

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

TAKIM PERFORMANSINI BELİRLEYEN
KİŞİSEL VE KÜLTÜREL FAKTÖRLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Çiğdem Kendirođlu

Danışman
Profesör Dr. Tülay BOZKURT

794851

İSTANBUL - 2000

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlamamda büyük yardımları, emeği olan, tezimin her aşamasında desteğini, zamanını ve anlayışını hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Tülay BOZKURT'a;

Çalışmamın çeşitli aşamalarında ve yüksek lisans programım süresince fikirleri ve görüşleri ile bana yardımcı olan Sayın Prof. Dr. Suna TEVRÜZ, Prof. Dr. Handan Kepir SİNANGİL ve Prof. Dr. Rauf NİŞEL'e;

Yaptığım çeviriler esnasında harcadığı zaman ve ilgisi için Sayın Yrd. Doç. Dr. Alev TORUN'a ,

İstatistik çalışmalarında yardımlarını gördüğüm Murat ÇINKO ve Tülay TURGUT'a;

Araştırmamın alan çalışmasının gerçekleştirilmesinde katkıları olan Toyota firması üretim hizmetleri bölümünden İrfan SARICI'ya ve araştırmama katılan tüm Toyota çalışanlarına;

Çalışmamın her aşamasında bana gösterdikleri sabır, anlayış ve yardımları için tüm arkadaşlarıma;

Tüm tahsil hayatımda bana her zaman ve her konuda destek olup, yardım eden aileme *sonsuz teşekkürlerimi sunarım.*

ABSTRACT

The main purpose of the study is to analyze the effects of personal characteristics that are defined as interpersonal communication skills and extraversion / introversion and the cultural variables defined as individualism / collectivism and power distance on team performance. Within this framework the study aims at investigating the differences between independent variables by demographic variables (age, educational level, the number of years worked, number of years worked at the present firm, presence of team work experience, number of years in that team). Additionally, correlations between the independent variables are also analyzed.

The research is held in Toyota and the sample is formed by teams working as “Kaizen Circles”. Teams are divided into two groups according to their performance as high and the low performing ones and the analysis are focused on whether the means of the independent variables (interpersonal communication skills, extraversion / introversion, individualism / collectivism, power distance) are different in these groups. Performance scores of each group is provided by the management of Toyota.

The hypotheses of the study are not supported by the results. Nevertheless, the mean scores of high performing groups indicated tendencies such as, they get higher scores in interpersonal communication skills, extraversion, collectivism and power distance dimensions when compared to low performing groups.

The comparisons on the basis of the demographic variables revealed that there is a significant difference between the total years worked in that present firm and the averages of the individualism / collectivism dimension.

The results of the correlations between the independent variables showed that there is positive relationships between the interpersonal communication skills, individualism / collectivism and extraversion / introversion scale means.



ÖZET

Araştırmanın amacı, kişilerarası iletişim yeteneği ve dışadönüklük/ içedönüklük olarak ele alınan kişisel özellikler ile, bireycilik / toplulukçuluk ve güç aralığı olarak belirlenen kültürel değişkenlerin takım performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bunun yanında araştırmada etkileri incelenen bağımsız değişkenlerin çeşitli demografik değişkenlere göre (yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, o işyerinde çalışma süresi, daha önce başka takım çalışmasına katılıp katılmadığı, içinde bulunulan takımdaki çalışma süreleri) farklılıklarının ölçülmesi ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon olup olmadığının incelenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmaya, örneklem olarak Toyota firmasında “Kaizen Çemberleri” olarak faaliyet göstermekte olan takımlar katılmıştır. Takımlar, başarı düzeylerine göre, yüksek ve düşük performanslı olmak üzere bölünmüş ve araştırmanın bağımsız değişken (kişilerarası iletişim yeteneği, dışadönüklük / içedönüklük, bireycilik / toplulukçuluk, güç aralığı) ortalamalarının ele alınan iki kategoride farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Sonuçlar, araştırmanın hipotezlerini desteklememiş, bağımsız değişken ortalamalarının yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar göstermediği görülmüştür. Bunun yanında, kişilerarası iletişim yeteneği, dışadönüklük / içedönüklük, bireycilik / toplulukçuluk ve güç aralığı ölçekleri ortalamaları yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında kıyaslandığında, istatistiksel açıdan anlamlı olmamakla beraber, performansı yüksek takımların puan ortalamalarının performansı düşük takımlara oranla daha yüksek olma eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır.

