Kısaca tele çalışma (telework) enformasyon teknolojilerinin

⁶² Haywood, a.g.e., s.127

⁶³ Kurland, Bailey, a.g.e., s.55.

güçlerinden yararlanarak yapılan her türlü uzaktan çalışmayı ifade eder⁶⁴. Öte yandan uzaktan çalışma hem bireysel hem de takım bazlı çalışmaları içerdiğinden, hem sanal takım hem de ofis dışından çalışma kavramlarını içine alabilmektedir.

Ofis dışından çalışmada dikkat edilmesi gereken bir nokta da çalışanın verimliliğini geliştirici çalışma ortamına sahip olduğundan emin olunmasıdır. Sanal takım ve organizasyonlarda verimliliği azaltan iki temel etken yanlış çalışma ortamı düzenlemeleri ve ofis dışından çalışanlar-merkez ofis çalışanları arasındaki çatışmalardır. Bu noktada organizasyonların ofis dışından çalışan üyelerine fiziksel ortam düzenlemeleriyle ilgili yazılı rehberler sunmaları önemlidir. Ev ofislerinin diğer odalardan ayrı bir oda olması bu odada da sadece iş için ayrılmış (E-mail ve Fax için) bir telefon hattının bulunması önemlidir.

Ofis dışından çalışmanın tüm organizasyona uygulanmadan önce bir pilot program dahilinde organizasyonun bir bölümüne uygulanması doğru olacaktır. Başarılı bir ofis dışından çalışma; üst düzey yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri, enformasyon sistemleri yöneticileri, sendikalar, iş görenler vb. çok sayıda farklı çevrenin desteğini gerektirmektedir. Yapılacak pilot uygulamayla hangi noktalarda programa karşı direnç yaşandığı açıkça gözlemlenebilir.

Bir ofis dışından çalışma programı şu faaliyetleri içerir⁶⁵:

- İş süreç ve amaçlarının analizinin yapılması
- Program için bir destekçinin seçilmesi
- Çıkar gruplarıyla görüşülmesi
- Politika ve prosedür formülasyonu
- Teknik ihtiyaçlara karar verilmesi
- Fayda-maliyet analizinin yapılması
- Katılımcıların seçilmesi
- Performans amaç ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi
- Takımın eğitilmesi

⁶⁴ Nava Pliskin, "The Enabling Role Of Information Technology In Telework: From Telecommuting to Virtual Teams And Beyond", (www.Hbs.edu/dan/abstracts/9697/97_077.htm).

⁶⁵ Haywood, a.g.e., ss.129-130

- Programın başlatılması
- Programın izlenip performansın ölçülmesi
- Genelleştirmeye gitmeden önce yeni süreç ve prosedürlerin uyumlaştırılması.

Bireylerin ofis dışından çalışmalara katılmaları sonucunda ortaya çıkan faydalar kısaca şöyle sıralanabilir⁶⁶:

- İş görenin moral, verimlilik ve etkinlik düzeyinde önemli artışlar sağlanmıştır. Belgelenebilen verimlilik artışları %60 kadardır. Araştırmalar özellikle bu verimlilik artışının çalışmanın kesintiye uğramamasından kaynaklandığını göstermektedir⁶⁷.
- Ofis dışından çalışma yetenekli çalışanların işlerinden ayrılarak başka bir organizasyona geçme, emekliliğe ayrılma, nedensiz devamsızlıklar yapma oranlarını büyük ölçüde azaltmıştır.
- Çalışanlar her şeyden önce işlerine ulaşmak için harcayacakları zamanı çalışma saatlerine ekleyebilmektedirler.
- Çalışanlar, çalışma ortamının kalitesi üzerinde daha rahat ve kendi beğenilerine göre değişiklikler yapabilmektedirler.
- Ofis dışından çalışmalarda (eğer çalışan mobil değilse) çalışanın işini daha az kesintiyle yerine getirmesi mümkündür.
- Organizasyon binasının bulunduğu bölgeye gelmeyi cazip bulmayan yetenekli bireylerin organizasyona çekilmesi imkanını sağlamaktadır.
- Organizasyon tarafından iş görenlerine sağlanan ofis dışından çalışma donanımlarının maliyetleri iş görenler için ayrılacak normal ofis maliyetlerinden kat kat azdır.
- Organizasyonlar iş görenlerinin işe gidiş-gelişleri sırasında katlanılan maliyetleri de ofis dışından çalışma sayesinde ortadan kaldırmışlardır.

⁶⁶ "Virtual Office", (<http://www.objs.com/survey/vo.htm>).

⁶⁷ "The Power Of Virtual Teams", (http://www.teamware_solutions.com/virtual.html).

- Olaya daha makro açıdan bakıldığında çalışanların işlerini ofislerine gitmeden yerine getirmeleri hava kirliliğini önemli ölçüde azaltmakta ve benzin tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca iş görenlerin araçlarını koyacakları otoparklara olan ihtiyaç azalmaktadır.

- İşinde başarılı, fakat bazı fiziki engelleri olan bireylerin yeteneklerinden ve deneyimlerinden yararlanma fırsatı yaratmaktadır.

- Araştırmalar ayrıca ofis dışı çalışanların ana organizasyondaki muhataplarıyla daha iyi iletişim kurmak için yeni iletişim teknolojilerini kullanabilme çabası içerisine girdiklerini göstermektedir.

Ofis dışından çalışmanın zorluklarıysa kısaca şu ana başlıklar altında sıralanabilir⁶⁸:

- Ofiste çalışmayan bireylerin iletişim teknolojileri yardımıyla sosyal etkileşimi tam anlamıyla yaşamaları mümkün değildir. Bu yüzden özellikle yöneticilerin uzaktan çalışan takım üyelerinin bu yalnızlık duygusunu, onlara ofisteki gelişmeleri sürekli aktarmak yoluyla kırmaları gerekmektedir.

- Öte yandan ofis dışından çalışma bir takım suistimallere açıktır. Ofis çalışanları üzerinde yönetimin denetimi daha kolayken ofis dışından çalışanların denetimi oldukça güçtür. Ofis dışından çalışanları olan organizasyonlar onlara güvenmek zorundadırlar. Ayrıca yinede bir takım önlemler almak isteyen organizasyonlar politika ve prosedürler geliştirebilirler. Mesela iş saatleri içerisinde iş görene ulaşılmak istendiği her an iş görenin verilecek görevi yerine getirmeye hazır olması veya ev veya mobil ofisini terk etmesine izin verilmişse, nereye gittiğini ve ne zaman döneceğini merkeze bildirmesi vb.'dir.

- Ev ofislerindeki müşteriye hizmet çabalarında müşterilerin bir çoğunun durumdan rahatsız oldukları tespit edilmiştir. Gerekçelerse; özel hayatın ihlali duygusu, çalışma ortamının profesyonel veya resmi bulunmaması vb. olarak gösterilmiştir.

- Öte yandan ofis dışından çalışma için bir başka sorunda bu çalışanlara gerekli eğitimi vermenin zorluklarıdır.

⁶⁸ Susan Mary Smith, "Telework: Moving To Virtual Organization For The 21st Century", (<http://www.scis.nova.edu/~smiths/mmis626/delb.html>).

▪ Bir araştırmada bazı ofis dışından çalışanların “ofis dışında” daha fazla çalışmaya eğilimli olduklarını göstermektedir. Bu her ne kadar ilk başta verimliliği arttırsa da aileyle etkileşim azaldığından uzun dönemde verimlilik bir eğri çizerek bir maksimum noktadan sonra dışmeye başlayacaktır.

▪ Bir başka sorunda ofis dışından çalışanların teknolojiyle ilgili güçlükler yaşamaları durumunda organizasyonun teknolojik yardım hizmetlerinden ofis çalışanlarına oranla daha az yararlanabilmeleridir.

▪ Bazı dışnrlere göre yalnız kıdemli çalışanlar ofislerinden uzak çalışabilirler; genç alışanlarsa mesleği öğrenebilmek için merkezde çalışmak zorundadırlar. Bir diğer görüşe göreyse kıdemli çalışanlar rehberlik edebilmek için merkezde çalışmak zorundadırlar. Araştırmalar göstermiştir ki “insanlar yalnız yüz yüze etkileşimle öğrenebilirler” dışncesi tam anlamıyla doğru değildir. Araştırmalar teknik ustalıklar için kullanılan ğretim aracının öğrencinin öğrenim başarısı üzerinde etkisi olmadığını göstermektedir.

▪ Ofis dışından çalışmanın bir zorluğu da üyelerin kendilerini organizasyondan dışlanmış gibi hissetmeleridir. Araştırmalar bir çok ofis dışından çalışanın, kendilerini bir misyonun veya organizasyonun bir parçası olarak görmekte zorlandıklarını gstermektedir⁶⁹. Bu noktada yöneticiler ofis dışından çalışanlara organizasyondaki gelişmeleri sürekli bildirerek, yıllık veya uzun dönemli planlara katkıda bulunma fırsatı vererek, ofis dışından çalışmanın organizasyon için önemini vurgulayacak bir vizyon ve misyon cümlesi geliştirerek, onları bu duygulardan kurtarmalıdırlar⁷⁰.

C. DAğINIK ÇAPRAZ-ORGANİZASYON TAKIMLAR (DISTRIBUTED CROSS-ORGANIZATIONAL TEAMS)

Bu takımlar farklı zaman-mekan ve farklı organizasyonlardan gelen bireylerden oluşmaktadırlar. Bu sanal takım türü içerisinde genellikle bir ana işletmeden gelen üyelerden ve bu ana işletmenin söz konusu proje için bünyesinde bulunmadığına veya bulunup da yeterince başarılı olmadıklarına inandığı organizasyon çalışanlarının yerine işletme dışından genellikle danışmanlık şirketlerinden temin edilen sözleşmeli-geçici

⁶⁹ “Leadership: Virtual Work Groups”, (http://www.Innovis.com/pages/ldrex_1099_02.html).

⁷⁰ William R. Page, “Remote Control”, (<http://www.the-office.com/virtual.htm>).

üyelerden oluşur. Organizasyonların çeşitli nedenlerle dışarıdan kaynak sağlaması işlemine dış kaynaklama (outsourcing) adı verilmektedir. İkinci bir çapraz organizasyonel sanal takım yapısıysa hiyerarşik anlamda birbirlerine üstünlükleri olmayan organizasyonlardan gelen bireylerden oluşan sanal takımlardır.

Eğer organizasyonun elinde projenin başarıyla sonlandırılması için gerekli uzmanlığa sahip bireyler yoksa organizasyonun dış kaynaklamaya gitmekten başka çaresi yoktur. Fakat organizasyonun elinde projeyi devam ettirebileceği insan kaynağı mevcutsa bu noktada dış kaynaklama (outsourcing) veya iç kaynaklamadan hangisinin kullanılacağına karar vermek için şu hususlara dikkat edilmelidir⁷¹:

- Her şeyden önce organizasyonun ihtiyaç ve kısıtları iyi anlaşılmalıdır.
- Proje amaçları ve bu amaçların öncelik sıraları belirlenmelidir.
- İç ve dış kaynaklama için uygun sayısal ölçüler geliştirilmelidir.
- İç ve dış kaynaklama seçenekleri için fayda-maliyet analizleri yapılmalıdır.

Dış kaynaklamanın maliyetleri arasında; dışarıdan getirilen üyenin proje amaçlarıyla organizasyon amaçları arasındaki bağlantıyı görememesi, proje ihtiyaçlarının yanlış belirlenmesi sonucunda gerek duyulmayan uzmanların organizasyonda bulundurulmasında kaynaklanan maliyetler vb. sayılabilir. İç kaynaklama seçeneğinin maliyetleri arasındaysa projede çalıştırılacak bireylerin projede harcayacakları zamanlarını başka bir seçeneğe aktaramamalarından kaynaklanan fırsat maliyeti, organizasyon içerisinden seçilen bireylerin proje görevlerini layıkıyla yerine getirememelerinin ve bunun sonucunda projeden istenen verimliliğinin sağlanamamasından kaynaklanan maliyetler vb.dir.

Öte yandan fayda-maliyet analizinden sadece fon girişi anlaşılmalıdır. Dış kaynaklamanın değerlendirilmesi sırasında temel kriter tedarikçinin bize sağlayacağı ürün veya hizmetin kalitesi olmalıdır⁷². Öyle ki çoğu zaman organizasyonlar dış kaynaklama kararını mal ve hizmetin dışarıdan daha düşük maliyetlerle sağlanması nedeniyle alırlar. Oysa düşük maliyetlerle fakat kalitesiz mal ve hizmet sağlayan bir tedarikçinin organizasyona faydasından çok zararı olacaktır.

⁷¹ "Outsourcing Strategies", (<http://www.dir.state.tx.us/oversight/otusourcing/outsource1.htm>).

⁷² Edwin B. Dean, "Outsourcing From The Perspective Of Competitive Advantage", (<http://mijuno.larc.nasa.gov/dfc/os.html>).

İç ve dış kaynaklamanın kendine özgü sebepleri vardır. Mesela firmalar dış kaynaklamayı organizasyonun sahip olmadığı ustalık ve bilgiyi organizasyona taşımak, organizasyona yeni bireyleri ve dolayısıyla fikirleri getirerek organizasyonel değişimi sağlamak, belki sadece bir proje için gerekecek bireyleri sürekli çalıştırmak yerine belli bir süre sözleşmeli olarak çalıştırarak maliyetleri düşürmek vb. amaçlarıyla kullanabilmektedirler.

Ayrıca dış kaynaklama kararının en önemli nedenlerinden biride dışarıdan sağlanacak mal veya hizmetin maliyetinin sürecin başından itibaren net olarak görülebilmesidir⁷³. Organizasyonlar projelere, projenin getirisinin maliyetlerinden daha fazla olduğuna inandıkları zaman girerler. Maliyet boyutunun net olarak değerlendirilmesi açısından dış kaynaklamanın maliyetlerinin projenin başından itibaren bilinmesi önemlidir. Aynı şekilde sanal takımlarda ana organizasyonlar projenin belli noktalarında hizmet vermeleri istemiyle farklı organizasyonlarla anlaşmalar yapabilmektedirler. Bu anlaşmalarda tedarikçi organizasyonların ki bunlar genellikle danışmanlık firmalarıdır sağladığı takım üyesinin hangi görevleri ve ne kadar süreyle üstleneceği (saat bazında) ve süre doğrultusunda tedarikçi organizasyona, üyesi aracılığıyla sağladığı hizmet nedeniyle ne kadar ödeme yapılacağı, tartışmaya meydan vermeyecek netlikte ortaya konmaktadır.

Öte yandan iç kaynaklama seçeneğinde organizasyon personelinin organizasyon amaçlarıyla proje amaçları arasındaki bağlantıyı daha net görebilip daha iyi motive olabilmesi, gerekli hizmetin daha düşük toplam maliyetle gerçekleştirebilmesi gibi avantajlar söz konusudur.

Organizasyonlar her zaman bu iki seçenektan birini seçmek zorunda değillerdir. Çünkü dış veya iç kaynaklama kararları pozisyon bazında alınabilmektedir; dolayısıyla organizasyon bir A pozisyonu için dış kaynaklama kararı almışken, B pozisyonu için tercihini iç kaynaklamadan yana kullanabilmektedir.

Dış kaynaklama bağlamında dikkat edilmesi gereken bir başka noktada organizasyon-temel yetenek (core competency) ilişkisidir. Temel yetenekler bir ürün değildir. Temel yetenek; işletmenin diğerlerinden daha başarılı biçimde sergilediği, müşterilerinin gözünde onlar için eşsiz bir değer yarattığı, işletmenin genelde “en iyi”

⁷³ “Outsourcing Messaging A 21st Century Practice”,
(<http://www.cnlive.com/impact/specials/outsource.htm>).

olduğu sistemler ve ustalıklar setidir⁷⁴. Sanal takım anlayışında da eğer dış kaynaklamaya gidilecek yani dışarıdan destek hizmetleri alınacaksa ana organizasyon başarılı olduğu fonksiyon veya alt fonksiyonlara mensup üyesi aracılığıyla temel yeteneğini takıma aktaracak, yeterince etkin sergileyemediği fonksiyonlar içinse bahsedilen kriterler ve bakış açıları ışığında dış kaynaklamaya gidecektir.

Bu tip sanal takımlarda zaman, çözülmesi oldukça güç bir problem görüntüsündedir. Mesela California'da bireyler işlerinden ayrılırken Japonya'da işgünü daha yeni başlamaktadır. Dolayısıyla gerçek zamanlı iletişim, teknoloji sayesinde teoride mümkünken pratikte her zaman mümkün olmayabilmektedir⁷⁵.

Sanal takımların sınıflandırılmasına ilişkin bir ayırımda görevin niteliğine ve katılımcılara göredir⁷⁶:

- **Üst Yönetim Takımları (Executive Teams):** Organizasyondaki mevkileri nedeniyle takıma çağrılan yöneticilerden oluşan takımlardır. Bu takımlar organizasyondaki belli bir fonksiyon için bir araya gelmiş yarı-kalıcı takımlardır.
- **Proje Takımları (Project Teams):** Spesifik bir görev etrafında tasarlanan takımlardır. Bu takımların hayatı proje süresiyle sınırlıdır.
- **Uygulama takımları (Community of Practice Teams):** Aynı veya benzer uzmanlık dalındaki bireylerin deneyim ve bilgi paylaşımının kendileri için fayda sağlayabileceği düşüncesiyle kurdukları takımlardır. Bu takımlara üyelik gönüllülük esasına göre sağlanmaktadır. Uygulama takımlarının bir diğer adı da görev takımlarıdır.

Bir diğer ayırımda sanal takımların üzerinde çalıştıkları temel konulara göredir⁷⁷. Bu anlamda üzerinde çalışılan konuya göre kurulabilecek sanal takımlardan bazıları şunlardır:

- İnsan kaynakları
- Operasyonlar
- Görev güçleri
- Proje yönetimi

⁷⁴ James Brian Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", *Sloan Management Review*, Summer 1999, s.12.

⁷⁵ Lipnack and Stamps, a.g.e., s.46.

⁷⁶ Lisa Kimball, "Managing Virtual Teams", (<http://www.tmn.com/~lisa/vteams-toronto.htm>).

⁷⁷ ([www.voght.com/cgi-bin/pywki?virtual teaming](http://www.voght.com/cgi-bin/pywki?virtual%20teaming)).

- İş bilgileri
- Ürün geliştirimi
- Stratejik planlama
- Politika yayılımı
- Pazarlama/satış
- Üretim
- Odak grupları

Burada yanlış bir anlaşılmaya imkan verilmemelidir. Mesela üretim üzerine çalışan sanal takımlar somut üretimi birlikte yapmamalarına rağmen iletişim ve bilgisayar teknolojileri üzerinden üretim fonksiyonuna ilişkin bilgi üretirler.

IX. SANAL TAKIMLARIN OLUŞTURULMASI SÜRECİ VE SANAL TAKIMLARIN OLUŞUMUNDAN DAĞILIMINA KADAR UZANAN SÜREÇTE YER ALAN AŞAMALAR

Aşağıda sanal takımlara ilişkin oluşturulma süreci anlatılırken ilk önce sanal takımların oluşturulması sürecine genel bir bakış açısıyla yaklaşıp bireylerin özellikle psikolojik durumu açısından konuya giriş yapılacak ardından takımın oluşturulmasından dağılımına kadar yaşanan sosyal ve görev boyutlu adımlar tek tek anlatılacaktır.

A. SANAL TAKIMLARIN OLUŞTURULMASI SÜRECİNE GENEL BİR BAKIŞ

Sanal takımın oluşturulması süreci düşünürlere göre farklılık göstermekle beraber genellikle dört adımdan oluşur:

İlk aşama başlangıç (initiation) aşamasıdır. Bu aşamta klasik takım oluşum sürecinin oluşum (forming) aşamasıyla çok büyük benzerlikler gösterir. Başlangıç aşamasında takım üyeleri bir araya getirilecekler ve birbirleriyle (mümkünse yüz yüze bir toplantıyla) tanıştıracaklardır.

Klasik takım yaratılması sürecinde çalkantı (storming) aşaması, sanal takım oluşturulması sürecinde ikinci safha olan araştırma (exploration) aşamasına denk düşmektedir. Bu aşamada iş planı yapılmaktadır yani üyelerin hangi görev ve rolleri üstleneceğine karar verilecektir. Dolayısıyla istemedikleri rol talepleriyle karşılaşabilen üyelerin takım içerisinde çatışma ortamı yaratmaları mümkündür.

Üçüncü aşama bütünleşme (integration) aşamasıdır⁷⁸. Bireyler görevlerini öğrenmişlerdir, karşılıklı güven ortamı oluşmuştur, iletişim karşındaki üyenin içinde bulunduğu durum dikkate alınarak ve anlamlı enformasyon iletimi sağlanarak gerçekleşmektedir. Bu aşamada takım üyeleri yönetime ilk önce bir “gelişme raporu” (progress report) vereceklerdir. Raporun amacı, takım üyelerinin amaçları doğru anladıklarından emin olmak, takım üyelerinin atandıkları görevleri kabul edip etmediklerini anlamak vb.’dir⁷⁹. Bütünleşme aşamasının ikinci bölümüyse takımın gelişme raporunun yönetime veya takım üyelerinin farklı organizasyonlara mensup olmaları durumunda yönetimlere sunulmasıyla başlar. Ardından düzeltilmesi gereken bir noktanın olmadığına inanıldığı takdirde sanal takım faaliyete geçerek iş planını uygulamaya koyar. Bu aşama “klasik takım yaratım süreci”nde görevi sergileme (performing) safhasına denk düşen aşamadır.

Son aşama olan kapanış yada ayrılma aşamasındaysa üyeler takımın projede sergilediği performansa göre sevinç, hüznün, pişmanlık vb. duygular yaşayacaklardır.

Yukarıda anlatılan sanal takım oluşturulması süreci olayın daha ziyade psikolojik boyutunu ele alırken birde oluşumun görev boyutu söz konusudur. Görev boyutlu sanal takım ve organizasyon oluşturulma süreci özet olarak şu aşamalardan meydana gelir:

- **Temel Yetenekleri Tanımlamak:** Temel yetenekler rakiplerin güçlükle kopyalayabileceği ürün-hizmeti üretmeye imkan veren iç yeteneklerdir. Kısaca temel yetenek bir işletmeyi sektöründe başarılı ve farklı kılacak iç yetenektir⁸⁰. Her organizasyon temel güçleri üzerinde yoğunlaşıp her alanda en iyi olmaya çalışmaktan vazgeçmelidir.

- **Şirketin Faaliyetlerini Diğerleriyle Bütünleştirmek:** Bir sonraki adım şirketin temel yeteneği dışında ihtiyaç duyduğu yetenekleri sağlayacak görev veya proje ortaklarının belirlenip seçilmesidir. Temel yeteneği teknolojik yenilik olan **Corning** üretim faaliyetlerini 30 farklı işletme üzerinden yerine getirmektedir.

⁷⁸ Landrum and Paris, “Virtual Teams In The Classroom: A Case Study”, (<http://cbae.nmsu.edu/mgt/handout/nl/teams/>).

⁷⁹ “A Manager’s Guide To Global Virtual Teams”, (<http://ids.bus.isu.edu/classes/spring99/ecomms/students/clee/managerguide.html>)

⁸⁰ “Facilitation As A Core Competency”, (www.facilitationfactory.com/forum/magazine/firstarticle.html).

▪ **Sanal Takım ve Organizasyonları Birbirlerine Bağlayacak Teknolojinin Geliştirimi:** Sanal takım ve organizasyonların yaratılması düşüncesi farklı mekan ve zaman dilimindeki bireyleri ve organizasyonları birbirine bağlayacak teknolojik altyapının geliştirilmesini ve uyumlandırılmasını gerekli kılmaktadır.

▪ **İşleyen Bir Sanal Takım veya Organizasyon Kültürünün Oluşturulması:** Bir sanal takım kültürünün yaratılması açısından en önemli unsur karşılıklı güven duygusudur. Ayrıca takımın ve organizasyonun başarı açısından ortak takdir ve ödüllendirme sisteminin yaratılması da çok önemlidir.

B. SANAL TAKIMLARIN OLUŞUMUNDAN DAĞILIMINA KADAR UZANAN SÜREÇTE YER ALAN AŞAMALAR

Öte yandan sanal takımın kurulmasını, faaliyet göstermesini ve proje sonunda dağılmasını bir süreç olarak görürsek bu süreçte sanal takım belli durumlarda belli şekillerde davranış gösterecektir.

1. Sanal Takımlarda Üyelerin Seçimi

Sanal takımların yaratılması sırasında iki yöntem uygulanabilir. Bunlardan birincisi ilk önce takıma üyelerin getirilmesi ve ardından amaçların belirlenmesidir. İkincisiyse ilk önce proje amaçlarının belirlenip daha sonra projenin gerektirdiği uzmanlıklara göre ihtiyaç duyulan üyelerin takıma çağrılmalarıdır. Bu iki seçenek birbirleriyle karşılaştırıldıklarında ikinci seçenek daha doğru gibi görünmektedir. Çünkü birinci yaklaşımda takım insanlar için, daha ziyade sosyal ilişkilerin geliştirilmesi için vardır. Oysa ikinci yaklaşımda insanlar takım ve dolayısıyla görevleri için vardır. Sanal takımlarda sosyal ilişkiden ziyade görev odaklı olduklarından ikinci yaklaşımın tercih edilmesi doğru olacaktır. Kaldı ki birinci yaklaşım tercih edildiğinde bireylerin getirdikleri yeteneklerle projede ihtiyaç duyulanlar arasında uyumsuzluklar yaşanabilmektedir. Bu durumda, yetenek eksikliklerini gidermek için üye takviyesi yapılabilmekle beraber bu yeni üye eğer işletme içinden sağlanıyorsa elemanların ekonomik kullanılmaması, işletme dışından sağlanıyorsa sözleşme maliyetleri gibi bir takım sakıncalar ortaya çıkabilecektir.

Takım üyeleri takıma seçilirlerken dikkat edilmesi gereken bir noktada eğer takım üyesi farklı bir organizasyondan geliyorsa, üyenin geldiği organizasyonla ana organizasyonun amaçlarının uyuşma düzeyidir.

Sanal takımlara üye seçimi aşamasında kullanılan kriterlerden biride iletişim araçları açısından değerlendirmedir. Eğer aday üye organizasyon içindense araçları kullanabilme düzeyi ve kullandığı araç sayısı önemlidir. Eğer üye farklı bir organizasyondan geliyorsa bu ilk kritere ek olarak aday üyelerin organizasyonlarının iletişim alt yapılarının ana organizasyonun iletişim altyapısıyla ne derece uyumlu olduğu araştırılmalıdır.

Sanal takımlara üye seçimi sırasında göz önünde bulundurulması gereken bir başka faktörde bireylerin sosyal anlamda iletişim yeteneği ve topluluklara liderlik edebilme güçleridir. Özellikle hemen her bireyin sanal takım görev sürecinin belli noktalarında liderliği üstlendiği düşünüldüğü takdirde bireylerin liderlik yeteneklerinin sanal takımlar için ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

Ayrıca sanal takımlara seçilecek bireylerin kendilerini disipline edebilir kişilik özelliğinde olmaları önemlidir⁸¹. Çünkü sanal takım üyelerinin üstünde klasik anlamdaki takımlarda yer alan bireylerin maruz kaldıkları sıkı denetim söz konusu değildir.

Üyelerin farklı organizasyonel ve coğrafi noktalardan gelmesi sanal takımlara üye seçimini zorlaştırmaktadır. Normalde aynı organizasyonun üyesi olan ve aynı mekan-zamanı paylaşan bireylerden oluşturulacak takımlarda bireyin mesleki uzmanlığının yanı sıra takım süreçleri eğitimi alıp almadığı, takım çalışmasına ne kadar yatkın olduğu vb. hassas konulara da dikkat edilir. Fakat sanal takım üyelerinin seçiminde sıklıkla sadece mesleki uzmanlık kriterine dikkat edildiği görülmektedir. Yapılan bir araştırma sanal takımlara katılacak bireylerden ancak %15'ine takım süreçleri eğitimi verildiğini göstermektedir⁸².

Sanal takımlara eleman seçimi sırasında göz önünde bulundurulması gereken bir diğer faktörde bireyin daha önce sanal takım deneyimi yaşayıp yaşamadığıdır. Sanal takım deneyimi yaşamış bireylerden oluşan sanal takım, daha önceki deneyimlerinde karşılaştıkları sorunlara karşı hazırlıklı olacaktır⁸³.

⁸¹ Cindy Ventrice, "Managing From a Distance: Working Effectively With Telecommuters And Virtual Teams", (http://www.potential_unltd.com/managing.htm).

⁸² Bal and Gundry, a.g.m., s.181.

⁸³ "A Manager's Guide To Global Virtual Teams", (<http://ids.bus.isu.edu/classes/spring99/ecomms/students/clee/managerguide.html>)

Sanal takımlara üye seçimi sırasında kullanılan bir başka kriterse müsaitlik kriteridir. Takım üyelerinden bazıları öncelikle müsait oldukları için takıma çağrılırlar. Bazılarıysa öncelikle teknik uzmanlıkları nedeniyle takıma çağrılırlar, kimi zaman esas görevlerinin yoğunluğu nedeniyle çok sıkışık durumdaki bu bireylerin zaman yönetimi sayesinde esas görevlerinin dışındaki sanal takım görevine katkı sağlayabilecekleri düşünülür.

Sanal takımlarda üye sayısı, üç kişiden başlayıp elli kişinin üzerine kadar çıkabilmektedir⁸⁴. NCR şirketinin gelecek kuşak bilgisayar sistemin geliştirmek için 17 farklı mekanda çalışan 1000 üyeden oluşan bir sanal takım oluşturduğu bilinmektedir⁸⁵.

Öte yandan sanal takımlarda aktif takımın büyüklüğü sabit değildir. Özellikle dışarıdan sözleşmeli olarak çalıştırılan bireylerin fazla maliyetlerden kaçınılmak amacıyla sadece sürecin gerektirdiği anlarda takıma dahil edilmeleri, takımdaki aktif üye sayısını projede içinde bulunulan safhaya göre farklılaştıracaktır.

2. Sanal Takımlarda Eğitim

Sanal takımlarda başarının temel unsurlarından biride üyelere çeşitli konularda verilecek eğitimlerdir. Bir araştırma sanal takım üyelerinin ne kadarlık bölümünün hangi eğitimi aldığını açıkça ortaya koymaktadır⁸⁶:

Araştırmadan da rahatlıkla gözlemlenebileceği gibi eğitim çabaları sanal takımın başarısında temel faktörlerden biri olan bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çünkü sanal takım araçlarının kullanımındaki yetersizlikler iletişimin hızını kesmekte, iletişim araçlarını hakkıyla kullananların işbirliği hevesini kırmaktadır.

⁸⁴ “Workshop C: “Virtual Network Dynamics”,
(<http://www.teleworkfoundation.org/amsterdam/clb.htm>).

⁸⁵ Sean B. Eom and Choang K won Lee, “Virtual Teams: An Information Age Opportunity for Mobilizing Hidden Manpower”, *Sam Advanced Management*, 1999, s.13.

⁸⁶ Bal and Gundry, a.g.m., s.184.

<u>Eğitim türü</u>	<u>Örnek %'si</u>
Hiçbir eğitim almamış	3
Bilgisayar ustalıkları eğitimi almış	21
Problem çözümü eğitimi almış	19
Liderlik eğitimi almış	11
İletişim eğitimi almış	14
Çatışma yönetimi eğitimi almış	2
Yeni sürecin planlanması eğitimi almış	13
Genel takım çalışması ustalıkları eğitimi almış	15
Diğerleri	2

Sanal takım üyeleri yalnız iletişim araçlarının nasıl kullanılacağı konusunda değil; sanal ortamda nasıl iletişim kurabileceklerinin de eğitimini almalıdırlar. Takım üyelerine jest-mimiklerin yani beden dilinin kullanılmadığı sistemlerde etkin biçimde iletişim kurabilme eğitimi verilmelidir⁸⁷.

Ayrıca çoğu zaman takımların söz konusu araçların kullanımında teknik uzmanlara bel bağlamaları ve bu uzmanlardan yararlanılamaması durumunda iletişimin aksaması en sık rastlanan sorunlardandır. Bu yüzden sanal takımlara katılan bireylerin kullanılacak araçlara ilişkin sıkı bir eğitimden geçirilmeleri şarttır.

Kısacası sanal takımlarda eğitimin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Sanal takımları kullanan bir çok firmada eğitimin öneminin farkına varılmaya başlanmıştır. Mesela Verifone'da sanal takımlara katılacak bir iş görene sanal süreç geliştirme takımları kurulmadan önce 40 saatlik eğitim alma zorunluluğu getirilmiştir⁸⁸.

3. Sanal Takımlarda İş Tasarımı ve İş Akışı Planlaması

İş tasarımı bilindiği gibi; tekrarlı faaliyetlerin ve uzmanlaşmanın değerinin ispatlanması, değişen teknolojiler, potansiyel iş görenlerin işgücü pazarına arzları,

⁸⁷ Anthony M. Townsend and Samuel M.D. Marie, "Are you ready for virtual teams?", *Hr Magazine*, Vol.41, Issue 9, Sep 96, s.125.

⁸⁸ William R. Pape, "Group Insurance", *Inc*, Vol 19, July 97, s.30.

mevcut personelin yetenekleri, sistemdeki işler arası etkileşim ihtiyaçları, insanın işle karşılaşabilecek sosyal ve psikolojik ihtiyaçları vb. faktörlerden etkilenen⁸⁹ daha ziyade çalışanı moral açısından güçlendirmek amacıyla işin içeriğinde yapılan dikey ve yatay farklılaşmalarındır.

İşteki yatay farklılaştırma iş genişletilmesi olarak adlandırılmaktadır. İş genişletilmesinde çalışanın işine kendisinden önceki veya sonraki bir iş eklenmektedir. İş genişletilmesi çalışmalarına; çalışanın üstleneceği görevlerin değişkenliğinin artırılması, görev sayısının artırılması, iş rotasyonuna gidilmesi vb. örnek verilebilir⁹⁰.

İşteki dikey farklılaştırmayaysa iş zenginleştirilmesi adı verilmektedir. İş zenginleştirilmesi kişinin işteki sorumluluğunun artırılmasını ifade etmekle beraber, bireyin kendi işiyle ilgili daha fazla planlama ve denetim yapabilmesine yönelik bir düzenlemedir.

Geleneksel yönetim anlayışı işleri mümkün olduğunca küçük parçalara ayırmaya çalışır. Bu küçük parçalar önceden belirlenmiş kriterlerle ölçülebilecek ve genellikle bir kişinin sergileyebileceği şekilde tasarlanmış işlerdir. Bugünün çalkantılı çevresinde bu tür bir çalışma yapmanın imkanı yoktur nitekim sanal takımlarda bu anlayışın bir sonucu olarak ortaya çıkmışlardır.

Sanal takımlarda iş tasarımıdaysa ilk önce üyenin yapacağı işlerin bir ön incelemesi yapılmalıdır. Bu ön incelemeyle sanal takım çalışanının zamanını nasıl kullanacağı ve çalışma ortamının ne gibi özellikler taşıyacağı derinlemesine tanımlanır. Bu sayede iş görenin sanal çevreye uyumu arttırılacaktır. Ayrıca gerçekçi bir iş ön inceleme işle ilgili zor ve olumsuz noktaları da ortaya koyarak çalışanı buna hazırlamalıdır.

Sanal takımlarda iş tasarımına ilişkin bir diğer noktada sorumlulukların paylaşımıdır. Sanal takımlarda başarısızlığa neden olan en önemli faktörlerden biride çoğu zaman her türlü işin herkesin işi olduğunun zannedilmesidir. Oysa dikkatli bir değerlendirmeye hangi işlerin herkesin girdisini gerektirdiği, hangi işlerinse gerektirmediği tespit edilmelidir⁹¹. Sanal takımlarda bireyler ve her bireye ait

⁸⁹ Edwin Flippo, *Principles of Personnel Management*, McGrawHill, Newyork, 1976, s.71.

⁹⁰ Wendell French, *The Personnel Management Process*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1972, s.192.

⁹¹ Cantu, "Virtual Teams", (<http://www.workteams.unt.edu/reports/Cantu.html>).

sorumluluklar bir tabloda gösterilir. Bu tabloda bireyin üstlenebileceği ek işlerde ortaya konur. Dolayısıyla eğer bir iş genişletilmesine gidilmek istenilirse bu ek işin hangisi olacağı önceden çoğu zaman bellidir. İş zenginleştirme yani daha fazla sorumluluğun yüklenmesiye, sanal takımlarda bireyselden ziyade takım bazlıdır. Sanal takım aynı zamanda kendini yöneten takım hüviyetine büründükçe iş zenginleştirme düzeyi arttırılmış olacaktır.

Sanal takımlarda iş akışı planlamasına gelince; iş akışının işler doğuda başlayıp batıda devam edecek şekilde programlanması doğru olacaktır. Bu şekilde hazırlanacak bir program takıma zaman kazandıracaktır. Mesela aralarında üç saatlik bir farklılık bulunan biri doğuda diğeri daha batıda iki takım üyesi düşünülürse doğudaki yazılım mühendisi sabah 09.00'da gelip 12.00'e kadar yazılımı hazırladığında ve 12.00'de yazılımın testi için daha batıdaki test mühendisine gönderdiğinde saat batıda daha yeni 09.00 olacaktır. Eğer durum tersine işleseydi yani yazılım mühendisi batıda yer alsaydı saat 09.00'da işe gelip üç saatte yazılım hazırlasaydı ve yazılım kontrol için doğudaki test mühendisine gönderseydi saat doğuda 15.00 olacak ve belki de test mühendisi işini o gün iş saatleri içerisinde tamamlayamayıp ertesi güne bırakmak zorunda kalacaktı⁹².

Sanal takımlarda işi yakın işbirlikçiler aynı zaman diliminde bulunacak şekilde planlamak önemlidir. Takımlarda bazı üyeler gün içinde birkaç defa iletişimde bulunma ihtiyacı duyabilirler. Proje yöneticileri projenin gerektirdiği görevlerden hangilerinin sık ilişki gerektirdiğini saptayarak, bu görevlere çağrılacak üyelerin mümkün olduğunca aynı zaman diliminden olmasına dikkat etmelidirler.

4. Sanal Takımlarda Takım Kimliğinin Yaratılması

Diğer takımlarda olduğu gibi sanal takımlarda da takım kimliğinin yaratılmasında en başta atılan adım bir takım isminin belirlenmesidir. Bu isme takım üyeleri karar verecek olup, ismin takımın üstlendiği işle ilgili olması önemlidir. Çünkü ismin sağladığı ipucu sayesinde takımın faaliyet alanını tahmin edebilecek bireyler veya diğer takımlar ellerindeki enformasyonu takımla paylaşma yoluna gidebileceklerdir. Takımın ismi misyonunun bir özetidir.

Takım kimliğinin yaratılmasında ikinci bir noktada daha önceden belirlenen proje amaçlarının üyeler için daha anlaşılabilir hale getirilmesidir.

⁹² Haywood, a.g.e., ss 110-111.

Takım kimliğinin yaratılmasında üçüncü bir nokta bağlantıların kurulmasıdır. Bunun için tüm takım üyelerinin telefon-faks numaralarına, elektronik postalarına, web sayfalarına ve klasik posta adreslerine ait enformasyonun bulunduğu bir klasör hazırlanıp tüm üyelere dağıtılmalıdır. Bu klasör bilinen klasik klasör olabileceği gibi bilgisayar ortamında hazırlanacak bir klasörde olabilmektedir.

Sanal takımlarda kimliğin yaratılmasına ilişkin bir noktada takımla ilgili bazı enformasyona sadece takım üyelerinin ulaşabilmesidir. Öte yandan takım içinde de bu enformasyona ulaşma kapasiteleri açısından farklılıklar vardır. Öyle ki temel-iç takım içerisinde yer alan üyelerin ulaşabilecekleri enformasyonun düzeyi, dışarıdan projenin belli aşamaları için çağrılan danışman vb. üyelerin bu enformasyona ulaşma düzeylerine göre daha farklı olacaktır.

5. Sanal Takımlarda Liderlik

Sanal takımlarda liderlik şirket içindeki hiyerarşiye göre değil, eldeki sorun hakkında kimin daha fazla bilgiye sahip olduğuna göre değişecektir⁹³.

Küçük gruplarda iki tür liderlik vardır: Görev liderliği sonuçları başarabilmek için gerekli faaliyet ve kararlara odaklanan liderliktir; sosyal liderlikse grup kimliği, grup çekiciliği, kişisel memnuniyet vb. duyguları üreten etkileşimden doğan liderliktir.

Sanal takımlarda da paylaşılan liderlik söz konusudur. Paylaşılan liderlik sadece bireylerin sürecin kendi uzmanlıklarının yoğun olduğu noktalarda liderliği üstlenmesi olarak algılanmamalıdır. Öyle ki sürecin sadece bir görev lideri olabilir fakat çoğu zaman bu görev liderlerinin aynı zamanda sosyal liderliği üstlenme şansları oldukça azdır. Dolayısıyla takımda görev ve sosyal ilişki liderlerinin farklı kişiler olması da paylaşılan liderliğe örnek gösterilebilir.

Sanal takımlarda liderlerin ve proje yöneticilerinin statülerini net olarak gösterebilecek işaretler yoktur. Klasik örgütlerde yöneticiler çalışma mekanlarının diğerlerinden ayrılması, kendilerine özel park alanlarının tahsisi hatta farklı kıyafetleriyle bile diğer çalışanlardan ayrılırlar. Oysa sanal ortamda takım liderlerini veya proje yöneticilerini takım üyelerinden kolayca ayırmak mümkün değildir. Kısacası üyelerin farklı organizasyonlardan gelmeleri, günlük hayatta kullanılabilen statü

⁹³ Gould , "Leading Virtual Teams", (<http://leader-values.com/Guests/Gould.html>).

işaretlerinin kullanılmaması, sanal takımlarda rollerin korunurken statülerin belirsizleşmesine neden olmuştur.

Sanal takımlarda liderlerin yararlanabilmesi için daha önceki sanal takımların ve liderlerinin deneyimleri bir veri tabanında toplanıp paylaşımına açılmalıdır.

Sanal takımlarda liderden beklenen görevlerden biri takım üyelerinin kavram karmaşası yaşadıkları noktalarda devreye girip onlara yardımcı olmaktır.

Araştırmalar sanal takım üyelerinin liderlerinin etkinliğini, proje amaçlarını birbirine bağlayabilme ve makul proje sona eriş tarihini belirleyebilme ustalıklarına göre değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Özellikle proje bitiş tarihlerini belirlerken üyelerin proje dışındaki esas işlerinde de bir takım sorumluluklarının olduğunun dikkate alınması önemli bir liderlik yeteneğidir.

Yine liderin üyelerden neyi ne zaman istediği konusuna açıklık getirmesi ve ihtiyaç hissettiklerinde onlara rehberlik yapabilmesi önemlidir. Lider proje boyunca üyelere önerilerde bulunmalı ve proje amaçlarına göre performansları hakkında geri bildirim sağlamalıdır.

Sanal takım liderinin başarısını getiren bir diğer faktörde liderin esneklik düzeyidir. Lider özellikle sanal takım toplantılarında fedakarlık yapıp toplantı saatlerini kendi boş zamanlarından ziyade takım üyelerinin uygun oldukları zaman aralıklarına göre belirlemelidir.

Sanal takımlarda liderin diğer takım üyelerinin duygu ve düşüncelerini yakalayabilmesi (empati) önemlidir. Lider üyelerin belli noktaları anlayamadıklarını fark ettiği anda konuya açıklık getirmeli ve onları yönlendirmelidir.

Sanal takımların zaman, mekan ve organizasyonel farklılıklardan kaynaklanan sosyal ilişkilerindeki zayıflık; yaratıcılık, moral düzeyi, karar alma kalitesi vb. takım çıktılarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yine sosyal yapıdaki zayıflık üyeler arası güven ortamının gelişmesini olumsuz etkileyebilecek, buda projenin başarısını tehlikeye sokabilecektir. Bu noktada lider takım üyelerinin birbirlerini tanıyabilecekleri toplantıları düzenleyerek sosyal etkileşimi kuvvetlendirmelidir. Ayrıca sanal takım liderleri üyelere hikayeler ve fıkralar göndererek, bireylerin diğer üyelerle ilişkileri öncesi stresten kurtulup olaylara daha olumlu bakmalarına yardımcı olmalıdırlar.

Proje yöneticileri ve üst yönetim hiç değilse işlemlerinin bir bölümünü sanal ortamda gerçekleştirerek, sanal çalışmanın önemini daha alt kademe çalışanlara hissettirmeli ve “üst yönetimin önderliği” ilkesine uymalıdır.⁹⁴

Ayrıca sanal takım liderleri; takım üyeleri arasında kültür, din, ırk, cinsiyet, gelinen organizasyon yada organizasyonel bölümden kaynaklanan statü farklılıklarının oluşmasına izin vermemelidirler. Çünkü bu tür bir olay takımın verimliliğini önemli ölçüde düşürecektir.

Kısaca sanal takım liderlerinin başarısı için gerekli unsurlar şu şekilde özetlenebilir⁹⁵:

- Lider takım üyelerine açık amaçlar koymalı ve bu amaçlara yönelik performanslarıyla ilgili onlara sürekli geri bildirim sağlamalıdır.
- Takım lideri takım üyeleri arasında takım birliğini ve ruhunu güçlendirecek faaliyetlere yönelik çabalara girişmelidir.
- Sanal takım lideri karşısındaki üyelerin yerlerine kendisini koyabilme ustalığını ve esneklik düzeyini geliştirmeye uğraşmalıdır.
- Lider seçiminde daha önce farklı kültürlerden gelen bireylerle çalışmış, dolayısıyla kültürlerin birbirlerine bakış açılarını, aralarında yaşanan yanlış anlaşılmalara bilen bireyler tercih edilmelidir.

6. Sanal Takımlarda İletişim

Sanal takımlarda iletişimin iki boyutu (iletişimde başarıyı getiren) vardır: Birincisi sosyal boyut, ikincisi görev boyuttur. İletişimde başarının yakalanabilmesi için her iki boyutta da sağlam bir alt yapının oluşturulması gerekmektedir.

Sosyal boyut takım üyelerinin proje boyunca diğer üyelerle ne derece iyi ilişkiler kurup, devam ettirdikleriyle ilgilidir. Sosyal boyutun gücü veya güçsüzlüğü ona bağlı üç unsurla değerlendirilebilmektedir⁹⁶:

Ortak Anlayış: Takım üyelerinin belli konularda ortak düşünce biçimleri geliştirebilme düzeyleridir.

⁹⁴ William R. Page, “Remote Control”, (<http://www.the-office.com/virtual.htm>).

⁹⁵ Kayworth and Leidner, a.g.m., s.192.

⁹⁶ Lau, Sarker and Sahay, “On Managing Virtual Teams”, (<http://www.bus.ualberta.ca/flau/papers/cacm.htm>).

Karşılıklı Güven: Takım üyeleri projenin başarılabilmesi için gerekli güven seviyesini en kısa zamanda yakalamak zorundadırlar.

Sosyal İlişki: Takım üyeleri projenin bir parçası olmamasına rağmen birbirlerine hayat hikayelerini, geçmişlerini, duygularını vb. anlatarak birlik ve dayanışma duygularını geliştirirler.

Görev boyutuysa sanal takımın görevini yerine getirirken ne derece iletişim odaklı olduğunu gösterir. Görev boyutunun başarısını değerlendirirken dört temel unsurdan yararlanır:

Ortak Proje Amaçları: Bu takım üyelerinin bireysel amaçları birleştiren proje amaçları üzerinde fikir birliğine varmalarıdır. Bir takımın üyeleri amaçlar üzerinde ne kadar yüksek düzeyde anlaşabilirlerse aralarındaki iletişim ve işbirliği de o düzeyde artacaktır.

İlgili Ustalık ve Bilgiler: Takım üyelerinin projenin belli bir noktasıyla ilgili bilgi ve ustalığa sahip olmaları onların bu kaynaklarını takımın diğer bireyelerine aktarabilmek için harekete geçmelerine neden olacaktır.

Görev Koordinasyonu: Üyeler belirli bir zaman dilimi içerisinde üzerinde çalışacakları projeyi başlatmak, sürdürmek, sona erdirmek için iletişime ihtiyaç duyacaklardır.

Etkileşim Biçimleri: Takım üyelerinin proje üzerinde çalışırken farklı iletişim araçlarını kullanabilmeleri iletişim kalitesini ve düzeyini arttıracaktır.

Sanal takımlar yukarıda sayılan iletişimin görev ve sosyal boyutuna verdikleri öneme göre dört temel türe ayrılırlar⁹⁷:

İdeal Sanal Takımlar: İletişimleri hem sosyal ilişki hem de görev odaklılık açısından güçlüdür. Burada ifade edilmek istenen üyelerin diğer takım üyeleriyle güçlü sosyal ilişkiler kurmaları ve proje görevlerini etkin biçimde yerine getirmeleridir. Ek olarak takım üyeleri teknolojiyi kullanarak birbirleriyle rahatça etkileşime girerler, varolabilecek zaman ve mekan farklılıklarına karşı duyarlıdırlar, çok hızlı bir biçimde “karşılıklı iletişim” aşamasına ulaşırlar. Bu takımların üyeleri özetle şu özellikleri gösterirler:

⁹⁷ Lau, Sarker and Sahay, “On Managing Virtual Teams”, (<http://www.bus.ualberta.ca/flau/papers/cacm.htm>).