Demografik değişkenler bağlamında yapılan kıyaslamalar sonucunda, deneklerin araştırmanın yapıldığı işyerinde çalışma süreleri ile bireycilik / toplulukçuluk boyutunun ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları ise, kişilerarası iletişim yeteneği, bireycilik / toplulukçuluk ve dışadönüklük ölçekleri ortalamaları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEŞEKKÜR	I
ABSTRACT	II
ÖZET	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar	IX
ŞEKİLLER	XI
I. GİRİŞ	1
A. Araştırmanın Amacı	1
B. Hipotezler ve Araştırma Soruları	4
II. LİTERATÜR ÇALIŞMASI	6
A. Örgütlerde Takım Çalışmaları	6
1. Takım- Grup Tanımları ve Farkları	6
2. Takımların Kuruluş Aşamaları	10
3. Takım Çeşitleri	11
4. Başarılı Takımlar ve Özellikleri	19
B. İletişim Kavramı ve Önemi	27
1. Kişilerarası İletişim Modeli	29
2. Kişilerarası İletişimde Karşılaşılan Problemler	33
3. Takım Çalışmalarında Kişilerarası İletişimin Önemi	35
C. Kişilik Kavramı	36
1. Kişiliğin Tanımı ve Özellikleri	37
2. Kişiliğin Oluşumunu Etkileyen Faktörler	39
3. Kişilik Özelliği Olarak Dışadönüklük / İçedönüklük	41
4. Kişilik Özellikleri ve Dışadönüklüğün Takım Performansı	44
Üzerindeki Etkisi	

	Sayfa No
D. Kùltürün Tanımı ve Özellikleri	46
1. Kùltürün Öğeleri	49
2. Kùltürel Varsayımlar	52
3. Bireycilik / Toplulukçuluk ve Güç Aralığı Boyutlarının Takım Performansı Üzerindeki Etkileri	55
III. METOD	58
A. Örneklem	58
B. Ölçme Araçları	59
1. “Takım Performansı” Değerlendirme Süreci	59
2. Kişilerarası İletişim Yeteneği Ölçeği	60
3. Dışadönüklük / İçedönüklük Ölçeği	61
4. Bireycilik / Toplulukçuluk Ölçeği	62
5. Güç Aralığı Ölçeği	63
6. Demografik Bilgi Formu	64
C. Uygulama	65
D. Veri Analizi	65
E. Araştırmanın Sınırlılıkları	66
IV. BULGULAR	67
A. Ölçeklerle İlgili Bulgular	67
B. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular	68
C. Araştırma Sorularına Ait Bulgular	73
D. Bulguların Özeti	76
V. TARTIŞMA VE YORUM	78

Sayfa No

KAYNAKÇA

82

EKLER

95

Ek 1. Kişilerarası İletişim Yeteneği Ölçeği

96

Ek 2. Dışadönüklük / İçedönüklük Ölçeği

98

Ek 3. Bireycilik / Toplulukçuluk Ölçeği

100

Ek 4. Güç Aralığı Ölçeği

102

Ek 5. Demografik Bilgi Formu

103

Ek 6. Kişilerarası İletişim Yeteneği Ölçeğinin Tüm Maddeler Bazında

104

Yüksek ve Düşük Performanslı Takımlar Arasında Karşılaştırılması

Ek 7. Bireycilik / Toplulukçuluk Ölçeğinin Tüm Maddeler Bazında

107

Yüksek ve Düşük Performanslı Takımlar Arasında Karşılaştırılması

Ek 8. Güç Aralığı Ölçeğinin Tüm Maddeler Bazında Yüksek ve

110

Düşük Performanslı Takımlar Arasında Karşılaştırılması

TABLolar

	Sayfa No
Tablo 1. Takım ve Grup Kavramlarının Karşılaştırılması	9
Tablo 2. Takım Üyelerine Ait Bilgiler	58
Tablo 3. Üyelerin Eğitim Durumlarına Ait Bilgiler	59
Tablo 4. Takım Performansı Değerlendirme Kriterleri	60
Tablo 5. Anket Sorularının Ölçeklere Göre Dağılımı	64
Tablo 6. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizleri	67
Tablo 7. Yüksek ve Düşük Performanslı Takımların K.İ.Y. Ölçeği Puan Ortalamaları	68
Tablo 8. K.İ.Y. Ölçeği Anlamlı Madde Ortalamaları	69
Tablo 9. Yüksek ve Düşük Performanslı Takımların Dışadönüklük Ölçeği Puan Ortalamaları	70
Tablo 10. Yüksek ve Düşük Performanslı Takımların Bireycilik / Toplulukçuluk Ölçeği Puan Ortalamaları	71
Tablo 11. Bireycilik / Toplulukçuluk Ölçeği Anlamlı Madde Ortalamaları	71
Tablo 12. Yüksek ve Düşük Performanslı Takımların Güç Aralığı Ölçeği Puan Ortalamaları	72
Tablo 13. Güç Aralığı Ölçeği Anlamlı Madde Ortalamaları	73