- Diğer takım üyelerinin norm, değer ve deneyimlerini anlamak için çaba harcarlar
- Projede çalışan diğer takım üyelerine karşı güven duyarlar
- Kişisel hikayelerini paylaşırlar, mizah aracılığıyla yakınlaşmaya çalışırlar
- Proje için gerekli, kendilerinden istenen bilgi ve deneyime sahiptirler
- Proje görevlerinde, toplantılar için zamanın belirlenmesinde son derece koordinelidirler.
- Birbirleriyle farklı teknolojiler aracılığıyla kolaylıkla etkileşime girerler.
- Kişisel saygı, proje koordinasyonu gibi nedenlerle diğerlerinin zaman ve mekan farklılıklarına saygılıdır.
- “Karşılıklı iletişim” aşamasına çok hızlı ulaşırlar.

Profesyonel Sanal Takımlar: Bu takımların iletişimlerinde görev boyutu güçlü ama sosyal ilişki yanı zayıftır. Bu takımlarda üyeler anlamlı sosyal ilişkiler kurmaktan ziyade görev anlamında projenin başarıyla sonlandırılmasıyla ilgilidirler. Takım üyeleri birbirleriyle etkileşimde bulunmak için kolayca teknolojiye dayanabilirler. Zaman ve mekan farklılıklarına karşı insana saygıdan ziyade projenin verimli bir biçimde koordine edilebilmesi için hassastırlar. Takımları birbirine bağlayan sosyal yapılandırıcının eksikliği yüzünden projede bir aksaklık yaşandığında takım içinde çatışma yaşanması büyük bir olasılıktır. Bu takımlardaki bireyler:

- Ortak proje amaçları anlayışına sahiptirler
- Proje için gerekli bilgi ve ustalığa sahiptirler
- Proje görevlerinde zaman ayarlamalarında vb. koordinasyonları yüksektir
- Proje görevlerinin koordinasyonu amacıyla zaman ve mekan farklılıklarına karşı hassastırlar
- Proje görevleri üzerinde çalışırken, çift yönlü ve karşılıklı iletişim arasında gelip giderler
- Karşılarındaki diğer takım üyelerinin norm ve değerlerini anlamak için çok az zaman harcarlar.
- Projedeki diğer takım üyelerine güvenmemeleri olasıdır.

- Kişisel hikayelerini paylaşmayı veya şakalar yaparak sosyal bağları güçlendirmeyi denemezler

Sosyal Varlık (Social Being) Sanal Takımları: İletişimin sosyal boyutunda güçlü, göreve yönelik iletişim açısından zayıftırlar. Bu takımlar projeye ilgili görevlerden ziyade güçlü ilişkiler kurmak üzerine yoğunlaşırlar. Takım üyeleri etkileşim için farklı teknolojileri kullanırlar. Takım, görevi uygun şekilde tamamlamak için gerekli görev odağından uzaktır.

- Takım üyeleri birbirlerinin norm ve değerlerini anlamak için çaba harcarlar.
- Projedeki diğer bireylere tamamen güvenirlir
- Proje boyunca kişisel hikayelerini ve şakalarını diğerleriyle paylaşırlar
- İyi tanımlanmış proje amaçlarına sahip olmayabilirler
- Genellikle gerekli ustalık ve bilgiye sahip değillerdir
- Proje görevleri, zaman ayarlamaları üzerinde daha az odaklıdırlar.
- Diğer üyelere duyulan saygı nedeniyle zaman ve mekan farklılıklarına karşı hassastırlar.

İlgisiz (Apathetic) Sanal Takımlar: Takımlar iletişimin sosyal ve görev boyutunda zayıftırlar. İletişimlerinde, takım üyeleri ne görev odaklıdırlar nede sosyal ilişkinin oluşturulmasına ilgi gösterirler. Takım üyeleri etkileşimde bulunmak için teknolojileri rahatça kullanamazlar. Zaman ve mekan farklılıklarına karşı ne görev anlamında nede insana saygı anlamında duyarlıdırlar. “Karşılıklı iletişim” aşamasına genelde ulaşamazlar.

- Diğer takım üyelerinin norm ve değerlerini anlamak için çaba harcamazlar
- Projedeki diğer üyelere tam olarak güvenmezler
- Kişisel hikayelerini çok ender paylaşırlar
- “Ortak proje amacı” duyguları yoktur
- İhtiyaç duyulan bilgi ve teknik ustalığa sahip değillerdir
- Proje görevlerinde, zaman tayini faaliyetlerinde çok koordineli değillerdir
- Diğer takım üyeleriyle teknoloji aracılığıyla iletişim kurmakta zorlanırlar

- Takım üyeleri “karşılıklı iletişime” ulaşamazlar.

Sanal takımlarda proje boyunca tek yönlü, çift yönlü veya karşılıklı iletişim yaşanabilmektedir. Özellikle sanal takımın oluşumunun hemen ardından takım üyeleri arasında bir tarafın iletişim kurmak için harekete geçip diğerinin kayıtsız kaldığı tek taraflı iletişim yaşanır. Ardından zaman geçtikçe takım üyeleri görevle ve sosyal yaşamlarıyla ilgili enformasyonu paylaştıkları “çift yönlü” iletişime geçerler. Üyeler birbirlerine enformasyon sunarlar ama sunumu karşıdakilerin içinde bulunduğu duruma göre yada ihtiyaçlarına göre şekillendirmezler. Sanal takım iletişiminde ulaşılabilecek son nokta “karşılıklı iletişim”dir. Burada enformasyon değişimi daha anlamlı boyuttadır. Bireyler enformasyonu karşıdakinin ihtiyaçlarını dikkate alarak sunarlar. Öte yandan anlamlılık ve katılımcı taraf sayısına göre sınıflandırılan bu üç düzey iletişim şeklinde geçişler üyelerin sosyal ve görev bazlı olarak ne derece iyi etkileşim içerisinde bulduklarına bağlıdır⁹⁸.

Tablo 2.3. Takım Çeşitlerine Göre Kullanılan İletişim Araçları

	Aynı Zaman Dilimi	Farklı Zaman Dilimi
Aynı Mekan	Elektronik copyboard Taşınabilir bilgisayarlar Taşınabilir organizeler Disklerdeki veya bantlardaki dosyalar Dökümanlar	Takım odası araçları
Farklı Mekan	Audio konferans Video konferans İnteraktif ekran paylaşımı Elektronik sohbet forumları Karar destek araçları Telefonlar Seminer yayınları (Broad cast seminar)	Elektronik posta (e-mail) Ses mesajları (voice mail) İş akışı Faks Bilgisayar Konferansı

⁹⁸ Lau, Sarker and Sahay, “On Managing Virtual Teams”, (<http://www.bus.ualberta.ca/flau/papers/cacm.htm>).

Sanal takımlarda iletişimde dikkat edilmesi gereken bir noktada iletişim araçları ve sanal takımların kimliği arasındaki ilişkidir. Sanal takımlarda kullanılan iletişim ve işbirliği araçları takımın kimliğine göre değişmektedir⁹⁹:

Aynı yer ve zamanı paylaşan iş görenleri bile toplantılar için biraraya getirmek çok zorken bazen farklı mekanda, bazen farklı zamanda, bazense hem farklı zamanda hem de farklı mekanda bulunan sanal takım üyelerini bir araya getirmek oldukça zordur. Bu zorluk kimi zamanlar farklı zaman iletişim teknolojilerinin seçiminde önemli bir faktördür.

Öte yandan iletişim araçları ve teknolojileri ne kadar gelişirse gelişsinler yüz yüze toplantının yerini tutamadıkları gözlemlenmiştir. Özellikle sanal takım üyeleri arasında güven ortamının yaratılması için ilk toplantının yüz yüze yapılması ve mümkünse bu yüz yüze toplantıların periyodik hale getirilmesi gerekmektedir. Çünkü yüz yüze gelişmeler yalnızca güven ortamının yaratılması görevini değil aynı zamanda takım amaçlarının anlaşılması ve kabul edilmesi, rol ve sorumluluk setinin geliştirilmesi, çatışma ve çözüm mekanizmalarının yaratılması, takımın kullanacağı araçlar konusunda eğitimi vb. misyonlarını da üstlenir¹⁰⁰.

İletişimin en azından bir bölümü, yüz yüze olmuyorsa bile (yüz yüze toplantıda bir eş zamanlı iletişim aracıdır) eş zamanlı olmalıdır. Eş zamanlı iletişimde mesajın göndericisinin mesajı gönderiş anıyla alıcının mesajı alış anı arasında çok az zaman farkı vardır. Araştırmalar takım üyeleri arasında eş zamanlı iletişimin eş zamanlı olmayana göre daha kısa zamanda güven ortamı yarattığını ve güven düzeyinin eş zamanlı iletişim düzeyine doğru orantılı olarak arttığını göstermektedir. Video konferans, sohbet programları vb. eş zamanlı iletişim araçlarındandır.

Bu noktada yukarıdaki tabloda adı geçen bazı iletişim araçlarına ilişkin açıklamalar yapılması doğru olacaktır:

Video Konferans (Videoconference): Video konferans; katılımcıların birbirlerini hem görebildikleri hem duyabildikleri bir iletişim aracıdır. Video konferans sistemini kullanmanın iki yolu vardır: Birincisinde belli noktalarda sanal takımlar için video konferans odaları tasarlanır ve bireyler bu odalardan birine giderek toplantıya

⁹⁹ Bal and Gundry, a.g.m., s.179.

¹⁰⁰ "Virtual And Geographically Dispersed Teams",
(<http://www.Millpondgroup.com/news.virtual.html>).

katılırlar. Bu seçenekte video konferans teknolojisinin kullanımı için genelde takım dışından teknoloji uzmanlarına ihtiyaç vardır. Söz konusu seçenekte her ne kadar çok alternatifli bağlantı olmasına rağmen bir odadaki bireyler bir anda yalnız bir diğer odadaki grubu veya bireyi görebilmektedirler. Aynı anda farklı odalardaki tüm bireylerin görülmesinin imkanı yoktur. İkinci seçenekteyse her takım üyesinin kişisel bilgisayarları birbirlerine bağlanarak video konferans sistemi oluşturulur. Bu ikinci seçenekte dışarıdan uzmana ihtiyaç yoksa da maliyetleri birinci seçeneğe göre daha yüksektir.

Video konferansın bir iletişim aracı olarak portföye dahil edilmesi çeşitli değişkenlere bağlıdır. Eğer bireyler bir kere görüşeceklerse video konferans sisteminin maliyetlerine katlanmaya gerek yoktur fakat farklı mekanlarda hiçbir zaman bir araya gelemeyecek bireylerden oluşan bir takımınız varsa o halde bir video konferans sisteminin kurulması doğru olacaktır. Her ne kadar yüz yüze görüşmedeki kadar net olmasa da takım üyelerinin birbirlerinin yüzlerini görmeleri üyeler arası güveni oluşturup pekiştirecektir.

Video konferansın sağladığı görsel destek iletişim taraflarının “iletişimin cinsi”ne ilişkin taleplerine yönelik ipuçları sağlar. Video konferans bağlantılarına takım elbiseyle gelen bir takım üyesinin iletişimin resmi olması yönünde bir tercihe sahip olduğu düşünülebilir.

Tıpkı diğer iletişim araçlarında olduğu gibi video konferansta da kullanıcılar belli düzeyde eğitim almak zorundadırlar. Mesela bilgisayara monte edilen video konferans sisteminde mesajın göndericisi kamerayı uygun biçimde yerleştirip ona uygun uzaklıkta durarak mesaj alıcısının hem mimiklerini hem de jestlerini görmesini sağlamalıdır.

Tele Konferans (Teleconference-Voiceconference): Aynı anda bir grup insana telefon üzerinden iletişim kurma imkanı veren sistemdir¹⁰¹. Tele konferansta coğrafi anlamda dağılmış bireyler daha önceden tasarlanmış bir telefon numarası üzerinden takım olarak toplanıp karar alabilmektedirler. Tele konferansta yapılacak ilk şey gündemin belirlenmesidir. Ayrıca toplantının başında takımı o gündeme yönelten olayların bir özetinin liderce sunulması doğru olacaktır.

¹⁰¹ Kenneth Loudon and Jane P. Loudon, **Management Information Systems: New Approaches To Organization And Technology**, Prentice Hall, Newyork, 1998, s.615.

Ayrıca bireyler ilk defa bir araya geliyorlarsa her bireye ilişkin özgeçmiş bilgilerinin diğer üyelere sunulması doğru olacaktır.

Tele konferans üzerinden yapılan toplantılarda tüm katılımcılar üzerinde çalışma yapılacak dokümana sahip olmalıdırlar. Ayrıca doküman üzerinde katılımcıların belli noktalara işaret edebilmeleri için sayfa, paragraf, şekil, tablo vb numaraları olmalıdır.

Tele konferansta dikkat edilmesi gereken bir başka noktada takım üyelerinin konuşmaya başlarken kendi isimlerini vermeleridir. Her ne kadar takım üyelerinin birbirlerinin seslerinin belli bir zaman sonunda tanıyacakları varsayılsa da ses kalitesi her zaman kimin konuştuğunun anlaşılmasını sağlayacak kadar net olmayabilir.

Öte yandan tele konferans; kullanımı kolay, maliyetleri nispi olarak düşük bir takım iletişim ve karar alma aracıdır.

Sonuç olarak tele konferans üyelerin toplanması açısından etkin bir yol olmak beraber, sosyal yapıyı güçlendirmede verimli bir yol değildir.

Doküman Konferansı (Document Conference): Bu iletişim aracı ayrı fiziksel noktalardaki takım üyelerine bir doküman üzerinde çalışabilme fırsatı verir. Beyaz tahta (Whiteboard) adı verilen ve bireylere aynı şekil üzerinde çalışabilme fırsatı veren araçta doküman konferans araçları grubunda yer alan bir elemandır. Beyaz tahtada takım üyelerinden biri elektronik tahtayı çalıştırdığı veya tahtadaki şekle bir ekleme yaptığında, uygulama o anda diğer tüm takım üyelerinin ekranında görülmektedir.

Doküman konferansın bir takım avantajları olmakla beraber iletişim hatlarının yavaş işlemesi durumunda performans düşer. Zaten doküman konferansın tek başına kullanılmasından ziyade video konferans veya tele konferansın destekçisi olarak kullanılması tavsiye edilmektedir.

Ayrıca farklı noktalardaki bireylerin çalışmalarına yönelik olarak hem eşzamanlı hem de farklı zamanlı iletişim araçlarını bünyelerinde barındıran yazılımlar geliştirilmiştir. **Pave** yazılımıyla, toplantılara eş zamanlı katılım sağlayan takım üyelerinin beraber çalışmaları için beyaz tahta, toplantı odası gibi araçlar; katılmayanlar içinse metin penceresi gibi toplantı metninin izlenebildiği, toplantı gündemine eklerin yapılabildiği araçlar bir çatı altında toplanmaktadır. Pave yazılımında toplantı odası penceresinde her bireyin aşına olduğu bir toplantı odasının ve bu takım odasında üyelerin resimleri vardır. Toplantıya eşzamanlı olarak katılan

üyelerin resimleri renkli katılamayanların resimleriyse siyah-beyazdır. Bireyler pencerenin alt kısmında yer alan metin kutusuna söyleyeceklerini yazdıkça söyledikleri resimlerinin üstlerinde bir metin baloncuğu olarak diğer bireylerce gözlemlenebilmektedir¹⁰².

Elektronik posta (E-Mail): Bilgisayar bağlantısı aracılığıyla bireyler arasında elektronik mesajların gönderilmesini ifade eder¹⁰³.

Her takımında olduğu gibi başarıyı işbirliği, işbirliğini de iletişim getirecektir. Son olarak yukarıda sayılanlara ek olarak üyeler arasında iletişimde başarının yakalanabilmesi için şu unsurlara önemle dikkat edilmelidir¹⁰⁴:

- Takım içerisinde “sürekli iletişim”in önemi devamlı vurgulanmalıdır.
- Lider üyelerin ne zaman ve nasıl iletişim kurması gerektiğini açık kurallarla ortaya koymalıdır.
- Sanal takım üyelerinin ya video konferansla yada gerçek yüz yüze buluşmalarla periyodik yüz yüze toplantılar gerçekleştirmeleri sağlanmalıdır. Bu sayede üyeler arasında güven ortamı yaratılacak ve sonuçta sosyal, duygusal ve mesleki enformasyon paylaşımına gidilecektir.
- Sanal takım üyelerinin proje dışı toplantılarla birbirlerini kişilik, kültürel birikim ve özellikler, iş davranışları vb. boyutlarında tanımaları sağlanmalıdır. Bu sanal takımları güçlendirmenin etkin yollarından biridir.
- Sanal takımlarda iletişimde tek yönlü iletişim; hareketlerin isteklerin, emirlerin iletilmesinde; çift yönlü iletişimse etkileşimin sağlanmasında kullanılır.

İletişim araçlarının sınıflandırılmasında kullanılan bir başka kriterse göndericilerin araçlara oranına göre ayırımdır. Mesela Tv ve gazete “bire karşı çok-1:Ç” iletişim araçlarındandırlar. Sanal takımlarda iletişim araçlarıysa genelde “aza karşı az “A:A” özellik gösterirler¹⁰⁵.

¹⁰² Lia Adams, Lori Toomey and Elizabeth Churchill, “Distributed Research Teams: Meeting Asynchronously In Virtual Space”, (<http://www.ascusc.org/jmcm/vol4/issue4/aabms.html>).

¹⁰³ “Videoconferencing and Electronic Communication”, (http://web.iese.edu/.../pmiller/Video_grow.html).

¹⁰⁴ Kayworth and Leidner, a.g.m., s.189.

¹⁰⁵ Lipnack and Stamps, a.g.e., s.89.

7. Sanal Takımlarda Teknoloji

Daha önce sanal takımlarda kullanılan teknolojilerden ve sanal takımlar için teknolojinin ve içinde yer aldığı “bağlantı” unsurunun sanal takımları diğer takımlardan ayıran temel unsur olduğundan bahsedilmişti. Bu yüzden burada sadece teknoloji unsurunda başarının yakalanabilmesi için yapılması gerekenlerden bahsedilecektir:

Durumsallık yaklaşımına göre her yerde ve her koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur¹⁰⁶. Durumsallık yaklaşımını liderlik tarzı vb. hatta sanal takımların teknoloji seçim kararlarına uygulamak mümkündür. Öyle ki sanal takımların içinde buldukları duruma göre optimal bilgisayar teknolojisi farklılık gösterebilmektedir. Mesela bir elektronik posta daha az etkileşime ihtiyaç duyulan ve anında geribildirim ilk planda olmadığı durumlarda verimli olabilirken taban tabana zıt bit durumda son derece etkisiz kalabilmektedir. Bu yüzden organizasyonların mümkünse farklı durumlara uygun araçları barındıran geniş bir bilgisayar aracılı iletişim sistemleri portföyü oluşturmaları doğru olacaktır. Ayrıca portföyde yer alan araçların kullanım öncelikleri çok çeşitli faktörlere göre değişmektedir. Mesela çok organizasyonlu ve kısa ömürlü bir sanal takım portföyündeki araçlar içerisinde kullanım önceliğini büyük bir ihtimalle ses mesajına (voice mail) verecektir¹⁰⁷.

Sanal takımın başarısı açısından üyelere takımın kullanma olasılığının yüksek olduğu teknolojik araçların kullanımının eğitimi verilmelidir.

Teknoloji seçiminde bir fayda-maliyet analizi yapılmalı ve en yüksek faydayı en düşük maliyetle sağlayan teknoloji alternatifi tercih edilmelidir. Bu doğrultuda uygun görülen teknolojik araç portföyündeki her araç için iletişimin nasıl sağlanacağına (bir toplantıysa enformasyon sözlü, yazılı veya dijital olarak mı iletilecek? etkileşim çift mi yoksa tek yönlü mü olacak? iletişim sıklığı vb.) karar verilmelidir.

Etkin bir iletişimin sağlanması için enformasyon alıcısının ve vericisinin eşit iletişim altyapısına sahip olmalarına dikkat edilmelidir¹⁰⁸.

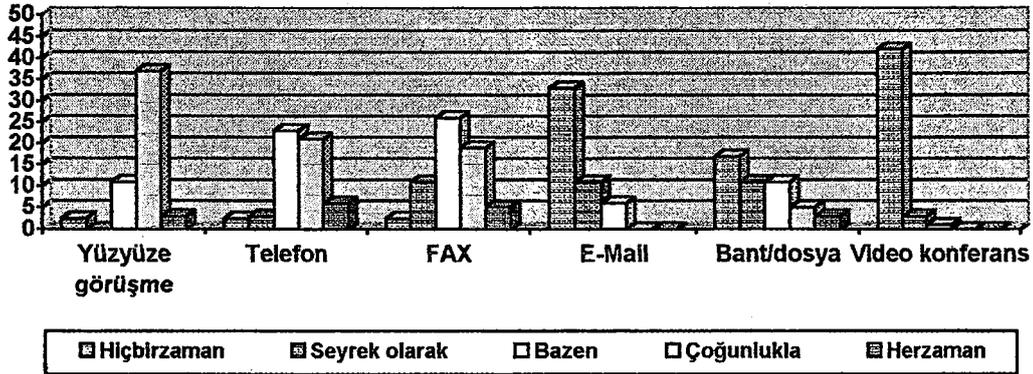
Eğer sanal takım üyeleri teknolojik alt yapı veya iletişim teknolojileri araçlarının kullanımını açısından eşit değillerse iletişimde kullanılacak ortak aracın seçiminde tüm

¹⁰⁶ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999, s.74.

¹⁰⁷ Haywood, a.g.e., s.60

¹⁰⁸ Kayworth and Leidner, a.g.m., s.191.

üyelerin yararlanabilmeleri için yeterli eğitime ve teknolojik altyapıya sahip oldukları araçların tercih edilip kullanılmasında fayda vardır¹⁰⁹.



Grafik 2.1. Sanal Takımlarda İletişim Şekilleri ve Sıklıklarına Yönelik 70 Şirketlik Bir Araştırmanın Sonuçları¹¹⁰

Grafik 2.1.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan şirketlerin büyük bir bölümü video konferansı hiç kullanmazken en çok yüz yüze görüşmeyi bir iletişim aracı olarak kullanmaktadırlar. Bu sonucun ya işletmenin yüz yüze görüşme dışındaki iletişim araçları için gerekli alt yapıya veya bu altyapının sağlanması için gerekli maddi kaynaklara sahip olmamasından yada söz konusu iletişim araçlarını kullanmaları gereken takım üyelerinin araçların kullanımıyla ilgili gerekli eğitime sahip olmamalarından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

8. Sanal Takımlarda Toplantı Davranışı

Takımların hayatta kalmasını ve başarılı olmasını sağlayan en önemli faktörlerden biride “sosyal etkileşim”dir. Sosyal etkileşim sanal takım toplantılarında diğer takımlarinkine oranla daha düşük seviyede yaşanır. Yüz yüze takımların toplantılarında yaşanan tatilin nasıl geçtiği, bir şeyler içmek istenip istenmediği vb. sosyal içerikli konuşmalar yaşanması mümkünken sanal takımlarda iletişimin kesilme riskinin düşünülerek direkt konuya girilmek zorunda kalınması sanal takımlarda takım birliğini sağlamayı diğer takımlara göre daha zor kılmaktadır. Bu noktada sosyal etkileşimin sağlanması yönündeki çözümlerde sanal takım liderine önemli görevler düşmektedir.

¹⁰⁹ Haywood, a.g.e., s.60

¹¹⁰ Bal and Gundry, a.g.m., s.182.

Öte yandan yöneticiler yüz yüze toplantılarda başarısızlığı hissettiklerinde toplantının tasarımını ve kendi toplantı yöneticisi rollerindeki performanslarını tekrar gözden geçirirken; sanal toplantılarda toplantı başarısızlıklarını direkt iletişim teknolojilerinin üzerine atma eğilimindedirler¹¹¹. Başarılı sanal takım yöneticileri bu hataya düşmeyip toplantı başarısızlıklarında iletişim teknolojileri alt yapılarının yanı sıra kendi performanslarını da gözden geçiren yöneticilerdir.

Sanal takımların bir faydası da organizasyon içi paylaşımları arttırmalarıdır. Normalde formel olarak meslektaşlarıyla enformasyon paylaşımına gidemeyen genç çalışanlar, sanal takımlar sayesinde bu paylaşımı gerçekleştirebilmektedirler¹¹².

Sanal takım toplantılarının bir diğer faydası da yüz yüze toplantılarda yaşanan benlik kavgalarının sanal takım toplantılarında çokça yaşanmamasıdır. Sanal takım toplantılarında bireyler genelde birbirlerine üstünlük sağlama çabalarından vazgeçip işbirliğine gitme çabasına girerler.

9. Sanal Takımlarda Kültürün Etkileri

Organizasyonel kültür üyelerce paylaşılan temel inançlar, değerler, anlayışlar ve normlar seti olarak tanımlanmaktadır¹¹³. Bu tanım aslında milletler içinde geçerlidir çünkü bir milleti diğerlerinden ayıran inançları, değerleri onun kültürünü oluşturur.

Sanal takımlarda kültürün enformasyonun algılanması ve bu doğrultuda harekete geçilmesi konusunda çok büyük etkileri vardır. Takım üyeleri iletişim kurarken enformasyonu kendi kültürel süzgeçlerinden geçirme eğilimindedirler buda geniş ölçüde yanlış anlaşılmalara ve sapmalara neden olmaktadır. Özellikle dil farklılıkları nedeniyle mesajın alınması ve yorumlanması sırasında önemli ölçüde enformasyon kaybı yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle üyeleri farklı dilleri kullanan ülkelerden gelen sanal takımlarda projenin başında projede kullanılacak temel kavramlar hakkında yararlanılacak ortak dil üzerinden açıklamalar yapıp, fikir birliklerine varılması ve takımın her üyesinin söz konusu terimi gördüklerinde kafalarında aynı resmin canlanması önemlidir¹¹⁴.

¹¹¹ Kimball, "Managing Virtual Teams", (<http://www.tmn.com/~lisa/vteams-toronto.htm>).

¹¹² "Coworking Celebrating Virtual Connectivity", (www.coworking.com/html/coworking22.html).

¹¹³ Richard Daft, *Management*, Dryden Press, Fort Worth, 3rd Edition, 1993, s.124.

¹¹⁴ "Virtual Networked Teams In Future Organizations", (<http://management.hbp.net/scripts/artikelen/131/bijdrage.asp?aid=131>).

Dil farklılıklarına ek olarak kültürlere göre “aciliyet” ve “zamanındalık” değer ve ölçülerinin değişmesi ikinci bir kültürel sorundur. Resmi kültürlerde bireyler bir işin tamamlanması için belirlenen mühletlere daha çok özen gösterirlerken, daha az resmi kültürlerde bireyler duruma daha rahat bir perspektiften bakabilmektedirler. Bu yüzden farklı kültürleri barındırması kuvvetle muhtemel olan sanal takımlarda proje planlaması ve proje bitiş tarihleriyle ilgili konularda takım içi çatışmalar yaşanması mümkündür¹¹⁵.

Ayrıca kültürü yalnızca ülkeler düzeyinde düşünmek yanlış olacaktır. Aynı ülkeden ve etnik kökenden fakat farklı organizasyonlardan gelip sanal takıma katılan bireyler arasında mensup oldukları organizasyonların iş uygulamalarındaki farklılıklar yüzünden de çatışmalar yaşanabilmektedir.

Bu yüzden yukarıda sayılan kültürel farklılık sorunlarının yaşanmaması düşüncesiyle sanal takımların oluşturulması sırasında bireylerin mesleki uzmanlıklarının yanı sıra organizasyonel ve daha üst kültürel basamaklar düzeyinde de mümkün olduğunca benzer özellikler taşımalarına önemle dikkat edilmelidir.

Sanal takımların başarısı için dikkat edilmesi gereken bir hususta takım kültürüyle iletişim teknolojilerinin uyumudur. Normalde Hofstede’ye göre bir kültürü diğerlerinden ayıran beş boyut vardır:

Güç mesafesi: Astların kendi fikirlerini üretmeyip veya ürettikleri halde ortaya koymayıp, üstlerinin onlar adına da düşünmelerini bekleme düzeyleridir.

Bireysellik: Bir kültürde herkesin her şey hakkında kendine özel bir fikri olmasının istenirlik düzeyidir.

Erkekçilik: Açık çatışmanın kabul edilebilirlik düzeyini ifade eder. Erkekçi toplumlarda toplantılar bireylerin güçlerini sergiledikleri platformlardır ve bireyler yenilgi olarak kabul ettiklerinden çoğu zaman karşılarındakilerin fikirlerini doğru bile olsa kabul etmeyeceklerdir.

Belirsizlikten kaçış: Bu tip kültürlerde temel kurallar olduğundan bireylerin yaratıcılıkları oldukça sınırlanmaktadır.

Uzun dönem odaklılığı: “Gelecek” kavramının “bugün” kavramı karşısındaki göreceli önem düzeyidir.

¹¹⁵ Kayworth and Leidner, a.g.m., s.187.

Yukarıda sayılan kültür boyutlarını bünyelerinde barındıran sanal takımların kullanması gereken iletişim teknolojileri araçları boyutlara göre şu özellikleri taşımalıdır¹¹⁶:

Tablo 2.4. Kültür Boyutlarına Göre Kullanılması Gereken İletişim Araçları

KÜLTÜR BOYUTU	Düşük	Yüksek
Güç mesafesi	-	Toplantı başkanının katılımcılara katkıda bulunabileceği bir mekanizma
Bireysellik	Duygusal çatışma yaşatmadan yaratıcılığı besleyecek bir araç	Zihinsel modellerde yoğunlaşmayı sağlayan bir araç
Erkeksilik	-	Grup üyesi başına kontrol süresini denetleyebilecek bir araç
Belirsizlikten kaçış	-	Formel olarak tanımlanmış roller için hazırlanmış bir protokolü içeren araç (kimi hangi rolü üstlendiğini açıkça ortaya koyan)
Uzun dönem odaklılık	Etkileşimi gerçekçi kılan araçlar (iyi ses ve görüntü gibi)	-

Mesela yukarıdaki ilişki örnekle açıklırsa; bireyselliğin hakim yani kişisel fikirlerin savunulmasının desteklendiği bir kültürden gelen bireylerin oluşturduğu bir sanal takımında seminer yayın araçları pek fazla başarılı olamayacaktır. Çünkü bireyler

¹¹⁶ Gert Jan Hofstede ve diğerleri, "Wired International Teams: Experiments In Strategic Decision Making By Multicultural Virtual Teams, (<http://www.info.wau.nl/people/gertjan/wired.html>).

kendilerine sunulan enformasyonla ilgili olarak düşüncelerini ortaya koyma fırsatını yakalayamayacaklardır.

Kısaca sanal takımların başarılı olabilmesi için kültür boyunda yapılması gerekenler şöyle özetlenebilir¹¹⁷:

Organizasyonlar mümkün olduğunca birbirini tamamlayıcı özellik gösteren kültürlerden gelen bireylerden oluşan takımlar kurmaya dikkat etmelidirler. Her ne kadar kültür değerlendirilmesi zor bir kavramsa da bir kültürün diğerlerinden farklılığı veya benzerliği dört noktada gözlemlenebilmektedir: Kolektivizm, belirsizlikten kaçınma veya belirsizliğin üstüne gitme, kadın veya erkek egemenlik, güç dağılımı.

Kültür boyutunda başarı için bir başka çözümde firmaların kültürel farklılık bilincini aşlamak için bireylerin değişik kültürlerin iletişim tarzları hakkında eğitimden geçirilmeleridir.

Son olarak; tüm başarılı takımlar güçlü bir takım kültürünü paylaşırlar. Tüm kültürler gibi takım kültürü de istenen-istenmeyen davranışlar, giyim tarzları, konuşma biçimleri, çatışma çözüm şekilleri vb. ilgilidir. Yeni takım üyeleri takım kültürünü belli ölçülerde gözlemleyerek, belli ölçülerdeyse yaşayarak öğrenirler. Sanal takımlardaysa takımın ömrü kısa, zaman sınırlı ve takım üyelerinin takım kültürünü gözlemleyebilme fırsatı klasik takımlara göre daha zor olduğundan kültür projenin başında üyelere uymaları gereken kurallar başlığı altında yazılı olarak sunulmaktadır. Üyelere yazılı maddelerin tek tek açıklaması yapılarak kurallara uymamaları halinde proje yöneticisinin yaptırımıyla karşılaşacakları izah edilir¹¹⁸.

10. Sanal Takıma Yönelik Araçların Bulunduğu Mekanlar

Sanal takımlara ait teknolojik donanım ya sanal takımlar için özel hazırlanmış “sanal takım odaları”nda bulunacak ya da “açık plan ofis” uygulaması tercih edilecek ve söz konusu araçlar herkesin bulunduğu mekanlarda yer alacaktır. Her iki tercihinde kendi içlerinde faydalı ve zararlı yönleri vardır. “Açık plan ofis” uygulamasında toplantılar dışarıdan gelecek müdahale ve gürültülerle kesilebilecektir, “sanal takım

¹¹⁷ Kayworth and Leidner, a.g.m., s.190.

¹¹⁸ “The Team Is Dead-Long Live The Virtual Team”,
(http://www.ozemail.com.au/~thomsett/main/articles/virtual_team.htm).

odaları”ysa söz konusu teknolojik araçların sürekli kullanımını kısıtlayan bir özellik gösterebilmektedirler¹¹⁹.

11. Sanal Takımlarda Performans Değerleme ve Ödül Yapısı

Sanal takım üyelerinin performansları “gözden uzak olan gönüldende uzak olur” düşüncesine saplandıklarında düşecektir. O halde bireyler yalnız sanal takım projesi sonrası yaptıkları işlerle değil; proje boyunca sergiledikleri performansla da değerlendirilmelidirler. Öte yandan otomotiv sektöründe yapılan bir araştırma işletmelerin %97’sinin takım çalışmasını vazgeçilmez olarak görmekle beraber ancak %30’unda direkt takımlara yönelik performans değerlendirme sisteminin var olduğunu göstermektedir.

Kendini yöneten takımlarda takımın performansını değerleyecek kişi veya kişiler takım kendini değerleyebilme ustalık, deneyim ve bilgisini kazanana kadar takım dışındadırlar. Takım görevi ve kendini değerlemeyi öğrenip zaman içerisinde olgunlaştıkça performans değerlendirme sorumluluğu yavaş yavaş takıma aktarılmaya başlanır¹²⁰. Aynı yaklaşım sanal takımlar içinde geçerlidir eğer üyeler daha önceden sanal takım deneyimi yaşadılarsa belli ölçülerde veya tamamen kendilerini değerlendirmelerine izin verilebilir.

Sanal takım üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi sürecinde ilk adım takımı pozitif çıktılara yöneltecek önemli davranışların tanımlanmasıdır. İkinci adım bu davranışların çıktıya dönüşebilme imkanlarının araştırılmasıdır. Hangi davranışların ve çıktıların ölçüleceğine karar verildikten sonraki adım değerlendirme yönteminin seçimidir. Bu noktada nesnel sonuçları ölçmeye yönelik performans ölçüm yöntemleriyle davranışları değerlemeye yönelik performans ölçüm yöntemlerinden bir kombinasyon hazırlanması doğru olacaktır. Çünkü takım üyelerini sadece sonuçlarla değerlendirmek haksızlıktır bireylerin sonuçlara ulaşmak amacıyla sergiledikleri olumlu davranışlarda değerlendirilmelidir. Performans değerlemede bu noktada en güzel örneği satışçılara uygulanan performans değerlendirme oluşturmaktadır. Öyle ki satışçılar yalnız yaptıkları satış sayısı üzerinden değil aynı zamanda yaptıkları satış konuşmaları üzerinden de değerlendirilirler. Çünkü her satış konuşması bir satış değildir fakat satışa giden yolda

¹¹⁹ Bal and Gundry, a.g.m., s.190.

¹²⁰ “Managing Team Performance Issue”,
(<http://www.hr.ucsd.edu/~staffeducation/guide/teams.html>).

önemli bir adımdır. En son adımsa değerlendirilmenin yapılması, bireyin ve takımın performansının ayrı ayrı ortaya konmasıdır.

Değerleme tıpkı aynı mekanı paylaşan takımlarda olduğu performans hedeflerinin konması, bireyin performansını sergilemesi, istenenle gerçekleşenin karşılaştırılması ve sonuçların sanal takıma (takım bazlı değerlendirme) ve takım üyesine (bireysel değerlendirme) bildirilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir.¹²¹

Peki değerlendirmede kullanılacak kriterler nelerdir? Birincisi her takım veya bireyin performans değerlendirmesinde olduğu gibi çıktılar yani sanal takımın proje sonuçlarıdır.

İkincisi doğrudan bir ölçü değilse de sanal takımın iletişim performansıdır. Sanal takımın iletişim performansı yani takım üyelerinin nasıl iletişim kurdukları, ne kadar sıklıkla iletişim kurdukları veya iletişimin tek, çift yönlü yada karşılıklı olması sanal takımın performansına ilişkin ipuçları verecektir. Öte yandan elde edilen bu ipucu sanal takımın hem sosyal hem de görev boyutuna ilişkin performansın göstergesi olabileceği gibi sadece bu boyutlardan birine ait bir göstergede olabilmektedir. Bunun ayırımına çok iyi varılmalıdır. Çünkü sosyal veya görev boyutlardan birindeki başarı sanal takımın genel performansını etkileyebilmesine rağmen performansın yüksek olacağına garanti değildir. Öyle ki çok sık iletişim kuran bir takım bu iletişimlerini görevden ziyade sosyal yapı üzerine oturtmuşlarsa bu takımın her zaman yüksek performans sergilemesi sonucunu doğurmayacaktır. Ancak hem görev boyutunda hem de sosyal boyutta başarı gösterildiğinde sanal takım büyük ölçüde başarıyı garantileyecektir. Dolayısıyla iletişimlerini de hem sosyal hem de görev boyutunu güçlendirecek şekilde kuran sanal takımlar “ideal sanal takımlar” performansı yüksek takımlar olmaya adaydırlar. Bireylerin değerlemesinde kullanılan kriterlerden birinin de kurulan iletişim sayısı ve cinsinin olması biraz önce bahsedilen “takımın sadece çıktılarla değil aynı zamanda çıktılara giden olumlu davranışlarla da değerlendirilmeleri” temel düşüncesinin sonucudur. Bu noktada başarılı sanal takımlara ait bir başka ipucu ve dolayısıyla performans değerlemede kullanılacak kriter bireylerin ve takımın memnuniyet düzeyidir. Temel düşünce memnuniyetin yüksek performansın ardılı olduğudur.

¹²¹ Christine Bogdanski and Rebecca J. Setliff, “Leaderless Supervision: A Response To Thomas”, (www.zigonperf.com/resources/pmnews/telecommute_pas.html).

Kullanılabilecek bir üçüncü kriterde, takımın liderleriyle beraber belirlenen üyelerin proje dışındaki esas faaliyetlerine de zaman ayırmak zorunda kalabileceklerinin de göz önünde bulundurulmasıyla belirlenen proje tamamlama süresi (proje deadline)'ne ne derece sadık kalındığıdır. Bu kriterler daha ziyade takımın genel olarak performansının değerlendirilmesiyle ilgilidir.

Bir dördüncü kriter takım bazlı bir kriter olup takımın görevini kendisine tahsis edilen bütçe sınırları içerisinde yerine getirebilme kabiliyetidir¹²². Öte yandan bu noktada takıma tahsis edilecek bütçenin israfa yol açamayacak kadar sınırlı ama takımın amaçlarına ulaşımı sırasında ona ayak bağı olmayacak kadar geniş olacak şekilde belirlenmesi önemlidir.

Başka bir, hem takım bazlı hem de bireysel değerlendirme kriteri sanal takımın veya üyelerinin takımın daha etkin çalışması için “gereklilikler”e ilişkin çıkarımlara varıp varmadıklarıdır. Bu tür çıkarımlar yöneticilerin takım üyeleriyle sanal ortamda veya yüz yüze yapacakları görüşmelerle ortaya konabilir.

Eğer sanal takım müşteriye istediği ürün-hizmet sunma gayreti içerisinde çalışan bir proje takımı kimliğindeyse bir performans değerlendirme kriteri de müşterinin memnuniyet düzeyi olabilmektedir¹²³. Yapılacak bir müşteri tatmin araştırmasıyla takımın ne derece başarılı olabildiğine ilişkin ipuçları sağlanabilir.

Sanal takımlardaki bireylerin performansıyla projedeki ve esas görevlerindeki performansları harmanlanarak değerlendirilmelidir. Bu iki performans kaynağına verilecek ağırlıklar şirketin projeye verdiği öneme göre değişecektir. Sanal takım üyesinin bireysel başarısı; bireyin sanal takım süreçlerinde yaşanan sorunlara getirdiği çözüm önerilerinin sayısı ve kullanılabilirliği, üzerinde çalışılacak projenin başarısı için kazanılan ve kullanılan yetenekler ve de yine bireyin diğer üyelerle gerçekleştirdiği iletişim sıklığı ve türüdür. Her birey projenin belli anlarında uzmanlıklarını ön plana çıkarttıkları ve genelde takım o konuyla ilgili tek birey oldukları için sürecin o zaman dilimindeki başarısına göre değerlendirilmeleri de mümkündür.

Sanal takımlarda performans değerlemede dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta “bireysel değerlemenin es geçilmemesi” ilkesidir. Tıpkı diğer takımlarda

¹²² “Re: Successful Virtual Teams”, (www.hronline.com/forums/teamwork/0003/msg00062.html).

¹²³ Ed Strickel, “Evaluating Virtual Teams”, January 25 2001, (www.greenspun.com/bboard/q-and-a-fetch-msg.tcl?msg_id=004Uiv).

olduğu gibi sanal takımlarda da takım içindeki bireyler bireysel olarak da değerlendirilerek (takımın geneline ilişkin bir değerlendirmenin yanı sıra), takım üyelerinin birbirlerinin performanslarının arkasına saklanmaları önlenmelidir.

Sanal takımlarda ödüllendirmeye gelince; bazı sanal takım üyeleri için “katkılarınızdan dolayı teşekkürü borç biliriz” gibi takımın geneline yönelik takdirler yeterliken bazıları kişisel takdiri tercih ederler. Sanal takımlarda proje sonrası yüz yüze kutlamalar genellikle yüksek maliyetler nedeniyle tercih edilmemektedirler. Çalışmalar her şeyin sanal olduğu “sanal takım” dünyasında takım üyelerine yüz yüze kutlamaya eşit miktarda tatmin sağlayacak sanal kutlama partilerinin hazırlanması yönündedir.

Ne şekilde olursa olsun sanal takım liderleri ve sponsorlar görevlerini başarıyla yerine getiren takım üyelerini takdir etmelidirler. Takdir faaliyeti ilgili diğer bireylerin yani takım üyelerinin önünde yapılarak onların motivasyonu sağlanmalıdır. Mümkün olduğunca takdir ve tebriklerin yüz yüze ortamlarda gerçekleşmesi istenirse de, eğer yüz yüze toplantının imkanı yoksa sanal ortamda takdirler video konferans ve ses konferansı şeklinde de gerçekleştirilebilmektedir¹²⁴.

Sanal takımlar görevlerini çok başarıyla tamamlamasalar bile proje sonrasında bir toplantı yapılarak sosyal sermaye arttırılmalı bu sayede takım üyelerinin başarısızlık duygusundan kaynaklanabilecek sonraki görevlere karşı isteksizlikleri azaltılmalıdır.

X. SANAL TAKIMLARDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Sanal takımlarda yaşanan en büyük zorluk bu takımların kendilerine rehber edinebilecekleri yazılı kuralların olmamasıdır.

İkinci bir zorluk tüm takımların hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli bir faktör olan sosyal etkileşimin sanal takımlarda çok düşük düzeyde olmasıdır. Bu sosyal etkileşimin arttırılmasında sanal takım lider ve üyelerine çok önemli görevler düşmektedir.

Üçüncü bir zorluk enformasyon ve işbirliği teknolojilerini kullanmadaki deneyimsizliklerdir. Sanal takım üyeleri arasında yapılan bir araştırma her 100 sanal takım üyesinden sadece 21'inin sanal takım sürecinin başında bilgisayar ve

¹²⁴ “Chapter 6, Recommendations and Conclusions”, (<http://www.Sea.net.Com/~daveg/chapter6.htm>).

enformasyon teknolojileri eğitimi aldığını göstermektedir. Sanal takımlarda metinlere yüklenen anlamlar çoğu zaman mesajlarda jest ve mimikler sergilenemediği için mesajın alıcısı tarafından yanlış algılanmaktadır. Bu sorunu ortadan kaldırmak için bilgisayar ortamında gönderilen mesajlarda içinde bulunulan ruh halini göstermek amacıyla gülen yüzler (smiles-emocotions) kullanılmaktadır. Mesela “:))” sanal ortamda gülümsemek anlamında kullanılan bir işarettir¹²⁵.

Yine başka bir sorunda teknolojik araçlarla enformasyon iletilmesinin kimi zaman güvenlik tehlikesi içermesi ve enformasyon teknolojilerinin işletmeler için çoğu zaman yüksek maliyetli olmasıdır.

Sanal takımlarda iletişimle ilgili bir diğer sorunda iletişimde çoğu zaman monotonluk yaşanmasıdır. Ortak zaman ve mekan takımlarının toplantı yerleri değiştirilerek ve toplantılar çeşitli medya araçlarıyla desteklenerek iletişim sıkıcılıktan kurtarılabilirken, sanal takımlarda iletişimi cazip kılmak oldukça zordur. Ayrıca yöneticiler belli periyotlar sonrasında ne kadar iletişim yaşandığını ve iletişimin hala cazibesini koruyup korumadığını araştırarak günlük, haftalık mesaj sayısını cazibe sınırına göre kısıtlamalıdır. İletişimin başarısı açısından bireylerin düzenli olarak birbirlerinin iletişim kalitesi hakkında geribildirimde bulunmaları bunu da bir kurallar ve normlar sistemi içerisinde yerine getirmeleri önemlidir (geribildirim sıklığı, geribildirim biçimi vb.)¹²⁶.

Bir diğer sorun, sanal takımlarda proje tipi örgütlerinkine benzeyen ama daha karmaşık bir raporlama ve yetki yapısının bulunmasıdır. Bireyin sanal takıma farklı bir organizasyondan dolayısıyla kültürden katıldığı düşünülürse her an bir çatışmanın yaşanma ihtimali açıkça görülecektir. Proje tipi örgütlenmede proje yöneticisi ve bireyin esas geldiği bölümün yöneticisi aynı organizasyon içerisinde yer aldıklarından belli ölçülerde uzlaşmaya gidebileceklerdir. Oysa üye farklı bir organizasyondan sanal takıma çağırıldığında geline organizasyonlar ihtiyaç duyan değil duyulan olmanın verdiği rahatlıkla (özellikle danışmanlık şirketleri) çoğu zaman taviz verme eğiliminde değildirler. Mesela bir örnek olayda sanal takıma bir danışmanlık şirketinden üye alındığını, takım liderinin bu üye için ek çalışmalara karşı olan danışmanlık şirketiyle

¹²⁵ Kerry Tatem, “Virtual Teams”, (<http://www.personal.psu.edu/users/k/l/klt150/virtual.html>).

¹²⁶ “Ten Key Elements For Team Leaders To Manage”, (<http://www.Tmn.com/~lisa/teams/ten.htm>).

kontratta değişiklikler yapılması için yoğun çabalara girişmek zorunda kaldığı anlatılmaktadır.

Sanal takımlarda yaşanan bir diğer zorluk farklı coğrafi noktalardan, kültürlerden ve teknik geçmişten gelen üyelerin sağladıkları enformasyonun nasıl kullanılacağı konusunda diğer takım üyelerine karşı güvensizlik duymalarıdır. Üyeler yaptıkları katkının dış çevreye nasıl sunulacağını ve diğer takım üyelerinin takıma eşit katkıyı yapıp yapmayacağını öğrenmek isterler¹²⁷. Aslında bu noktada sanal takım üyelerinin diğer üyelerin takıma katkı yapmayacakları şüphesini taşımaları yersizdir. Çünkü sanal takımlar genellikle çapraz fonksiyon takımlardır her üyenin takıma getirdiği ustalık bir diğer üyece ikame edilmeyeceğinden her üye projenin başarısı açısından üzerine düşen görevi yapmak zorundadır. Bu katkıyı ortaya koyarken gösterilen çaba miktarı takım üyesinin beceri ve deneyim düzeyine bağlıdır. Dolayısıyla takım üyelerinin her biri üzerlerine düşen görevleri yaptıktan sonra, bir takım üyesinin görevini daha yüksek kabiliyet ve deneyimi nedeniyle daha az çabayla yerine getiren bir diğer üyeyi yeterli çabayı göstermemekle suçlaması anlamsızdır. Kısacası önemli olan işin ne kadar çabayla yapıldığı değil ne yapıldığı yani sonuçlardır.