	Sayfa No
Tablo 14. Bireycilik / Toplulukçuluk Boyutu ile, Araştırmanın Yapıldığı Firmadaki Çalışma Süresi Arasındaki Anova Analizi	74
Tablo 15. Bireycilik / Toplulukçuluk Boyutunun, Araştırmanın Yapıldığı Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları	74
Tablo 16. Araştırmanın Bağımsız Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	75



ŞEKİLLER**Sayfa No**

Şekil 1. Başarılı Takım Modeli

26

Şekil 2. Kişilerarası İletişim Modeli

30



I. GİRİŞ

A. Araştırmanın Amacı

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve çevresel koşulların hızlı değişimiyle birlikte globalleşme kavramı gitgide önem kazanmıştır. Örgütler artık tüm imkanlardan yararlanıp iyi ve kaliteli ürünleri en uygun maliyetlerle üretebilir duruma gelmeye çalışmaktadırlar. Böyle bir ortamda örgütlerin rakipleriyle başa çıkabilmeleri ancak onlardan daha kaliteli mal ve hizmeti ekonomik ve hızlı şekilde üretmelerine, yenilikleri en iyi şekilde izleyebilmelerine bağlıdır. Tüm bunların gerçekleşebilmesi için ise örgütlerin ellerindeki imkanlarını en etkin şekilde kullanmaları gerekir. Klasik bir örgüt hiyerarşisinde alınan ve uygulanan kararlarla rekâbete ve yeniliklere ayak uydurmak çağımızda mümkün değildir (Eren, 1998).

Örgütlerin daha iyiye ulaşmak için uyguladıkları departmanlara ayrılma sisteminin de geleneksel departmanların yeterince esnek olmaması ve değişmelere çok kolay yanıt verememesinden dolayı yeterli başarı sağlanamamaktadır (Robbins, 1996). Örgütlerin karşılaştıkları problemlerin gitgide zorlaşması çalışanların güçlerini nasıl kullanacağımız, güven ortamı yaratıp, problemler üzerinde en etkili olabilecek çözümlere ulaşmak için bilgi paylaşımını nasıl sağlayacağımızla ilgili sorunları da beraberinde getirmiştir (Larson ve La Fasto, 1989). Karşılaşılan sorunlarla başa çıkabilmek kişilerin, birey olarak deneyimlerinin, bilgilerinin veya zamanlarının sınırlı miktarda olmasından, yani kişisel yetersizlikler yüzünden de zorlaşmıştır. Çözüm olarak yapılması gereken çalışanları küçük gruplar halinde birleştirerek, yetenek ve bilgilerinden her yönden yararlanmaktır. Kişisel sınırlılıklar ancak bu şekilde oluşturulan grup ve takım çalışmaları sayesinde aşılabilecektir (Nelson ve Quick, 1994). Yöneticilerin bu aşamada karşılaştıkları en büyük sorun, yüksek yaratıcılığa sahip, birbirlerine destek ve cesaret veren, birbirlerini

farklı bilgi, yetenek, tecrübe ve uzmanlıkları ile tamamlayan takımlar kurabilmek-
tir (Eren, 1998).