Araştırmalara göre bir güven modelinin beş unsuru vardır:

- Sayısal Boyut: Bireyler karşılardakilere güvenmeden önce durumu fayda-maliyet analizi yaparak değerlendirirler ve tavırlarını analiz sonuçlarına göre belirlerler.
- Tahmin Boyutu: Bireyler geçmişteki belli davranışlara ilişkin deneyimlerini geleceği tahmin etmek için kullanırlar.
- Kapasite Boyutu: Karşı tarafın görevini hakkıyla yerine getirebileceğine ilişkin inanç güven için önemli bir unsurdur.
- Kasıt Boyutu: Kasıtlar ve niyetler açıklığa kavuşturuldukça güven güçlenecektir.
- Transfer Boyutu: Bireyler güven duyguları hissettikleri bir bireyin güven duyduğu şahıslara gönül rahatlığıyla güvенеceklerdir.

¹²⁷ Cantu, "Virtual Teams", (<http://www.workteams.unt.edu/reports/Cantu.html>)

Organizasyonda efsane olmuş bir yöneticinin bir sanal takıma sponsor olarak atanması durumunda sponsoruna güven duyan üye sponsorun pozitif duygular beslediği diğer takım üyelerine de güven duyacaktır.

Sanal takımlarda güven ortamını yaratmak için tavsiye edilen şunlardır¹²⁸:

- Kısa ama sık iletişim sağlanması
- Bireylerin kendilerini belli davranışlara iten nedenleri açıklamaları
- İformel iletişim ve ortak ilgi alanlarının ortaya çıkarılması
- Bireylerin birbirlerine başarıya ulaşmaları konusunda yardımcı olmaları
- Takım üyelerini birbirlerine bağlayıcı ortak ödüllerin konması
- Takımın boyutunun küçük olması
- Bireylerin sahip oldukları bilgileri dışsallaştırıp, paylaşımına açmaları

Öte yandan organizasyonlar enformasyonun paylaşımına “açık defter yönetimi” vb. tekniklerle katkıda bulunarak organizasyonel güven ortamını yaratmaya çalışırlar. Öte yandan takımdakilerin enformasyona ulaşabilme dereceleri takımın içinde buldukları katmana göre farklılık göstermektedir. Mesela zamanlarının en az %20’sini (kimi zaman %100’ünü) takıma ayırmaları beklenen ve temel-iç takımı (core team) oluşturan üyelerin enformasyona ulaşabilme katsayıları zamanlarının %5-%10’nu takıma ayırmaları beklenen destek elemanlara göre daha fazlayken [iç takım + destek elemanları = genişletilmiş takım (extended team)]; örgüt içinden gelen destek elemanlarının da ulaşabileceği enformasyon düzeyi organizasyon dışından gelenlere göre daha fazladır. Öte yandan bir projede temel faaliyet olan bir faaliyet bir diğer projede temel faaliyet kapsamında olmayabilir; dolayısıyla bireyler başka bir projede genişletilmiş takımda yer alabilirler.

Sanal takımlarda yaşanan bir sorunda üyelerin hangi işi yaptıklarını bilmelerine rağmen genel içerisindeki yerlerinin farkında olamamalarıdır. Bunun için bireylere proje programları gönderilerek kendilerinin büyük resim içerisindeki yerlerini anlamalarına yardımcı olmak gerekmektedir.

¹²⁸ “I³ Update/entovation International news no:19” May 1998, (<http://www.skyrme.com/updates/u19.htm>).

Sanal takımlarda yaşanan bir başka zorlukta rollerin daha karmaşık olmasıdır. Çünkü sanal takımlarla birlikte teknik destekçilik, bilgi arşivistliği gibi farklı ve oldukça yabancı yeni roller ortaya çıkmıştır.



T.C. YÜKSEKÖRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİNDE SANAL TAKIMLARI KULLANAN İKİ İŞLETMEYE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, sanal takımları kullanan iki farklı ölçekteki (bir büyük ve bir küçük ölçekli) firma arasında, firmaların genel özelliklerine ve daha ziyade sanal takımlara ilişkin süreçlerine yönelik bir karşılaştırma yapılmasıdır.

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada “örnek olay” yönteminden yararlanılmıştır. İlk önce sanal takımları işletmelerinde kullanan firmalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Ardından bunlar içerisinde iki tanesiyle temasa geçilerek kendilerine, örnek olay çalışmasının işletmelerinde yapılmak istendiği bildirilmiştir. Bu doğrultuda çalışmalar devam ederken, işletmede sanal takım çalışmasını yansıtacağına inanılan 41 soru hazırlanmıştır. Ardından çalışma izni alınan iki firmaya gidilerek, sanal takımlarda yer alan takım üyelerine, sanal takım süreçleriyle ilgili olarak hazırlanan sorular sorulmuştur. Söz konusu soruların cevapları yorum yapılmadan çalışmaya dahil edilip, iki firma çalışanlarının verdikleri cevaplara göre bir karşılaştırma yapılmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın en büyük kısıtı Türkiye’de bir çok işletmenin “Sanal Takım” kavramı hakkında bilgi sahibi olmamalarıdır. Bu durum örnek olay çalışmasına konu olması istenen işletme sayısını azaltmaktadır. Çünkü bazı işletmelerin kullandıkları takımlar “sanal takım” özelliği taşımasalar da, işletmeler kavrama yabancı olduklarından, bu takımları kullandıklarının farkında değildirler. Nitekim “sanal takım”ları kullandıkları sonradan öğrenilen bazı işletmelerin aslında bu takımları uzun süredir kullandıkları görülmüştür.

İkinci kısıt, büyük ölçekli şirketlerin dışarıdan gelen araştırmacılara yönelik tutumlarıdır. Küçük ölçekli firmalar, genellikle daha yeni kurumsallaştıklarından, dışarıdan yapılan ve kendilerine de katkıda bulunabilecek bilimsel çalışmalara yardımcı

olmaktadırlar. Büyük ölçekli firmalar ise genellikle, kimi zaman bu tür bir çalışmaya vakit ayıramayacakları için, kimi zamansa araştırmayla dışarıya çıkabilecek stratejik bilgilerin kendilerini zor durumda bırakabileceği endişesiyle, işletmelerinde yapılacak bu tür bilimsel çalışmalara her zaman sıcak bakmamaktadırlar.

IV. ARAŞTIRMA BULGULARI

A. KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMEYE İLİŞKİN ELDE EDİLEN VERİLER

1. Küçük Ölçekli Firma Hakkında Genel Bilgiler

Güldoğan Limited şirketi 1991 yılında; iktisat, işletme, elektronik dallarından mezun olmuş üç kardeş olan Cihangir Güldoğan, Gürşat Güldoğan ve Güven Güldoğan kardeşler tarafından kurulmuştur. Firma Bursa'da, tekstil alanında faaliyet göstermektedir. Firmanın misyonu yurt dışından ithal edilmekte olan ve "cep kumaşı" ve "kemer astarı" olarak bilinen konfeksiyon yan ürünlerinin üretimini ve pazarlamasını üstlenmek; bu faaliyetleri yerine getirirken de yurt dışından ithal edilen ürünlerin kalitesini aratmayacak kalite düzeyini yakalayıp, aşmaktır. Daha önce dışarıdan cep kumaşı ve kemer astarı ithal eden firmaların yaklaşık %90'nı bugün bu ürünleri Güldoğan Tekstil'den temin etmektedirler. Firmanın müşterileri arasında; İGS, YKİ, Pierre Cardin, Damat, Vakko, Beymen, Mithat Giyim gibi giyim dünyasının seçkin isimleri bulunmaktadır.

Çalışan sayısı 38 olup, bunların içerisinde 10 tanesi yönetici pozisyonundadır. Şirket fabrika büyüklüğü 3800 metrekaredir. Şirketin fabrika alanında 68 dokuma makinesi vardır. Ayrıca şirketin İstanbul'da birde şubesi mevcuttur. Şube, ürünle ilgili yenilikleri kısa sürede tanıtılabilmek amacıyla İstanbul Şişli'de 2000 yılında açılmıştır. Şirket dokuma üretiminin tamamını kendi yapmaktadır. Diğer yardımcı faaliyetlerde de sadece boyama konusunda fason çalışmaya gidilmektedir.

Yine şirketi diğerlerinden ayıran bir nokta olarak; şirket çalışanlarının firma içerisinde kullanılan yazılım ve veri tabanlarını kendilerinin geliştirmişleri gösterilebilir. Şirket Mpr 1-2 olarak adlandırılan malzeme ihtiyaç programlaması yazılımlarını kendi geliştirmiştir. Bu yazılımların şirket çalışanlarınca yaratılması, firma çalışanlarının yazılımlara daha hakim olmaları ve yazılımın firmanın tüm ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanabilmesi şansını firmaya kazandırmaktadır. Ayrıca firmanın; Üretim

Planlama Ünitesi, Kalite Kontrol Ünitesi, Muhasebe ve Müşteri İlişkileri, Stok Kontrol Ünitesi, Yarı Mamul Kalite Kontrol Ünitesi, Mamül Kalite Kontrol Ünitesi, Dokuma Ünitesi ve Çözgü Ünitesi birbirlerine ortak bir veri tabanı ile bağlanmış durumdadırlar.

Şirketin temel kalite politikası kısaca “Koşulsuz müşteri memnuniyeti ve sıfır hata” olarak ifade edilebilir.

Şirket çalışanlarından sanal takım sürecine ilişkin elde edilen veriler ise şöyle sıralanabilir:

2. Firmanın Sanal Takım Üyelerine Sorulmak Suretiyle Elde Edilen Veriler

Firmanın sanal takım üyelerine sorulan sorular ve bu sorulara takım üyelerince verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 1. Takımınızın misyonu nedir?

Takımın misyonu, üretimde verimliliği arttırmaktır.

Soru 2. Takımınızın misyonu, kim tarafından belirlendi?

Misyon tamamen organizasyonca belirlenmiyor, çünkü takım üyelerinin potansiyellerinden yararlanılmak isteniyor; ama tamamen de takım üyelerinin arzularına bırakılmıyor. Bunun iki sebebi var: Birincisi, misyonun belirlenmesinin tamamen takım üyelerine bırakılması durumunda, takım üyelerinin organizasyonun misyonuyla alakalı olmayan bir takım misyonu belirlemeleri olasılığı ortaya çıkmaktadır. İkincisi, bir misyon sınırı çizilmediği takdirde bu misyona bağlı takım görevleri ortaya çıkamayacak, bu durumda takıma bu görevleri yerine getirmek için kimlerin çağrılacağı belirlenemeyecektir. Bu yüzden şirket takım misyonunun sınırlarını çizmekte ama misyonun netleştirilme işlemini takımın kendisine bırakmaktadır.”

Soru 3. Takımınızın sponsoru hangi işlevleri üstlenmektedir?

Şirket küçük ölçekli olduğundan takımla organizasyonun üst kademeleri arasında bağlantıyı kuracak bir sponsora ihtiyaç duyulmuyor. Takım bizzat kendisi üst yönetimle temasa geçerek, ihtiyaç duyduğu kaynak, enformasyon vb. organizasyondan talep edebilmektedir.

Soru 4. Takımınızın misyonuna bağlı alt amaçlar, için alt görev ve alt takımlar nelerdir?

Takımın misyonu verimliliği arttırmaktır. Verimliliği arttırmanın takıma göre iki yolu vardır. Bunlardan birincisi teknik verimliliği arttırma yani makine-teçhizatın vb. verimliliğini arttırmak, ikincisi sosyal verimliliğin arttırılması yani organizasyondaki insan kaynaklarının verimliliklerinin arttırılmasıdır. Bu yüzden takım içerisinde iki alt takım oluşturuluyor. Bunlardan birincisi teknik verimliliği arttırmaya yönelik olarak çalışan ve biri makine mühendisi, biri elektronik mühendisi, biri bilgi işlem uzmanı kökenli üç üst düzey yöneticiden ve iki alt kademe çalışandan oluşan teknik verimliliği geliştirme alt takımı. İkincisiyse gerek çalışanlara psikolojik destek vererek gerekse onlara eğitim vermek suretiyle üretim alanındaki verimliliklerini arttırmaya yönelik olarak çalışan “sosyal verimlilik geliştirme alt takımı”. Sosyal verimlilik geliştirme alt takımında çalışanların teknik bilgilerinin geliştirilmesi boyutunu bir mühendis ve kimi zaman şirket dışarıdan çağrılan konuyla ilgili bir uzman üstleniyor. Sosyal verimlilik geliştirme alt takımında, bireylerin psikolojik-sosyolojik ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla motive edilmelerini üstlenen kanadında gerek insan ilişkilerinin iyi olması, gerekse üst kademenin alt kademelere olan ilgisini gösterilmesi adına üst yönetimden bir elektronik mühendisi ve belli periyotlarda organizasyona çağrılan bir psikolojik danışman bulunuyor. Yani takım yedi kişiden oluşmaktadır.

Soru 5. Amaçlara yönelik olarak sayısal iş sonuçları sizin takımınız için nelerdir?

Teknik verimlilik için; makine verimliliğini %89’dan %91’e çıkarmak gibi bir hedef kondu. Sosyal verimlilik için hedef yani sayısal amaçla koymak zor bu nedenle, programın ne derece etkin işlediğini anlamak için; çalışanların devamsızlık oranlarında, şikayet sayılarında, işgücü devir hızında bir azalma olup olmadığına bakılıyor.

Soru 6. Söz konusu iş sonuçları kim tarafından belirlendi?

İş sonuçları takım üyeleri ve organizasyon tarafından beraberce belirlenmiştir. Çünkü iş sonuçlarının takım üyeleri tarafından belirlenmesi durumunda iş sonuçlarının düşük belirlenme durumu vardır; organizasyonca belirlenmesi durumundaysa iş sonuçlarının gerçekçi olarak belirlenememe tehlikesi ortaya çıkmaktadır.

Soru 7. Görevler için başlangıç-bitiş tarihleri belirlendi mi?

Takım üyelerinin görev üzerinde bir an önce odaklanabilmelerini sağlamak adına takım için bir görev süresi konulmuştur. Bu süre, takımın faaliyete geçişinden itibaren altı ay olarak belirlenmiştir.

Soru 8. Takımınızda ne tür bir liderlik var? Bu liderlik tarzı sizce ne amaçla seçilmiş olabilir?

Takımda sabit liderlik vardır. Takımın görevi boyunca tek bir lideri olacaktır. Ama alt takımların liderleri farklı kişilerdir. Alt takım liderleri ve takım liderleri kararlarını alırlarken takım üyelerinin görüşlerini almaktadırlar, fakat deneyimleri doğrultusunda son kararı kendileri almaktadırlar.

Soru 9. Takımınızın ortaya çıkmasına neden olan gelişmeler nelerdir?

Takımımızın ortaya çıkmasına neden olan gelişmelerden birincisi, tekstil sektöründe rekabetin çok yoğun olması ve hayatta kalabilmek için sürekli kendinizi geliştirmek zorunda olmamızdır. İkincisi potansiyelimizi geliştirebileceğimize duyduğumuz inancımızdır.

Soru 10. Takımınızın yaptığı üretimin niteliği nedir?

Takımın yaptığı üretimi “karma” olarak algılamak doğru olacaktır. Çünkü takımca verimliliği arttırmaya yönelik olarak fikir üretilecek dolayısıyla soyut üretim yapılacaktır, ama üretilen fikirlerin üretime aksettirilmesi nedeniyle dolaylı yoldan üretime katkıda bulunulmakta yani somut üretim yapılmaktadır.

Soru 11. Takımınızın üyeleri ne kadar sıklıkla farklı mekan ve zamanlardan takım çalışmasına katılmaktadırlar?

Takım üyelerinin farklı zamanı ve mekanı paylaşma sıklıkları üzerinde kesin bir rakam söylemek zordur.

Soru 12. Takımınızı sanal kılan unsurlar nelerdir?

Takımı sanal kılan faktörlerden birincisi bilgisayar teknolojilerinden ve çeşitli programlardan yararlanılmasıdır. Firmanın ortak veri tabanının olması, takım üyelerinin verimliliğe ilişkin elde ettikleri verileri bu veri tabanına girmelerine ve gerektiğinde diğer takım üyelerinin bu verilerden yararlanabilmelerine imkan vermektedir. Yine firmanın bilgisayar ortamında kullanılan ve kendi geliştirdiği Mrp1 ve Mrp2 programları vardır. Bu programlar doğrudan verimliliği geliştirmeye yönelik olarak

geliştirilmişlerdir. Mrp 1 programında üretim için gerekli materyalin ne zaman ve ne kadar sipariş edileceğine yönelik en uygun rakamlar araştırılmaktadır. Mrp2 ise birincinin uzantısı olup, elde bulunan materyalin hangi makinelerde işlenmesinin doğru olacağına ilişkin veri sunmaktadır. Bunlar sonuçta işletmeyi mümkün olduğunca stoksuz çalışmaya yani tam zamanında üretime yönlendiren programlardır.

Takımı sanal kılan faktörlerden biriside, İstanbul'da firmanın bir şubesinin bulunması ve bu şubeyle de bağlantıların çok sıkı olmasıdır. Takım üyeleri sık sık İstanbul'daki şubeye çeşitli konularda destek olmak amacıyla seyahat etmektedirler. Takım toplantıları her hafta gerçekleştiğinden ve toplantılara katılmak zorunlu olduğundan, İstanbul'da şubede bulunan takım üyeleri toplantılara kimi zaman telekonferans sistemiyle katılmaktadırlar.

Şu an için işletmede doğrudan bilgi üreten iş gören sayısı azdır. İleride özellikle elektronik donanım ile ilgili sorunlara yönelik çözümleri içeren bir veri tabanı hazırlanırsa, şirketin bilgi üretimi kısmını ağırlıkla üstlenen bilgi-işlem uzmanları evden çalışarak, takımlarının sanallaşma derecelerini arttırabilirler.

Soru 13. Takım üyelerinin seçiminde kullanılan kriterler nelerdir?

Takım üyelerinin seçiminde kullanılan faktörlerden birincisi teknik donanımdır. Takım misyonu belirlendikten sonra takımı bu misyona götürecektir alt amaçlar ve görevler belirlenmiştir. Ardından bu görevleri yerine getirecek teknik uzmanlığa sahip organizasyon çalışanları takım çağrılmışlardır.

Takım üyelerinin seçiminde kullanılan kriterlerden ikincisi "gönüllülük ilkesi"dir. Takımın yerine getirmesi gereken görevler için organizasyonda birden fazla aday varsa bu adaylar içerisinde göreve en istekli olan aday takım çağrılmaktadır. Ama kimi zaman organizasyonun küçük ölçekli olması nedeniyle her görev için tek bir alternatif aday çıkmaktadır. Bu durumda adaylar gönüllük duygusuna sahip olup olmadıklarına bakılmaksızın takım çağrılmaktadırlar.

Takım üyelerinin takım seçilmesinde kullanılan bir diğer kriterde, takım üyelerinin takım ayırabilecekleri zaman miktarıdır. Takım üyelerinin takım çalışması dışında esas görevlerinin olması ve kimi zaman bu görevlerinde yoğunluk yaşayıp, ek bir göreve ayıracak vakitlerinin olmaması, bazı organizasyon üyelerinin takım çağrılmasını imkansızlaştırmaktadır.

Soru 14. Takımınız hangi niteliktedir?

Takım, misyonunu tamamladıktan sonra dağılacaktır, dolayısıyla takım proje takımı niteliğindedir.

Soru 15. Takımınız ne tür bir özellik göstermektedir? (Çapraz fonksiyonel, Kendini Yöneten Takım, vb.)

Takıma farklı uzmanlık dallarından bireyler geldiğinden takım çapraz fonksiyon özellik göstermektedir. Takım kendini yönetir özellikte değildir. Çünkü birincisi takımın üstlendiği görev takımın ve üyelerinin esas görevleri değildir. İkincisi takım çok fazla özerkliğe sahip değildir. Takımın misyonunun belirlenmesinden, alt görevler için mühletler belirlenmesine kadar bir çok noktada organizasyon devreye girdiğinden takım kendini yönetir özellik taşımamaktadır.

Soru 16. Takıma katılmadan önce ve katıldıktan sonra verilen eğitimler nelerdir? Verilen eğitimler varsa, bu eğitimlerin size sağladığı yararlar nelerdir?

Takıma katılmadan önce sorun çözme tekniklerine ilişkin eğitimler verilmektedir. Yine alt takım liderlerine liderlik eğitimi verilmektedir. Ayrıca takım üyelerinin hepsine takım süreçlerinde kullanacakları elektronik araçların kullanımlarının eğitimleri verilmektedir. Bu eğitimler sayesinde takım üyelerinin ve liderlerinin etkinlikleri arttırılmaktadır.

Soru 17. Takım kimliğinin yaratılmasında kullanılan yöntemler nelerdir?

Takım kimliğinin yaratılmasında organizasyonunu küçük olması nedeniyle çok fazla çaba sarfedilmesine gerek kalmamıştır. Ama takım üyelerinin katıldığı sosyal etkinlikler düzenlenerek takım ruhu canlı tutulmaya çalışılmıştır.

Soru 18. Görev liderinizi başarılı olarak değerlendirmenize yardımcı olacak faktörler nelerdir?

Görev liderlerinin başarısı takımı motive edebilmesiyle ölçülebilir. Ayrıca takımın nihai başarısı tamamen takım liderinin başarısı değilse de, liderin başarısına ilişkin bir ipucudur. Takım liderinin takım üyeleriyle ilişkileri de onun başarısının ölçülmesinde bir kriter olarak kullanılabilir.

Soru 19. Takımınızda farkedilebilen bir sosyal lider var mı?

Takımda görev lideri aynı zamanda sosyal liderdir, takımın başarısı belki de buradan kaynaklanmaktadır. Zaten takım liderleri seçilirken yalnız teknik uzmanlıklarına değil, aynı zamanda takımın diğer üyeleriyle olan sosyal ilişkilerine de dikkat edilmiştir.

Soru 20. Takım liderinin statüsünü vurgulayacak işaretler nelerdir?

Takım liderinin, statüsünü vurgulayacak işaretler, takım içerisinde huzursuzluk yaratabileceği kaygısıyla takım liderine verilmemiştir. Zaten takım liderlerinin de, liderliklerini vurgulamayacak tarzda mütevazî kişiliklere sahip olmaları bu durumu destekleyen bir unsurdur.

Soru 21. Takım liderinin, takımın başarısı açısından yapması gerekenler nelerdir?

Takım lideri, takımı görev üzerinde çalışmak için motive edebilmelidir. Ayrıca takım liderleri, takım üyeleri arasında sosyal ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olmalıdırlar. Çünkü sosyal ilişki ve iletişim görevde başarıyı destekleyen önemli bir faktördür. Lider, takım süreçleriyle ilgili deneyime sahip olmalıdır ve gerektiğinde takım üyeleri bazı durumlarda bocaladıklarında devreye girebilmelidirler.

Soru 22. İletişiminizde hem görev hem sosyal boyutun ağırlıkları nelerdir?

İş ortamında kurulan iletişimin ağırlığı görev yönündedir. Çünkü söz konusu iletişim, görev amaçlı olarak kurulmaktadır. Ama bu iş ortamındaki iletişimde sosyal boyutun hiç olmaması olarak düşünülmemelidir. Çünkü iş görenler çalışırken bile kısa bir anda olsa görev havasından uzaklaşmak isterler. Bu nedenle görev ortamında takım içi iletişim büyük ölçüde görev ağırlıklıyken, iletişimde belli ölçülerde sosyal ilişkilere de yer verilmektedir.

Soru 23. Takımınızda iletişimde kullanılan araçlar nelerdir?

Takımımızda iletişimde kullanılan en klasik yöntem yüz yüze iletişimidir. Bunun dışında takım üyeleri iletişimlerinde bilgisayar ve buna bağlı olarak e-mail'ı sıkça kullanılmaktadırlar. Takım çalışmasına uzaktan katılacak takım üyeleri için telekonferans imkanı vardır. Şubedeki gelişmeye bağlı olarak, sürekli şubede çalışması gereken ve bir yandan da Bursa'daki takım çalışmasına katılması söz konusu olan takım üyeleri olduğu takdirde bilgisayarlara birer kamera monte edilmek suretiyle takım

çalışmasında video-konferans sisteminden yararlanılması projesi vardır. Ayrıca şu an tüm çalışanlar verimliliği geliştirmeye yönelik olarak, firmanın çalışanlarınca tasarlanmış veri tabanı üzerinde birlikte çalışmaktadırlar.

Soru 24. Bu iletişim araçlarının kullanımı için ne tür eğitimler verildi?

Eğitimler verilmediyse takıma araçları kullanabilenler mi çağrıldılar?

Takım üyelerine bu araçların kullanımıyla ilgili eğitim verilmemiştir, çünkü takım üyeleri söz konusu araçları zaten kullanabilmektedirler. Ama videokonferas vb. daha karmaşık iletişim sistemlerinin işletmeye getirilmesi durumunda, bu araçların kullanımı için çalışanlara özel eğitimler verilecektir.

Soru 25. Takımda iletişimin başarısı açısından neler yapılmalıdır?

Takımda iletişimin başarısı açısından görev yönü iletişimin yanı sıra sosyal iletişimde desteklenmelidir. Ayrıca sağlıklı bir iletişim için gerekli iletişim altyapısı sağlanmalı, eğitim gerekiyorsa araçların gerektirdiği eğitim çalışanlara verilmelidir.

Soru 26. Takımda kullanılacak teknoloji portföyünün seçiminde dikkate alınan unsurlar nelerdir?

Teknoloji portföyünün seçiminde kullanılan temel iki faktör, araçların kullanışlı olması ve maliyetlerinin çok yüksek olmamasıdır.

Soru 27. Takım toplantıları ne kadar sıklıkla gerçekleşmektedir? Toplantılarda sorunlar yaşanmaktaysa ne tür problemler yaşanmaktadır? Bu problemleri çözmek için ne tür yöntemler uygulanmaktadır?

Takım toplantıları her hafta gerçekleştirilmektedir. Takım toplantılarına tüm üyelerin katılması mecburidir. İşletme küçük ölçekli olup, takıma katılan üyelerin hepsi birbirlerini tanıdıklarından, toplantılar genellikle bir aile -toplantısı havasında geçmektedir. Öte yandan teknik anlamda, kimi zaman bazı takım üyelerinin toplantı günleri İstanbul'daki şubeye gitmek zorunda kalmaları, bu üyelerin toplantılara tele konferans usulüyle katılmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu durum kimi toplantıların verimliliğini, yüz yüze toplantılara göre daha düşük seviyede tutmaktadır.

Soru 28. Takım içi kültürel çatışmaları ortadan kaldırmak için ne tür çözümler üretilmektedir?

Takımın üyeleri aynı organizasyondan geldiklerinden organizasyonel anlamda bir kültür uyumu vardır. Öte yandan takım üyeleri farklı fonksiyonlardan gelmelerine

rağmen, kurum çok büyük olmadığından bölümler arası ilişkiler sıcaktır ve büyük organizasyonlarda yaşanan bölümler arası çekişmeler yaşanmamaktadır.

Soru 29. Teknoloji seçiminde takım üyelerinin, organizasyonun vb. kültürlerinin etkileri nelerdir?

Teknoloji seçiminde bireylerin getirdikleri kültürel özelliklere dikkat edilmemiştir.

Soru 30. Takımın kullandığı teknolojik araçlar nerede durmaktadır? Araçların durduğu yerin seçiminde dikkate alınan faktörler nelerdir?

Takımın kullandığı teknolojik araçlar şu an için bilgisayar ve ona bağlı türevleri olduğundan ve her takım üyesinin kendisine ait kişisel bilgisayar olması nedeniyle özel bir oda tahsis edilmemiştir. Ama takımın özel bir toplantı odası vardır.

Soru 31. Takımın üyelerinin performansları değerlendirilirken, temel değerlendirme kriterleri ve bu kriterlere bağlı standartlar nelerdir?

Takım üyelerinin her birinin takımında verimliliğin geliştirilmesine ilişkin olarak görevleri vardır. Her görev için kriterler ve standartlar belirlenmiştir. Mesela teknik verimliliği geliştirmeye yönelik takım üyelerinden biri için standart, makine verimliliğini %1 arttırmak olabilmektedir.

Soru 32. Değerlendirme bireysel bazda mı yoksa takım bazlı olarak yapılmaktadır?

Değerlendirme, hem takım bazlı hem de birey bazlı olarak yapılmaktadır. Takım olarak çalışılıyorsa takım bazlı değerlendirme şarttır. Öte yandan her takım üyesinin bir alt görevi ve buna bağlı olarak ulaşması gereken standartlar vardır, dolayısıyla hem takım hem de birey bazlı değerlendirme söz konusudur.

Soru 33. Performans takım bazlıysa, takım üyelerinin birbirlerinin performanslarının arkasına gizlenmeleri nasıl engellenmektedir?

Söylendiği gibi performans belli ölçülerde takım bazlı, belli ölçülerde bireyseldir. Dolayısıyla bahsedilen anlamda bir tehlike yaşanmamaktadır.

Soru 34. Performans değerlendirme ne kadar sıklıkla yapılmaktadır?

Performans değerlendirme 6 ayda bir yapılmaktadır.

Soru 35. Performans değerlemesini kim yapmaktadır?

Performans değerlendirme üst yönetimce yapılıp aslında bu noktada kimin tarafından yapıldığı da çok önemli değildir. Çünkü birey ve takım nesnel kriter ve standartlara göre değerlendirileceklerdir. Dolayısıyla bir yorum yapma durumu söz konusu değildir.

Soru 36. Değerleme sonrasında uygulanan takdirin türü nedir? (takım- birey bazlı; maddi-manevi)

Takım çalışması sonrasında sığağı sığağına takım başarılarından dolayı bir kutlama yapılmaktadır. Başarının büyüklüğüne ve firmanın o an içinde bulunduğu maddi olanaklara göre maddi takdirler yapılmaktadır. Bu takdirlerin hepsi takıma yönelik olarak yapılmaktadır.

Soru 37. Takımda karşılaşılan temel zorluklar nelerdir?

Takımda karşılaşılan temel sorun, takım üyelerinin takımda çalışmaktan zevk almalarına rağmen, takım çalışması ve esas görevlerini yoğun çalışma dönemlerinde beraber yürütmekte zorlanmalarındır.

Soru 38. Takım üyeleri bir araya getirildiklerinde güven ortamı nasıl sağlandı?

Takım üyeleri takıma gelmeden öncede birbirlerini tanıyan ve belli ölçülerde güveni aralarında tahsis etmiş kişilerden oluştuğundan, takım içinde tekrar bir güven ortamının yaratılmasına gerek kalmamıştır.

Soru 39. Takımın organizasyona sağladığı faydalar nelerdir?

Bir çok farklı birey takıma geldiğinden değişik fikirleri harmanlayıp yeni fikirler ortaya atabilme imkanı doğmaktadır. Ayrıca farklı kademelerden gelen bireyler arası kademe farklılıkları takımda en aza indirgenmektedir, bu sayede dostluklar pekişmektedir. Bireyler birbirlerini dinlemeyi öğrenmektedirler ve bilgi birikimlerini birbirleriyle paylaşarak, geliştirmektedirler. Ama en önemlisi takım, organizasyonun verimliliğini arttırmaktadır.

Soru 40. Takımın bireylere sağladığı sosyolojik-psikolojik faydalar nelerdir?

Takımın bireylere sağladığı sosyolojik faydaların başında, bireylerin takım ortamı sayesinde daha sosyal kılınması gelmektedir. Bireyler takım ortamında daha fazla şey öğrenerek, öğrenme ihtiyaçlarını tatmin edebilmektedirler. Ayrıca bireylerin

kendilerini organizasyona ait hissetmeleri daha zorken, organizasyonun küçük bir modeli olarak görülebilecek takıma ait hissetmeleri daha kolaydır.

Soru 41. Takımın dağılması halinde başka bir sanal takımda çalışmayı düşünür müsünüz?

Düşünürüz.

B. BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMEYE İLİŞKİN ELDE EDİLEN VERİLER

1. Büyük Ölçekli Firma Hakkında Genel Bilgiler

Şirket bugün 50'e yakın ülkede yaklaşık 196.000 çalışanıyla, dört temel alanda faaliyetlerini sürdürmektedir¹. Örnek olay çalışmasının yapıldığı Bosch Bursa ise Otomotiv Ana ve Yan Sanayi alanında faaliyet göstermektedir. Bosch San. ve Tic. A.Ş'nin 2000 yılı ücretli çalışan sayısı 2.224'dür. Aşağıda firmaya ilişkin temel bilgiler sırasıyla verilecektir:

a. Şirketin Kısa Tarihçesi²

- Robert Bosch, 1861'de Ulm yakınlarındaki Albeck'te doğdu.
- Firma, 1886'da elektrik mühendisliğiyle ilgili ilk dükkanını Stuttgart yakınlarında açtı.
- 1901'de, 45 çalışanlı ilk fabrikasının açtı.
- Firma, 1906 yılında, çalışanlarıyla günde 8'er saat iki vardiyadan oluşan, bir çalışma programı anlaşması imzaladı.
- 1921 yılında Berlin araç fuarında ilk klakson sergiledi. Yaklaşık iki yıl içerisinde 100.000 adet klakson satıldı ve firma ismi klaksonla beraber anılmaya başladı.
- 1926 yılında firma, ilk araba sileceğini üretti.
- 1932 yılında firma ilk buzdolabını piyasaya sürerek ev aletleri pazarını şaşırttı.

¹ (<http://www.bosch.com/en/company/world/no.htm>)

² (<http://www.bosch.com/en/timeline>)

- Otuzlu yılların ortasında firmanın hizmet ağı tüm dünyaya yayılmıştı.
- Robert Bosch 1942 yılında öldü.
- Firma, 1952 yılında ev hanımlarına mutfak robotunu armağan etti.
- 1956 yılında firma ilk dondurucusunu üretti. Bu dondurucunun ağırlığı 110 kg'dı ve -18 derecede, 130 lt dondurulmuş yiyeceği saklayabilme kapasitesine sahipti.
- 1958 yılında firma, ürettiği ikinci elektrikli ev aleti çeşidi olan çamaşır makinesini piyasaya tanıttı.
- 1964 yılında firma, ilk bulaşık makinesini piyasaya tanıttı. Bulaşık makinelerinin standart mutfaklarda yerlerini almaları yaklaşık 20 yıl aldı.
- Firma 1971 yılında merkez karargahını Gerlingen yakınlarındaki Schillerhöhe'ye taşıdı.
- 1972 yılında firma; kozmetik, ecza, yiyecek vb. ürünlerin paketlenmesine yönelik paketleme araçlarını üreten fabrikasını kurdu.
- 1978 yılında firma, ABS (Anti- Blocking- System) 'i otomotiv piyasasına tanıttı.
- 1989 yılında firmanın bir alt kolu olan Blaupunkt yalnız bir araba radyosu üreticisi olmadığını; aynı zamanda iyi bir araba navigatörü üreticisi olduğunu kanıtladı.
- 1995 yılında firma, ESP (Electronic Stability Programme)'yi geliştirdi.
- 1997 yılında Blaupunkt, radyofonu geliştirdi. Radyofon, araç telefonu ve radyonun özelliklerini bünyesinde barındıran bir araçtı. Sürücüler radyofonla, ellerini direksiyondan ayırmadan telefonla konuşabilmekte ve gerektiğinde ses ayarları yapabilmektedirler.

b. Firmayla İlgili Rakamlar

Firmayla ilgili verileri şu tabloyla özetlemek mümkündür³:

³ (<http://www.bosch.com/en/company/facts/index.htm>)

Tablo 3.1 Rakamlarla Dünya Çapında Bosch (*)

Dünya Çapında Firma Rakamları	1996	1997	1998	1999	2000
Satışlar	41146	46851	50333	54579	61717
Ana Ülke Dışındaki Ülkelerin Toplam Satış İçerisindeki Oranı	61	65	65	66	72
Yıllara Göre Ortalama Çalışan Sayıları	172359	179179	188017	194335	196880
Almanya'daki Çalışan Sayısı	90986	90648	94415	96808	91110
Almanya Dışındaki Çalışan Sayısı	81373	89071	93602	97527	105770
Sermaye Harcamaları	2419	2905	3773	3806	4128
Araştırma- Geliştirme Harcamaları	2887	3257	3478	3757	3971
Yıllara Göre Net Gelir	500	1659	850	900	2700

* Rakamlar Milyon DM bazındadır.

c. Firmanın Faaliyet Sahaları

Bosch firması genel anlamda 4 temel alanda faaliyet göstermektedir:

Otomotiv cihazları

- Genel görünüm
- ABS ve frenler
- Benzinli motor kontrolü

- Araba gövdesi elektrik sistemleri
- Dizel enjeksiyon teknolojisi
- Mobil iletişim
- Yarı iletkenler ve elektronik kontrol cihazları
- Marş motoru ve dinamolar
- Otomotivde satış sonrası hizmetler

İletişim teknolojisi

- Uzay teknolojisi
- Güvenlik sistemleri

Tüketim malları

- Elektrikli ev aletleri
- Isı teknolojisi
- Ev aletleri

Sermaye malları

- Otomasyon teknolojisi
- Paketleme makinesi

Bosch San. Ve Tic. A.Ş ise bu dört temel alan içinden otomotiv ana ve yan sanayii üzerinde yoğunlaşmaktadır.

d. Firmanın Kalite İlkeleri

Şirketin kalite ilkelerini şu başlıklar altında toplamak mümkündür⁴:

- Müşteriyi tatmin etme isteği, ürün ve hizmetlerin kalitesinin azami olması ihtiyacının temel nedenidir. Bu felsefe, firmanın tüm noktaları için temeldir.
- Müşteri kalitenin yargııcıdır.
- Firmanın kalite amacı; “sıfır hata” veya “%100 kalite” dir.

⁴ (<http://www.bosch.com/en/company/qrinz/index.htm>)

- Kalite yolumuz tek yönlüdür ve bir şekilde müşteri isteklerine uyulur.
- Müşteri yalnız ürünü değil, hizmetleri de değerlendirir. Ürün teslimleri zamanında yapılmalıdır.
- Belirlenen mühletlere uyulması zorunludur.
- Şirketteki her çalışan şirketin kalite amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Bu nedenle, en yüksek standartların sağlanması herkesin işidir. Kaliteyi tehlikeye atabilecek herhangi bir hatayı fark eden ve bu hatayı düzeltme yetkisine sahip olmayan kişi sorunu derhal üstlerine rapor etmelidir.
- Her ne kadar can alıcı önlemler alınsa da hatalar olabilir. Bu yüzden şirket bünyesinde hataları mümkün olduğunca hızlı ortaya çıkararak metotlar geliştirilmiştir. Bu metotlara özenle uyulmalıdır.
- Yalnız hatalar değil, nedenleri de ortadan kaldırılmalıdır. Nedenlerin ortadan kaldırılması, hata sonuçlarının ortadan kaldırılmasına göre daha önemlidir.
- Ürünlerin kalitesi, tedarikçilerin sağladığı parçaların kalitesine de bağlıdır. Bu nedenle tedarikçilerden yüksek kalite talep edilmelidir.
- Kalite amaçlarına ulaşılması önemli bir yönetim görevidir. İş görenlerin performansları değerlendirilirken, temel nokta işin kalitesidir.
- Bütün çalışmalar başından itibaren özenle yerine getirilmelidir. Bu yalnız kaliteyi geliştirmekle kalmayacak aynı zamanda maliyetleri de düşürecektir.

e. Robert Bosch Fonu

1964 yılında kurulan Robert Bosch Fonu, Almanya'nın en büyük özel şirkete bağlı fonlarından birisidir.

Kuruluş kendini bir çok amaca adanmıştır: Halkın memnuniyetini arttırmak, sosyal çalışma, sanat ve kültürün gelişimine katkıda bulunmak, sosyal ve doğa bilimlerinde yapılan çalışmalara destek vermek vb.

1.2 Milyar Euro değerindeki şirket hisse senetlerinin %92'si fona aitken, ancak %8' firmanın kurucusu aileye aittir⁵.

⁵ (<http://www.bosch-stiftung.de/english/objectives.htm>)

2. Firmanın Sanal Takım Üyelerine Sorulmak Suretiyle Elde Edilen Veriler

Yapılan karşılaştırmada, bilgilerinden yararlanan büyük ölçekli firmada (Bosch Sanayii ve Ticaret A.Ş); yapısına, amacına ve işleyişine göre sınıflandırılabilir bir çok takım bulunmaktadır.

Takımlardan bazıları imalat ve organizasyon birimleri bazında; bilginin paylaşılmasını, bilinçlilik derecesinin artırılmasını ve/veya yaşanan sorunların çözümüne ulaşmayı hedefleyen; Toplam Kalite Yönetimi anlayışında da kendisini Kalite Kontrol Çemberleri olarak gösteren Lernstatt takımlarından oluşmaktadır. Bu takımlar siyah organizasyondan (organizasyon şeması) kısmen bağımsız olarak, yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda bir araya gelip, kırmızı organizasyonu oluşturan takımlardır.

Yine firma içerisinde çeşitli amaçlara yönelik olarak kurulan (proje geliştirme ve uygulama, verimliliğin artırılması, hata kaynaklarının bulunması ve hata oranlarının düşürülmesi, sosyal içerikli faaliyet gösterilmesi vb.) pek çok takım mevcuttur.

Burada bakım bölümü çalışanları tarafından kurulan bir Lernstatt takımı ele alınmıştır.

Büyük ölçekli firmanın (Bosch San. Ve Tic. A.Ş), sanal takım üyelerine sorulan sorular ve bu sorular verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 1. Takımınızın misyonu nedir?

Şirketin felsefesi “kendi açığımızı kendimiz kapatırız” dır. Bu doğrultuda takım misyonu da “Bilginin paylaşılması ve yayılması” olarak belirlenmiştir.

Soru 2. Takımınızın misyonu, kim tarafından belirlendi?

Söz konusu bilgi paylaşım takımlarında (Lernstatt Takımları), Toplam Kalite ve Kalite Kontrol Çemberleri arasındaki ilişki yaşanmaktadır. Tıpkı yukarıda bahsedilen örnekte olduğu gibi Toplam Kalite Yönetimi Hedeflerinin yakalanabilmesi için bu takımlar kurulmuşlardır. Bilgi Paylaşım Takımları, Toplam Kalite Yönetimi hedeflerine ulaşılmasında bir araçtır. Sıfır hata, müşteri memnuniyeti ve yüksek kalite hedeflerine bu takımların yardımıyla ulaşılacağı düşünülmektedir.

Soru 3. Takımınızın sponsoru hangi işlevleri üstlenmektedir?

Bahsedilen takımlara sponsorluk yapabilecek, organizasyon şemasında da görülebilen “Sürekli Gelişim Süreci (Continious Improvement Process)” adlı bir bölüm mevcuttur. Kısaca CIP olarak adlandırılan bu birim, takımlara ihtiyaç duydukları yönetsel desteği sağlamaktadır.

Soru 4. Takımınızın misyonuna bağlı alt amaçlar, için alt görev ve alt takımlar nelerdir?

Takımın, misyonuna bağlı alt amaçları vardır. Bunları kısaca; minimum makine duruşu, minimum bakım süresi, bilgisizlikten doğabilecek yanlış teşhislerin engellenmesi olarak sıralamak mümkündür. 10 kişilik takım, misyonu ve alt amaçları üzerinde alt takımlara ayrılmadan bir bütün olarak çalışmaktadır. Firma içerisinde bu takımın benzeri iki takım daha mevcuttur.

Soru 5. Amaçlara yönelik olarak sayısal iş sonuçları sizin takımınız için nelerdir?

Arzulanan iş sonucu, takımın sorumlu olduğu tüm makinelerdeki arızadan kaynaklanan toplam duruş süresinin bir ay için 6 saatten az olmasıdır.

Soru 6. Söz konusu iş sonuçları kim tarafından belirlendi?

Takımın sorumlu olduğu alan, yarı mamüllerin birleştirilip nihai mamülün elde edildiği nokta olup, kritik bir alan olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda yapılacak çalışmaların önemi nedeniyle, üst yönetimce belirlenen iş sonuçları takıma sunulmuştur.

Soru 7. Görevler için başlangıç-bitiş tarihleri belirlendi mi?

Görevler yıllık olarak revize edilmektedir. Her yıl başında bir yıllık faaliyet planı çıkarılıp, yıl boyunca uygulanmaktadır. Bu takvime göre, iki haftada bir, o haftaki konunun uzmanları sahip oldukları bilgileri diğer takım üyeleriyle paylaşmaktadırlar.

Soru 8. Takımınızda ne tür bir liderlik var? Bu liderlik tarzı sizce ne amaçla seçilmiş olabilir?

Faaliyet kararları tüm takım üyelerince beraber belirlendiğinden katılımcı liderlik söz konusudur.

Soru 9. Takımınızın ortaya çıkmasına neden olan gelişmeler nelerdir?

Şirket bu takımları; şirket misyon ve vizyonuna, bölüm misyon ve alt amaçlarına ulaşılmasını kolaylaştırıcı bir araç olarak görmektedir.

Soru 10. Takımınızın yaptığı üretimin niteliği nedir?

Takım; bilgi paylaşılması ve yayılması, zaman içerisinde elde edilen deneyimlerin aktarılması üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Soru 11. Takımınızın üyeleri ne kadar sıklıkla farklı mekan ve zamanlardan takım çalışmasına katılmaktadırlar?

Takımın faaliyetlerinde, takım üyelerinin beraberce çalışmaları faydalı olacağından, aynı mekan ve zaman dilimi tercih edilmektedir.

Soru 12. Takımınızı sanal kılan unsurlar nelerdir?

Takım çalışmaları sırasında, elektronik donanım (Laptop, Pc, Beamer vb.), dijital kameralar ve gerekli görüldüğü takdirde tele konferans araçları kullanılmaktadır.

Takım içerisinde yer alan üyeler başka takımlara da üye olabilmektedirler. Mesela üyelerden birisi makine optimizasyonu üzerinde çalışan bir proje takımında bir üyesidir. Bu proje takımının üyelerinin bazıları, eğitim amaçlı yurt dışı gezileri yaparak ve yurt dışı birimlerle temasta bulunarak takımlarının sanallık derecesini arttırmaktadırlar.

Yine çalışma sonlarında hazırlanan eğitim notları herkesin ulaşabileceği veri tabanında saklanmaktadır.

Soru 13. Takım üyelerinin seçiminde kullanılan kriterler nelerdir?

Bakım grubunda yer alan her birey takımın doğal üyesidir.

Soru 14. Takımınız hangi niteliktedir?

Bu takımlar sürekli takım niteliğindedirler.

Soru 15. Takımınız ne tür bir özellik göstermektedir? (Çapraz fonksiyonel, Kendini Yöneten Takım, vb.)

Takım aynı fonksiyondan gelen üyelerden oluşmaktadır. Ayrıca bir çok konuda yönetimin fikri alındığından, takımın tamamen kendini yöneten özellikte olduğu iddia edilemez.

Soru 16. Takıma katılmadan önce ve katıldıktan sonra verilen eğitimler nelerdir? Verilen eğitimler varsa, bu eğitimlerin size sağladığı yararlar nelerdir?

Yapılan çalışmaların daha verimli hale getirilebilmesi için takım süreçlerinin işleyişine yönelik eğitimler (nasıl daha etkin sunuş yapılabilir?, CIP ve Lernstatt felsefelerinin temelleri nelerdir? vb.) verilmektedir.

Soru 17. Takım kimliğinin yaratılmasında kullanılan yöntemler nelerdir?

Takımın bir ismi vardır (Ortak Kanal Takımı), bilindiği gibi takım ismi takım kimliğinin yaratılmasında önemli bir unsurdur. Zaman zaman gerçekleştirilen sosyal faaliyetlerde takım kimliğini perçinleyici yönde rol oynamaktadır.

Soru 18. Görev liderinizi başarılı olarak değerlendirmenize yardımcı olacak faktörler nelerdir?

Başarılı bir takım lideri; katılımcı yönetim tarzını benimsemelidir, takımı hedefler yönünde motive edebilmelidir, eksikleri görüp bu eksiklikleri kapatabilecek önlemleri alabilmelidir, empatiyi yakalayabilmelidir, takım üyeleri arasında iletişimin kurulmasını ve etkinleştirilmesini sağlayabilmelidir.

Soru 19. Takımınızda farkedilebilen bir sosyal lider var mı?

Takım içerisinde sosyal nabzı tutan üyeler mevcuttur.

Soru 20. Takım liderinin statüsünü vurgulayacak işaretler nelerdir?

Takım içerisinde liderlik doğal olarak işlemektedir, liderlik gereken konularda liderlik statüsü belirginleşmektedir.

Soru 21. Takım liderinin, takımın başarısı açısından yapması gerekenler nelerdir?

Takım içerisinde etkin paylaşımı sağlamak, sosyal iletişimi desteklemek, hedeflerin kavranmasını sağlamak vb.'dir.

Soru 22. İletişiminizde hem görev hem sosyal boyutun ağırlıkları nelerdir?

Takımın misyonu gereği, iletişimde görev boyutu sosyal boyuta göre daha ağırlıktadır.

Soru 23. Takımınızda iletişimde kullanılan araçlar nelerdir?

Telefon, fax, bilgisayar, beamer, ortak veri tabanı, e-mail, intranet vb.'dir.

Soru 24. Bu iletişim araçlarının kullanımı için ne tür eğitimler verildi?

Eğitimler verilmediyse takıma araçları kullanabilenler mi çağrıldılar?

Bahsedilen iletişim araçları sıkça kullanılan araçlardır dolayısıyla kullanımları sıkıntı yaratmamaktadır. Ancak kullanımın etkinleştirilmesine yönelik eğitimler (Microsoft Office, Windows vb.) belirli zamanlarda verilmektedir.

Soru 25. Takımda iletişimin başarısı açısından neler yapılmalıdır?

İletişimin çift taraflı olması sağlanmalıdır, taraflar birbirlerini dinlemeye istekli olmalıdırlar, iletişimin sosyal boyutu es geçilmemelidir.

Soru 26. Takımda kullanılacak teknoloji portföyünün seçiminde dikkate alınan unsurlar nelerdir?

Takımın içinde bulunduğu şartlara ve çalışma konusuna bağlı olarak seçilecek teknoloji portföyü de farklılık göstermektedir.

Soru 27. Takım toplantıları ne kadar sıklıkla gerçekleşmektedir? Toplantılarda sorunlar yaşanmaktaysa ne tür problemler yaşanmaktadır? Bu problemleri çözmek için ne tür yöntemler uygulanmaktadır?

Genellikle takım toplantıları iki haftada bir gerçekleşmektedir. Takım üyeleri aynı çalışma kültüründen geldiklerinden takım içi kültürel çatışmalar yaşanmamaktadır.

Soru 28. Takım içi kültürel çatışmaları ortadan kaldırmak için ne tür çözümler üretilmektedir?

Takım içi kültürel çatışmalar yaşanmadığı için bu tür çabalar sarfedilmemiştir.

Soru 29. Teknoloji seçiminde takım üyelerinin, organizasyonun vb. kültürlerinin etkileri nelerdir?

Teknoloji seçiminde kültürel faktörlere dikkat edilmemektedir.

Soru 30. Takımın kullandığı teknolojik araçlar nerede durmaktadır? Araçların durduğu yerin seçiminde dikkate alınan faktörler nelerdir?

İletişimde kullanılacak araçlar, çalışmanın yapılacağı alanda (toplantı odası, makine başı, atölye) vb. bulundurulmaktadır.

Soru 31. Takımın üyelerinin performansları değerlendirilirken, temel değerlendirme kriterleri ve bu kriterlere bağlı standartlar nelerdir?

Hedeflere ulaşabilme derecesi takımın en temel değerlendirilme kriteridir.

Soru 32. Değerlendirme bireysel bazda mı yoksa takım bazlı olarak yapılmaktadır?

Takımın misyonu paylaşım üzerine oturtulmuştur. Bu nedenle değerlendirmenin takım bazlı yapılıp, ödüllerin takım üyeleri arasında paylaşılması doğru olacaktır.

Soru 33. Performans takım bazlıysa, takım üyelerinin birbirlerinin performanslarının arkasına gizlenmeleri nasıl engellenmektedir?

Takımda herkesin bilgisini sunacağı çalışmalar ve bu çalışma sırasında nasıl bir performansın sergilenildiği (paylaşabileceği bilgi birikimi var mı? Bunu etkin biçimde diğer takım üyelerine sunabiliyor mu?) net biçimde gözlemlenebilmektedir.

Soru 34. Performans değerlendirme ne kadar sıklıkla yapılmaktadır?

Takım çalışma takvimi yıllık olarak öngörüldüğünden, takım performansının değerlendirilmesinde ilgili dönem baz alınmaktadır.

Soru 35. Performans değerlemesini kim yapmaktadır?

Belirlenen hedefler doğrultusunda; takım lideri ve takım üyeleri geriye dönük takip konusunda birinci dereceden sorumludurlar. Yine bu takımların bir üst birimi olan CIP değerlendirme konusunda etkindir.

Soru 36. Değerleme sonrasında uygulanan takdirin türü nedir? (takım- birey bazlı; maddi-manevi)

Manevi takdir söz konusudur. Yapılan başarılı çalışmalar, diğer takımların bulunduğu ortamlarda sunularak, başta çalışmayı gerçekleştiren takım üyesi olmak üzere tüm üyeler rozet, t-shirt, saat gibi sembolik hediyelerle ödüllendirilirler.

Soru 37. Takımda karşılaşılan temel zorluklar nelerdir?

Takım çalışması, takıma katılan bireylerin asli görevleri değildir. Öte yandan takım çalışması belli bir takvim üzerinde yürümektedir ve takım üyeleri esas görevlerine yoğunlaşmak zorunda kaldıklarında, takım çalışmasında aksama ihtimali doğabilmektedir.

Soru 38. Takım üyeleri bir araya getirildiklerinde güven ortamı nasıl sağlandı?

Güven ortamı zamanla artan sosyal paylaşımına paralel olarak artmıştır. Ortak kültür güven için önemli bir unsurdur.

Soru 39. Takımın organizasyona sağladığı faydalar nelerdir?

Bu takımlar sayesinde organizasyonel esneklik sağlanmaktadır. Çünkü tüm takım üyeleri yapılan her çalışmayla daha fazla bilgiye sahip olacaklar ve bu sayede takım üyelerinden birinin eksikliği diğeriyle ikame edilebilecektir.

İkincisi takım üyeleri sahip oldukları bilgileri diğeriyle paylaşarak bilginin organizasyona yayılmasını sağlamaktadırlar.

Üçüncüsü takım üyeleri arasında sosyal paylaşım artmakta, böylece örgüte aitlik bilinci gelişmektedir.

Soru 40. Takımın bireylere sağladığı sosyolojik-psikolojik faydalar nelerdir?

Takımın hedeflerine ulaşması, organizasyonun ve bölümün hedeflerine ulaşmaları konusunda önemli bir adımdır. Takım üyeleri nihai hedefe ulaşmada üstlendikleri rolü görebildikleri takdirde, organizasyona katkıda bulunmanın getireceği eşsiz motivasyonu yaşayabileceklerdir.

Bireyler bilgi sevilerinin artmasıyla kendilerine daha fazla güven duyabileceklerdir.

Bireylerin gruplara katılma nedenlerinden biride, bir topluluğa ait olma duygusunu tatmin etme isteğidir. Bireyler takımlara katılarak, sosyal ilişkilerini geliştirme ve bir topluluğa aitlik duygusunu yaşama fırsatını yakalarlar.

Soru 41. Takımın dağılması halinde başka bir sanal takımda çalışmayı düşünür müsünüz?

Temel hedef firma misyonu olup, hedeflere (ki bunlara kişisel olanlarda dahildir) ulaşmaya yardımcı olacak her projeye katılım esastır. ..

V. ARAŞTIRMANIN SONUCU

A. FİRMALARIN GENEL ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMALARI

Firmalar arasındaki en temel fark ölçeklerinden kaynaklanmaktadır. Firmalardan birincisi (A Firması) 38 çalışana sahip yani küçük ölçekliyken, ikincisi (B firması) büyük ölçekli bir firma olup 2000 yılı itibarıyla çalışan sayısı 2.224'tür.

Firmalar arasındaki ikinci fark; faaliyet gösterdikleri sektörlerden kaynaklanmaktadır. A firması tekstil sektöründe faaliyet gösterirken, B firması otomotiv ve yan sanayii dalında faaliyet göstermektedir.

Tablo 3.2 Araştırmaya Konu Olan İki Firma Arasındaki Temel Farklılıklar

<i>Firmalar Arasındaki Genel Farklılıklar</i>	A Firması	B Firması
Büyüklük	Küçük Ölçekli	Büyük Ölçekli
Faaliyet Alanı	Tekstil	Otomotiv Ana ve Yan Sanayii
Kurumsal Yapı	B Firmasına Göre Daha Esnek	A Firmasına Göre Daha Bürokratik
Kurumsallaşma Süreci	B Firmasına Göre Kurumsallaşma Sürecinin Başında	A Firmasına Göre Kurumsallaşma Sürecinde Oldukça Yol Alınmış
Firma Sahipleri	Aile Şirketi	Firmayla Aynı adı Paylaşan Bir Fon Hisse Senetlerinin %92'sine Sahip

Üçüncü fark aslında firma büyüklüklerindeki farktan kaynaklanan bir ayrılıktır. A firması küçük ölçekli olmanın getirdiği avantajla daha hızlı karar alabilirken, B firmasında bürokrasi yoğunudur. Karar alma hızı, A firmasına göre daha yavaştır. A firmasında daha yatay bir yapı söz konusuysen; B firmasında daha fazla hiyerarşik katman vardır.

Firmalar arasında gözlemlenen bir diğer farkta kurumsallaşma süreçlerinde yaşanan farklılıklardır. A firması, kurumsallaşma sürecinin başındayken; politika, prosedürler vb. yenice belirlenirken; B firması büyük oranda kurumsallaşma sürecini tamamlamış durumdadır.

Firmalar arasındaki bir diğer farkta, firmanın sahiplerinden kaynaklanmaktadır. A firmasının sahibi, firmanın kurucusu olan ailedir. Oysa B firmasında, firmaya ismini veren aile firmaya ait hisse senetlerinin %8'ine sahiptir.

B. FİRMALARIN SANAL TAKIM SÜREÇLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMALARI

İki firma arasında, sanal takımlara ilişkin ilk farklılık, bu firmalardaki takımların sanallaşma derecesinden kaynaklanmaktadır. A firmasındaki sanal takımların sanallaşma dereceleri takımların hepsinin proje bazlı olmaları nedeniyle hemen hemen birbirine yakın değerler gösterirken, B firmasında takımlar arasında sanallaşma derecesi konusunda farklılıklar gözlemlenmektedir. B firmasında temelde iki tür takım mevcuttur: Kalıcı ve geçici (proje) takımları. Geçici takım üyelerinin kimi zaman farklı ülkelere iş amaçlı seyahatler yaptıkları bilinmektedir. Dolayısıyla bu takımların sanallaşma dereceleri, takım üyelerinin coğrafi dağılımlarındaki artıştan dolayı, genellikle aynı mekan ve zamanı paylaşan takımlara göre daha yüksektir. Kısacası A firmasındaki takımlar için aşağı yukarı homojen bir sanallaşma derecesinden bahsedilebilecekken, B firmasında takımların sanallaşma derecelerinde önemli farklılıklar gözlemlenebilmektedir.

İkinci farklılık, firmalardaki takımların sanallaşabilme potansiyellerinden kaynaklanmaktadır. Sanallaşma derecesini etkileyen temel faktörler, takım üyelerinin farklı mekan ve zaman dilimlerini paylaşma, iletişim teknolojilerini kullanma ve farklı organizasyonlardan gelme düzeyleridir. Bu şartlara bakıldığında, B firmasındaki takımların; takım üyelerinin kimi zaman seyahat ederek coğrafi dağılım göstermeleri, kimi zamansa firmanın farklı ülkelerdeki birimlerinden destek alabilmek için o ülkelerdeki uzmanlarla iletişim teknolojileri aracılığıyla bağlantı kurmaları ve firmanın ihtiyaç duyulabilecek iletişim teknolojilerini getirebilecek maddi kaynaklara sahip olmasından dolayı, sanallaşma potansiyellerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Üçüncü temel farklılık, firmalarda sponsor kavramından kaynaklanmaktadır. A firmasında sanal takım üyeleri çalışmalarını için ihtiyaç duydukları kaynakları doğrudan üst yönetimden talep edebilmektedirler. Oysa B firmasında takımların üst yönetimle doğrudan temas kurup, ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaları A firmasına oranla daha zordur. Bu nedenle B firmasında, takımların üst yönetimin yetkilendirdiği ve takıma gerekli yönetsel desteği sağlayacak bir sponsorları vardır.

Dördüncü farklılık, B firmasında takım kimliğinin yaratılması sürecinde daha çok çaba ve zaman harcanmaktadır. A firması çalışanları zaten çekirdek aile havasında olduklarından, takım kimliğinin geliştirilmesine yönelik ekstra çaba sarfetmemektedirler. Oysa B firmasındaki takımlarda; takımlara isim verilerek, yoğun biçimde sosyal etkinlikler düzenlenerek vb. takım üyelerine “biz” duygusu kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Bir beşinci fark ise, iletişimde sosyal boyutun ağırlığıdır. B firmasında misyonun gereği ve takım üyelerinin fazla sayıda olması nedeniyle iletişimde görev boyutu yüksektir. Öte yandan A firmasında sosyal iletişim verimliliği artırmanın bir yolu olarak kabul edilmektedir. Takım üye sayısının, B firmasındaki takımların geneline nazaran daha az sayıda olması ve takım üyelerinin bir aile anlayışıyla birbirlerine yaklaşımları da, A firmasındaki takımın iletişimde sosyal boyutun ağırlığını artırıcı yönde rol oynayabilmektedir. Ama A firmasında hala iletişimde görev boyutu sosyal boyuta göre ağırlıktadır.

A firması çok fazla büyüme arzusunda değildir. Bu yüzden ileride sanal takımlarında kültürel anlamda bir çeşitlilik yaşanması ihtimali düşük görünmektedir. Oysa B firmasındaki takım üyeleri, gelecekte şirketin farklı ülkelerdeki elemanlarıyla takımlar oluşturabileceklerdir. Bu durum, iyi değerlendirildiği takdirde, kültürel farklılıklar çeşitlilikten kaynaklanabilecek bir avantaj haline dönüştürülebilecekken; kültürel farklılıkların takım üyeleri arasında çatışma yaratması ihtimalini de beraberinde getirmektedir.

İki firma açısından bir karşılaştırma yapıldığında ortaya çıkan bir diğer farklılık, takımdaki liderlik şekline kaynaklanmaktadır. A firmasının takım lideri, hem görev lideri hem sosyal liderken, B firmasında görev ve takım liderleri farklı kişilerdir. Genellikle takımlarda, üye sayısı arttıkça, görev ve sosyal liderlerin aynı kişi olması

ihtimali azalmaktadır. Nitekim B firmasındaki takımın üye sayısı, A firmasındaki takımın üye sayısına göre daha fazladır.

Bir diğer farklılık takım toplantılarının sıklığı noktasında karşımıza çıkmaktadır. A firmasında takım toplantıları her hafta yapılırken; B firmasında takım iki haftada bir toplanmaktadır.

Ayrıca firmalardaki takımların görev sona eriş tarihleri arasında farklılık vardır. A firmasında görev için 6 ay süre belirlenmiş ve bu süre sonunda önceden konulan standart ve kriterler doğrultusunda değerlemeye gidilecek olup, bu süre B firmasındaki takım için 1 yıldır.

Yine takımların, üyelerin geldikleri fonksiyonel bölümlere göre farklılığı vardır. A firmasındaki takım, değişik fonksiyonlardan gelen üyelerden oluşmuşken; B firmasındaki takım üyeleri aynı fonksiyonun üyesidirler.

İki firma arasında, takım üyelerinin takıma seçim kriterlerine göre farklılık vardır. Öyle ki B firmasında, ilgili bölümün her üyesi takımın doğal üyesidir. Oysa A firmasında takım üyeleri teknik özelliklerine göre takıma çağrılmaktadırlar.

Ayrıca takımlar arasında performans değerlemesini yapacak birimler arasında farklılıklar vardır. A firmasında takımın etkinliği, üst yönetimce değerlendirilirken; B firmasında takım, kendi performansından birinci derecede sorumludur.

Bunun dışında iki firma arasında önemli benzerlikler göze çarpmaktadır. Her şeyden önce her iki takımda da katılımcı liderlik tarzı vardır. Görev liderleri kararlarını alırken astlarına danışmakta, fakat son kararı kendileri almaktadırlar.

Takımlarda liderlerin statüsünü belirginleştiren işaretler yoktur. A firmasında statü işaretleri takım içerisinde huzursuzluk yaratabileceği gerekçesiyle kullanılmazken, B firmasında liderliğin statü işaretlerine bağlı kalınmadan, doğal olarak ortaya çıkması gerektiği görüşü hakimdir.

Her iki firmada da takım bazlı performans değerlendirme ağırlıktadır. Ayrıca takımın performansı sonucunda ortaya konan başarıların takdiri, daha çok manevi takdir şeklinde gerçekleşmektedir.

Yine performans değerlemesi esnasında, amaçlara ulaşabilme derecesi yani takımın ıktıları, her iki takımda temel performans değerleme kriteri olarak kullanılmaktadır.

Tablo 3.3 İki Firmadaki Sanal Takımların İşleyiş Süreçlerine İlişkin Karşılaştırmalar

Karşılaştırma Kriteri	A Firması	B Firması
Firmadaki Sanal Takımların Sanallaşma Dereceleri Arasındaki Uyum	Homojen	Firma İçindeki Takımların Sanallaşma Dereceleri Farklılık Göstermektedir.
Firmadaki Takımların Sanallaşabilme Potansiyelleri	B Firmasına Göre Nispeten Düşük	A Firmasına Göre Nispeten Yüksek
Resmi Bir Sponsorluk Pozisyonunun Bulunup Bulunmaması	Bulunmuyor	Bulunuyor
Takım Kimliğinin Yaratılması İçin Harcanan çaba	çok Fazla aba Harcanmıyor	A Firmasına Nispeten Daha Fazla aba Harcanıyor
Görev/ Sosyal Boyutun Ağırlığı	Görev Boyutu Ağırlıkta	Görev Boyutu Ağırlıkta
Gelecekte Takım Üyeleri Arasında Kültürel atışma Yaşanma Olasılığı	Nispeten Düşük	Nispeten Yüksek
Görev/ Sosyal Liderin Aynı Kişi Olup Olmaması	Aynı Kişi	Farklı Kişiler
Takım Toplantılarının Sıklığı	Haftada Bir	İki Haftada Bir
Görev Mhletleri	6 Ay	1 Yıl
Üyelerin Geldikleri Noktalar	Üyeler Farklı Bölümlerden Gelmektedirler	Üyeler Aynı Bölümden Gelmektedirler
Üyelerin Takıma Seçim Kriterleri	Üyeler Teknik Özelliklerine Göre Takıma Davet Edilmektedirler	İlgili Bölümünü Üyeleri Takımın Doğal Üyesidir
Takımın Etkinliğini Ölçen Birim	Takımın Etkinliği Üst Yönetimce Ölçülmektedir	Takımın Etkinliği, Birinci Dereceden Takımın Kendisince Takip Edilir
Liderlik Tarzı	Katılımcı	Katılımcı

Tablo 3.3'ün Devamı

<i>Karşılaştırma Kriteri</i>	A Firması	B Firması
Liderlik Statüsünü Belirginleştiren İşaretlerin Olup/Olmaması	Yok	Yok
Performans Değerlemenin Takım Veya Birey Bazlı Olması	Takım Bazlı Ağırlıklı	Takım Bazlı Ağırlıklı
Takdir Sisteminin Maddi/ Manevi Ağırlıklı Olması	Manevi Takdir Ağırlıklı	Yalnız Manevi Takdir Var
Temel Performans Değerleme Kriteri	Amaçlara Ulaşabilme Derecesi	Amaçlara Ulaşabilme Derecesi

SONUÇ

Dün takımların farkına varan işletmeler bugünde aynı mekan ve zamanı paylaşan takımların, rekabet savaşlarında kazanan taraf olmak için yeterli olmadığına farkına varmışlardır. Bugün küreselleşme sonucunda şirketlerin çok uluslu hale gelmeleri ve dünyanın bir çok farklı noktasında faaliyet göstermeleri, yine farklı temel yeteneklerini birleştirip tek bir organizasyon olarak rekabet rüzgarının karşısına dikilme düşüncesinde olan işletme sayısının hızla artması, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin bireylerin ofis dışından görevlerini yerine getirebilecekleri şekilde gelişmesi klasik olarak adlandırabileceğimiz aynı mekan ve zaman takımlarının yetersizliklerini gözler önüne sermiştir.

Bahsedilen gelişmeler sonucunda sanal takım (virtual team) kavramı ortaya çıkmıştır. Bir takımın sanal olarak nitelendirilmesi çoğu zaman kafalarda yanlış düşünceler uyandırmaktadır. Takımı sanal kılan neden takımın gerçekte varolmaması değil; takımın birbiriyle bağlantılı görevler setinin çoğu zaman büyük bir bölümünü, kimi zamansa tamamını iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin desteğiyle yerine getirmesidir.

Çağımız ve getirdiği gelişmeler, işletmeleri ve sahip oldukları takımları hızla sanallaşmaya itmektedir. İşletmeler sanallaşmaya sıcak bakmaktadırlar. Çünkü sanallaşma sayesinde eğer çapraz organizasyonel sanal takımlara sahiplerse, dünyanın farklı noktalarındaki işletmelerle güç birliği yapabilme, dağınık takım dediğimiz aynı organizasyondan gelen fakat üyeleri farklı noktalardaki takımlara sahiplerse, işe gidiş-geliş ve ofis masraflarından kurtulma, ofis dışında çalışmadan kaynaklanabilecek verimlilik artışlarından yararlanma vb. birçok fayda sağlayabileceklerdir.

Ama sanallaşma süreci oldukça sancılı bir süreçtir ve tahmin edildiği kadar kolay değildir. Bugün araştırmalar sanal takım kurma hevesinde olan bir çok işletmenin gerekli alt yapı hazırlıkları yapılmamasından dolayı başarısızlığa uğradıklarını göstermektedir.

Öyleyse sanal takımları etkin kılacak ve sanal takımlarda yer alan bireylerin memnuniyetini arttıracak faktörler neler olabilir? Klasik takımlarda olduğu gibi sanal takımlarda da takımın oluşturulması ve oluşturulduktan sonrada işleyişi esnasında dikkat edilmesi gereken önemli noktalar vardır.

Tıpkı klasik aynı mekan ve zamanı paylaşan takımlarda olduğu gibi sanal takımlarda da; takımın oluşturulması süreci, takımın üstlendiği görevler, takım üyelerinin seçim kriterleri, takım üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği, takımın işleyiş sistematiği, takımın faaliyette bulunduğu ortam, takım çalışmasına yönetimin verdiği destek (kaynak, zaman, bilgi vb.), takımın aldığı teknolojik destek ve bilgi kaynaklarına ulaşabilme imkanlarının takımın etkinliğini ve takım üyelerinin memnuniyet düzeylerini etkilediğine inanılmaktadır.

Aynı mekan ve zamanı paylaşan yüz yüze takımlarla sanal takımların, takımın etkinliği ve takım üyelerinin memnuniyetinin sağlanması açısından dikkat edilmesi gerekli unsurlar aynıyken, bu unsurlara gösterilmesi gereken özen sanal takımlarda biraz daha fazladır. Mesela takımın etkinliğini ve takım üyelerinin memnuniyet düzeylerini belirleyen unsurlardan biri de daha önce de söylendiği gibi takım üyelerinin seçimi sürecidir. Sanal takımlarda üyeler takım seçilirken aynı mekan ve zamanı paylaşan yüz yüze takımların seçim kriterleri yine temel kriterler olarak kabul edilir. Fakat bu temel kriterlerin üzerine takımın “sanal” özellik taşımasından kaynaklanan “adaylar için ek seçim kriterleri” eklenir. Sanal takımlarda klasik takımlar için kullanılan üye seçim kriterlerinin yanı sıra üye seçimi sırasında, adaylar farklı organizasyonlardansalar; adayların geldiği organizasyonun amaçlarının ve teknolojik alt yapılarının ana organizasyonunkiyile uyumu; eğer adaylar aynı organizasyonun farklı noktalarından geliyorsa, sanal takım çalışması sırasında kullanılacak teknolojilere ne derece hakim oldukları, kendilerini disipline edebilecek ve çalışmaya yöneltebilecek kişilik yapısında olup olmadıkları gibi daha ziyade sanal takımlara yönelik seçim kriterleri de dikkate alınır.

Özetle sanal takımların etkinliğini ve sanal takım üyelerinin memnuniyetini etkileyecek unsurlar sanal takımların sonuçta bir takım olmaları nedeniyle üyeleri aynı zaman ve mekanı paylaşan takımların etkinliğini arttıracak ve takım üyelerinin memnuniyet düzeylerini belirleyecek unsurlardan farklı değildir.

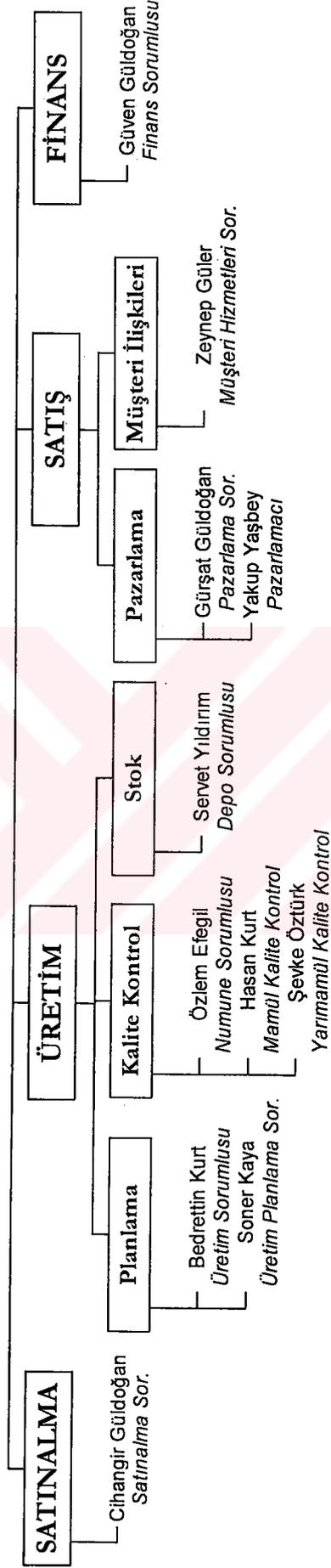
Çalışmadan çıkabilecek ikinci bir sonuç ise, sanal takımların performansının ve üyelerinin memnuniyetinin bahsedilen unsurlardan etkilenme derecesinin aynı mekan ve zamanı paylaşan üyelerden oluşan takımlara oranla daha yüksek olduğudur. Yani unsurlar istenilen biçimde sağlandığı takdirde sağlanan fayda aynı mekan ve zaman

takımlarınkinin sağladığına göre daha fazla olabilecekken, unsurlara gerekli önem verilmediği takdirde de yaşanacak başarısızlık da aynı mekan ve zaman takımlarına oranla daha şiddetli olacaktır.

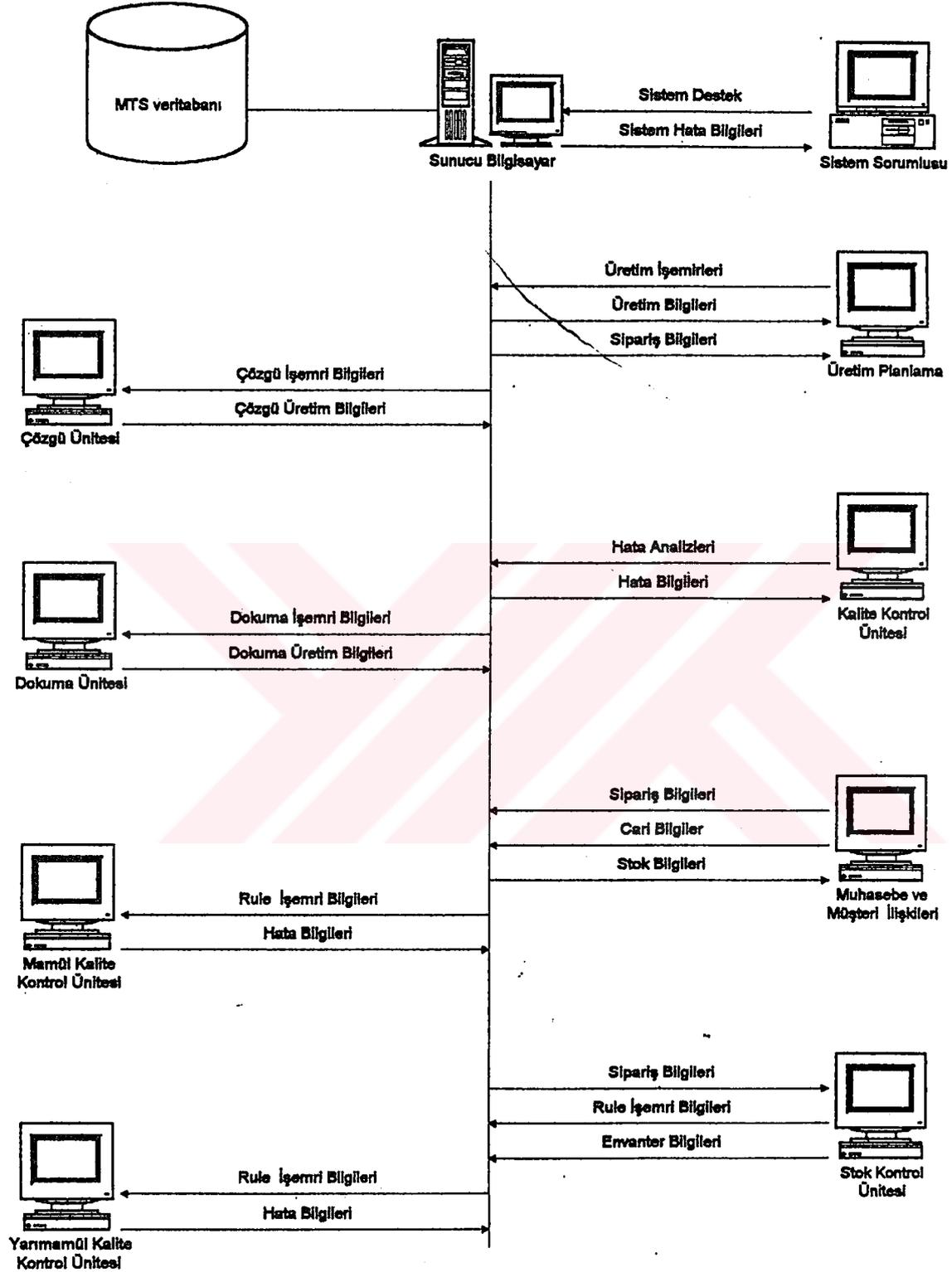


EK 1:

GÜLDOĞAN TEKSTİL SAN TİC.LTD.ŞTİ. ORGANİZASYON YAPISI



EK 2: GÜLDOĞAN TEKSTİL SAN. TİC. LTD. ŞTİ. BİLGİ AKIŞ DİYAGRAMI



Şekil 4.2. İşletme Bilgi Akış Diyagramı

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADAIR John, **The Effective Supervisor**, The Industrial Society, 1989.
- AYTAÇ Serpil, **İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- BAKER Wayne A., **Networking Smart: How To Build Relationship For Personel And Organizational Success**, Mcgrawhill, Newyork, 1994.
- BECKHARD Richard, **Organisational Development: Strategies and Models**, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1969.
- BENNETT Roger, **Organizational Behavior**, The M&E Handbook Series, London, 1994.
- BİÇER Turgay, **Nlp: Kişisel Liderlik**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999
- BOBBITT Randolph ve diğerleri, **Organizational Behavior: Understanding And Prediction**, Prentice Hall, London, 1974.
- BOYD Bradford B., **Management Minded Supervision**, Mcgrawhill, Newyork, 1968.
- BRIGHTMAN Harvey J., **Group Problem Solving: An Improved Managerial Approach**, Business Publishing Division, Atlanta, 1988.
- CARRELL Michael R., ELBERT Norbert F. and HATFIELD Robert D., **Human Resources Management**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.
- CENZO David A. De and ROBBINS Stephen P., **Personnel: Human Resources Management**, 3rd Edition, Prentice Hall, Newjersey, 1988.
- COHEN Allan R., **The Portable MBA In Management**, John Wiley Sons Inc., New York, 1993.
- CRUDEN Herbert and SHERMAN Arthut W., **Personnel Management: The Utilization Of Human Resources**, South Western Publishing Company, Cincinati, 1980.
- DAFT Richard, **Management**, Dryden Press, Fort Worth, 3rd Edition, 1993.

- DAVIS Keith, **Human Behavior at Work: Human Relation and Organization Behavior**, 4th Edition, McGraw Hill Series In Management, Newyork,1972.
- DRUCKER Peter, **Management, Tasks, Responsibilities, Practices**, Harper And Row Publishers, New York, 1974.
- DYER William G., **Team Building: Issues And Alternatives**, Addison Wesley Publishing Company, California, 1987.
- EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.
- EFİL İsmail, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Alfa Basım-Yayım, Ekim 1999.
- FISCHER Kimball, **Leading self Directed Teams**, Mcgrawhill, New york, 1993.
- FLIPPO Edwin, **Principles of Personel Management**, McgrawHill, Newyork, 1976.
- FORDYCE Jack K., WEIL Raymond, **Managing with People: A Manager's Handbook of Organization Development Methods**, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1971.
- FOY Nancy, **Empowering People at Work**, Gower Publishing Company, Hampshire, 1994.
- FRENCH Wendell, **The Personel Management Process**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1972.
- GIBSON James L., IVANCEVICH John M. and DONNELLY James H., **Organizations, Behavior ,Structure, Process**, 9th Edition, Irwin-Mcgraw Hill, Boston, 1997.
- GLOVER John A., RANNING Royce R., REYNOLDS Cecil (edf.), **The Handbook Of Creativity**, Plenium Press, Newyork, 1989.
- GOLEMBIEWSKI Robert T., **The Small Group: An Analysis Of Research Concepts and Operatinos**, The University of Chicago Press, Chicago, 1969.
- GORDON Judith R., **A Diagnostic Approach To Organizational Behaviour**, 4th Edition, Allyn and Bacon Press, 1993.
- HARDINGHAM Alison and ROYAL Jenny, **Pulling Together**, Institute of Personel Development, London, 1994.

- HARRINGTON James H. and HARRINGTON James S., **Total Improvement Management: The Next Generation In Performance Improvement**, McGrawHill, Newyork, 1999.
- HAYWOOD Martha, **Managing Virtual Teams: Practical Techniques For High Technolgy Project Managers**, Artech House, Boston, 1998
- HELLRIEGEL Don, SLOCUM John W. and WOODMAN Richard W., **Organizational Behavior**, West Publishing Company, Minneapolis, 7th Edition, 1995.
- HOPE Jeremy and HOPE Tony, **Competing In The Third Wave**, Harvard Business School Press, Boston, 1997
- HUSE Edgar F. and BOWDITCH James L., **Behaviors In Organizations: A Systems Approach To Managing**, Addison Wesley Publish, Massachusetts, 1973.
- ISHIKAWA Kaoru, **What is Total Quality Control, The Japanese Way**, Prentice Hall Engle Wood Cliffs, New Jersey, 1985.
- IVANCEVICH John and MATTESON Michael T., **Organizational Behavior and Management**, 4th Edition, Irwin-Mc Grawhill, 1996.
- KATZAN Harry, **The Quality Circle: The Human Side Of Quality**, Tpr, 1989.
- KEMPNER Thomas, **A Handbook Of Management A-Z: Absenteeism Zifts's Law**, Penguin Books, 1976.
- LIKERT Rensis, "The Nature Of Highly Effective Groups", **Organizational Psychology:A Book of Reading**, David A. Kolb, Irwin M. Rubbin, James McIntyre (edts), Prentice Hall, Engle Wood Cliffs, Newjersey, 1971.
- LIPNACK Jessica and STAMPS Jeffrey, **Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations With Technology**, John Wiley Sons Inc., Newyork, 1997.
- LOUDON Kenneth and LOUDON Jane P., **Management Information Systems: New Approaches To Organization And Technology**, Prentice Hall, Newyork, 1998.
- LUNDGREN Earl F., **Organizational Management, Systems and Process**, Confield Press, San Franisco, 1974.

- Mitchell Terence R. and James R. Larson Jr., **People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior**, Mcgrawhill, Third Edition, Newyork, 1987
- NURMI Raima W. and DARLING John R., **International Management Leadership, The Primary Competitive Advantage**, International Business Press, Newyork, 1997.
- PELL Arthur R. and A. SCHUSTER Simon, **The Complete Idiots Guide To Managing People**, Newyork, 1995.
- RAWLINSON Geoffrey, **Creative Thinking and Brain Storming**, Gower Business Skills, 1983.
- ROBBINS Stephen P., **Managing Today**, Prentice Hall, Newjersey, 1997
- SCHULER Randall S., **Managing Human Resources**, South Western College Publishing Company, Cincinnati, 1998.
- SINGER Marc, **Human Resources Management**, PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1990.
- SPECTOR Paul E., **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice**, John Wiley And Sons, Newyork, 1996.
- STRAUSS George and SAYLES Leonard R., **Personnel: The Human Problems Of Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1972.
- TUBBS Stewart L., **A System Approach to Small Group Interaction**, 5th Edition, Mc Graw Hill, 1995.
- WELLINS Richard S., BYHAM William C. and WILSON Jeanne M., **Empowered Teams: Creating Self Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity and Participation**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1991.
- WILLIAMS Hank, **The Essence of Managing Group and Teams**, Prentice Hall, London, 1996.
- WSSIER Robert N., **Human Relations In Organizations: A Skill Building Approach**, 3rd Edition, Irwin-Mcgrawhill, Boston, 1996.

MAKALELER

- Bal JAY and Gundry JOHN, "Virtual Teaming In The Automotive Supply Chain", **Team Performance Management: An International Journal**, Vol 5, No 6, 1999.
- CARR Nicholas G., "Being Virtual: Character And The New Economy", **Harvard Business Review**, May-June 1999.
- DUFFY Margaret, "Ten Prescription For Surviving And Thriving In The Virtual Organization", **Public Relations Quarterly**, , Vol. 39, Issue 2, Summer, 1994.
- EOM Sean B. and LEE Choang K won, "Virtual Teams: An Information Age Oppurtunity for Mobilizing Hidden Manpower", **Sam Advanced Management**, 1999.
- SIRKKA L. Jarvenpaa, Kathleen Knoll, "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust In Global Virtual Teams", **Journal of Management Information Systems**, Spring 98, vol 14, Issue 4
- KURLAND Nancy B, Diane E. Bailey, "Telework: The Advanteges and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime", **Organizational Dynamics**, Autumn 1999
- PAPE William R., "Group Insurance", **Inc**, Vol 19, July 97.
- QUINN James Brian, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", **Sloan Management Review**, Summer 1999.
- RAWLINS Melanie E. and EBERLY Charles G., "Infusing Counseling Skill In Test Interpretation", **Counselor Education&Supervision**, Dec91, Vol 31, Issue 2.
- SMITH W. James, **Turning Toward Growth: Part III, Empowerment In Organization**, Vol:6 No.5, 1998.
- STONE Mary Louise and Thach ELIZABETH, "Tools And Tips For Making Virtual", **Performance Improvement** , May-June 1999.
- TOWNSEND Anthony M. and MARIE Samuel M.D., "Are you ready for virtual teams?", **Hr Magazine**, , Vol.41, Issue 9, Sep 96.
- TOWNSEND Anthony M., Samuel D. Marie, Anthony R. Hendrickson, Virtual Teams: Technology and The Workplace of The Future, **Academy of Management Executive**, August 1998, Vol 12., no3.,
- YOUNG Ron, "The Wide Awake Club", **People Management**, Vol. 4, 02 may, 1998.

İNTERNET KAYNAKLARI

- “A Manager’s Guide To Global Virtual Teams”,
(<http://isds.bus.isu.edu/classes/spring99/ecommm/students/cee/managerguide.html>)
- “A Manager’s Guide To Global Virtual Teams”,
(<http://isds.bus.isu.edu/classes/spring99/ecommm/students/cee/managerguide.html>)
- “Achieving Effectiveness Through Team Communication”,
(<http://www.interlinktc.com/achieving.html>)
- “Adjustment and Solution”, (<http://smartone.svi.org/PROJECTS/TCOMMUTE/TCGUIDE/HTMLVERS/tcg4.html#motstruc>)
- “Analysis And Findings”, (<http://www.seanet.com/~daveg/chapter5.htm>).
- “Building Effective Cross Functional Teams: Tips for Team Builders”,
(<http://www.lblconsulting.com/teambuild.html>)
- “Chapter 6, Recommendations and Conclusions”,
(<http://www.Seanet.Com/~daveg/chapter6.htm>).
- “Coworking Celebrating Virtual Connectivity”,
(www.coworking.com/html/coworking22.html).
- “FAQ’s About Telecommuting”, (<http://www.langhoff.com/faqs.html#darkside>)
- “Facilitation As A Core Competency”,
(www.facilitationfactory.com/forum/magazine/firstarticle.html).
- “Focus group module”, (<http://www.inov8.engr.psu.edu/faculty/focus.htm>)
From Transactional to Transformational Leadership,
- “How to Resolve Conflicts Without Killing Anyone”, (<http://www.onlinewbc.org/Docs/manage/conflicts.html>)
- “I³ Update/entovation International news no:19” May 1998,
(<http://www.skyrme.com/updates/u19.htm>).
- “International Communication Research, ICR... Your Partner In “Customer Satisfaction and Improvement Efforts”, (<http://icrsurvey.com/icr/custsat.htm>)

- “Leadership: Virtual Work Groups”,
(http://www.Innovis.com/pages/ldrex_1099_02.html).
- “Learning Organization”, (<http://www.nvlink.com/~donclark/leader/learnor2.html>)
- “Management Update: 10 Tips For Virtual Work Force Teams”, 16 February 2000,
(<http://gartner.jmu.edu/research/ras/86400/86490/86490.html>).
- “Managing Team Performance Issue”,
(<http://www.hr.ucsd.edu/~staffeducation/guide/teams.html>).
- “Managing Virtual Teams: Tips and Tools for Dispersed Teaming”,
(http://ttc.telekom.com.my/astd/managinig_virtual_teams.htm)
- “Outsourcing Messaging A 21st Century Practice”,
(<http://www.cnilive.com/impact/specials/outsource.htm>).
- “Outsourcing Strategies”,
(<http://www.dir.state.tx.us/oversight/otusourcing/outsource1.htm>).
- “Process Associates of America”,
(www.processassociates.com/bookshelf/business/management_1.htm)
- “Process Management, Chapter 8”,
(http://hal.lamar.edu/~ie_dept/underdown/ORG_MA/PROCMANA_EVANS_CH8.HTM)
- “Quality Circle-A way to Quality Improvement:
(<http://www.mahapwd.com/ISO%20and%20Quality%20Circle/QC.htm>)
- “Re: Successful Virtual Teams”,
(www.hronline.com/forums/teamwork/0003/msg00062.html).
- “Task Force Prosess”, (http://me.mit.edu/2.009/pages/taskforce_process.htm)
- “Team Advantage”, (<http://www.pla.org/conf00/handouts/team.html>)
- “Team Building: Developing a Productive Team”,
(<http://www.ianr.unl.edu/pubs/Misc/cc352.htm>)
- “Team Building:Developing a Productive Team”,
(<http://www.ianr.unl.edu/pubs/Misc/cc352.htm>)
- “Teams (Getting Started)”, (<http://quality.enr.state.nc.us/teams.htm>)

“Telework (Telecommuting): The Benefits and Some Issues”,
(<http://www.eto.org.uk/faq/faq03.htm>)

“Ten Key Elements For Team Leaders To Manage”,
(<http://www.Tmncom/~lisa/teams/ten.htm>).

“The Power Of Virtual Teams”, (http://www.teamware_solutions.com/virtual.html).

“The Team Is Dead-Long Live The Virtual Team”,
(http://www.ozemail.com.au/~thomsett/main/articles/virtual_team.htm).

“The Team Is Dead-Long Live The Virtual Team”,
(http://www.ozemail.com.au/~thomsett/main/articles/virtual_team.htm).

“Videoconferencing and Electronic Communication”, (http://web.iese.edu/.../pmiller/Video_grow.html).

“Virtual And Geographically Dispersed Teams”,
(<http://www.Millpondgroup.com/news.virtual.html>).

“Virtual Networked Teams In Future Organizations”,
(<http://management.hbp.net/scripts/artikelen/131/bijdrage.asp?aid=131>).

“Virtual Office”, (<http://www.objs.com/survey/vo.htm>).

“Virtual Organization”,
(<http://www.emporia.edu/ibed/jour/jour15sm/cheri/cheri.htm>).

“Virtual Organization”, (<http://www.Seanet.com/~daveg.vrteams.htm>).

“Virtual Team, Introduction”, (<http://shrike.Depaul.edu/~ychen6/uttext.htm>).

“Virtual Teams: Performance Improvement Strategies for Effective Organizations”,
(www.alexanderhancock.com/virtual_teams.htm).

“Virtual Teams”,
(<http://webcless.csu.chico.edu/~jadavids/Virtual%20Teamswebtext2.html>).

“Workshop C: “Virtual Network Dynamics”,
(<http://www.teleworkfoundation.org/amsterdam/clb.htm>).

360 Degreee Cmmunication&Team Training,
(<http://www.dynamicimprovement.com/360.htm>)

(<http://www.bosch.com/en/company/facts/index.htm>)

(<http://www.bosch.com/en/company/qrinz/index.htm>)

(<http://www.bosch.com/en/company/world/no.htm>)

(<http://www.bosch.com/en/timeline>)

(<http://www.bosch-stiftung.de/english/objectives.htm>)

(http://www.hmi.missouri.edu/hmi/new_si...eadingsPages/from_transactional_to.htm)

(<http://www.km-forum.org/What-is>)

(http://www.mapnp.org/library/grp_skill/virtual.htm)

([www.voght.com/cgi-bin/pywki?virtual teaming](http://www.voght.com/cgi-bin/pywki?virtual%20teaming)).

ADAMS Lia, TOOMEY Lori and CHURCHILL Elizabeth, "Distributed Research Teams: Meeting Asynchronously In Virtual Space", (<http://www.ascusc.org/jmcm/vol4/issue4/aabms.html>).

BISHOP S.K., "Cross Functional Project Teams in Funtionally Alligned Organization", *Project Management Journal*, Vol.30, No.3, September 1999. (<http://www.dias.qut.edu.au/resources%20&%20reports/Documents/CrossFunctionalTeams.shtml>)

BOGDANSKI Christine and SETLIFF Rebecca J., "Leaderless Supervision: A Response To Thomas", (www.zigonperf.com/resources/pmnews/telecommute_pas.html).

CANTU Cyntia, "Virtual Teams", (<http://www.workteams.unt.edu/reports/Cantu.html>)

CHATFIELD Mark, "Self Directed and Self Managed Teams", (<http://irism.com/selfteam.htm>)

DEAN Edwin B, "Outsourcing From The Perspective Of Competitive Advantege", (<http://mijuno.larc.nasa.gov/dfc/os.html>).

GOULD Davil, "Leading Virtual Teams", (<http://leader-values.com/Guests/Gould.html>)

- HEWITT Arlene, "Leadership In Virtual Teams",
(<http://www.msn.com/techlearn/htm/leadershipinvirtual.leams.html>)
- KIMBALL Lisa, "Managing Virtual Teams", (<http://www.tmn.com/~lisa/vteams-toronto.htm>).
- KIMBALL Lisa, Ten Key Elements for Team Leaders To Manage,
(<http://www.caucus.com/pw-tenket.html>)
- LANDRUM Nancy A. and . PARİS Lori D, "Virtual Teams In The Classroom: A Case Study", (<http://cbae.nmsu.edu/mgt/handout/nl/teams/>)
- LAU Francis, SARKER Suprateek and Sahay Sundeep, "On Managing Virtual Teams",
(<http://www.bus.ualberta.ca/flau/papers/cacm.htm>).
- LOEBIG Brian J., **Quality Improvement Plan: Fiscal Year 2000**,
(<http://www.Icfsinpa.org/qi/qiplan2000.htm>)
- MAURER Rick, "The Challenge of Creating Cross Functional Teams",
(http://www.beyondresistance.com/html/cross_fun.htm)
- MCDONNOUGH Stephen G., "Managing Cross Functional Teams", 13 April 2000,
(<http://www.gtnews.com/articles3/2045.html>)
- MONCZKA Robert M. and TRENT Robert J., "Cross Functional Sourcing Team Effectiveness", (<http://www.capsresearch.org/ReportHTMs/crossfunctional.html>)
- PAGE William R., "Remote Control", (<http://www.the-office.com/virtual.htm>).
- PLISKIN Nava, "The Enabling Role Of Information Technology In Telework: From Telecommuting to Virtual Teams And Beyond",
(www.Hbs.edu/dan/abstracts/9697/97_077.htm).
- SMITH Susan Mary, "Telework: Moving To Virtual Organization For The 21st Century", (<http://www.scis.nova.edu/~smiths/mm626/delb.html>).
- STRICKEL Ed, "Evaluating Virtual Teams", January 25 2001,
(www.greenspun.com/bboard/q-and-a-fetch-msg.tcl?msg_id=004Uiv).
- TATEM Kerry, "Virtual Teams", (<http://www.personal.psu.edu/users/k/l/klf150/virtual.html>).
- THE AMERICAN TELECOMMUTING ASSOCIATION, "What's so Good About Telecommuting", (<http://knowledgetree.com/ata-adv.html>)

U.S OFFICE OF PERSONEL MANAGEMENT, "Achieving a Balance: Meeting Work and Family Obligation", July 2000,

U.S OFFICE OF PERSONEL MANAGEMENT, "Basic Parameters for Telework in Federal Agencies", (<http://www.opt.gov/wrkfam/telecomm/basic.htm>)

U.S OFFICE OF PERSONEL MANAGEMENT, "Reasons for Telework", (<http://www.opt.gov/wrkfam/telecomm/reasons.htm>)

U.S OFFICE OF PERSONEL MANAGEMENT, "Telework: Answers to Frequently Asked Questions", (<http://www.opt.gov/wrkfam/telecomm/Tele-FAQ.htm>)

VENTRICE Cindy, "Managing From a Distance: Working Effectively With Telecommuters And Virtual Teams", (http://www.potential_unltd.com/managing.htm).

WEST Margareth L., Lara Luetkehans, "Ten Great Tips for Facilitating Virtual Learning Teams", (<http://www.psdcorp.com/dislearn.htm>)