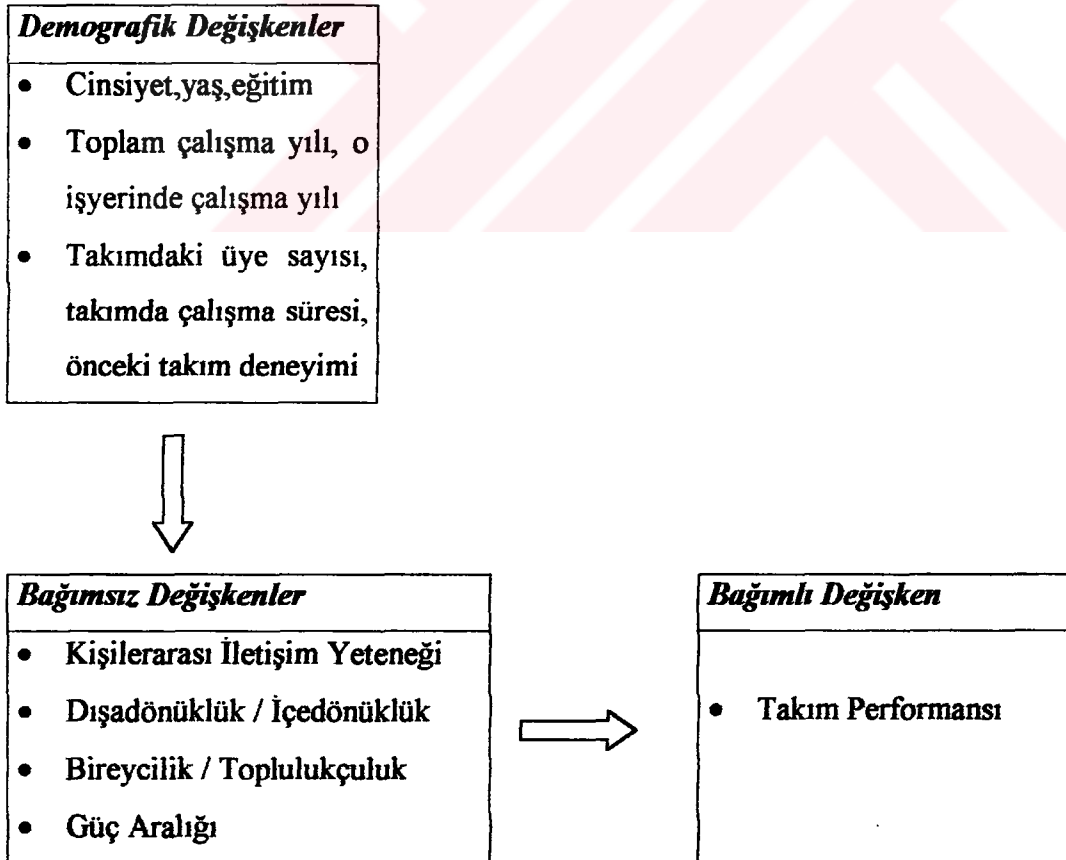
1970'lere gelindiğinde artan rekabet koşullarının, azalan maliyet kavramının önem kazanması ve dünya piyasasında varolan örgütlerin pazar paylarının korunmasının giderek zorlaşması örgütleri bireysel çabalardan çok takım çalışmalarına yöneltmiştir. Bunun ilk ve günümüze en yakın uygulamaları dünya otomotiv piyasasında çok güçlü bir konumda bulunan ve kendi sektöründe ilk sıralarda yer alan Toyota ve Volvo'da başlamıştır. O dönemler için tamamen yeni ve farklı uygulamalar olan takım çalışmaları zamanla Toplam Kalite Yönetimi ve Öğrenen Organizasyonlar gibi kavramların benimsenmeye başlanması ile örgütler tarafından vazgeçilemez duruma gelmiştir. Günümüzde, özellikle endüstrileşmiş batılı devletler örgütsel yapılanmalarında takım çalışmalarına ağırlık vermektedirler. Bunun sebebi öncelikle, yöneticilerin takımları çalışanların yetkilendirilmesinde önemli bir araç olarak görmelerine dayanmaktadır (West ve Allen, 1997). Kurulan takımlar sayesinde örgüt problemlerine kısa süre içerisinde daha doğru çözümler bulunabilecektir. Takım çalışmaları üyelerin işbirliği sayesinde yeteneklerini maksimum kullanmalarını sağlayıp morallerini düzeltirken, diğer yandan da örgüt etkinliğinin artmasını sağlayacaktır. Artık takım çalışmalarından yararlanmayan örgütler çağın gerisinde kalıp, rakipleriyle yarışmakta zorlanmaktadır (Robbins, 1996).

Örgütler takım çalışmaları ile özellikle üretimde yüksek artışlar elde etmişlerdir. Takımlar sayesinde Westinghouse firmasında üretimin üç senede % 74 arttığı, Kuzey Carolina'daki General Elektrik Firmasında ise bu oranın % 250'ye kadar çıktığı bilinmektedir (Wellins ve diğerleri, 1991).

Örgütlerin ayakta kalabilmelerinin en önemli yollarından biri olan takım gerçeğini kavramaları araştırmacıların takım kavramına daha fazla eğilmelerine neden olmuştur. Son yıllarda ağırlıklı olarak sosyoloji, insan kaynakları, örgütsel davranış

ve endüstri psikolojisi alanlarında takımların önemi ve farklı takım tiplerini ele alan birçok kitaplar ve makaleler yayımlanmıştır. Araştırmacılar özellikle takımların etkinliğinin ve performansının nasıl artırılabilip, takımlardan maksimum düzeyde nasıl yararlanılacağı konusuna eğilmiş ve takım performansını etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Günümüzde de bu ilgi halen devam etmektedir. Özellikle yöneticiler örgüt performansının artırılmasında takım çalışmalarının önemini anlamışlardır ve bunun sonucu olarak örgütlerde takım başarısını artırma yolları üzerinde daha fazla durmaktadırlar.

Bu araştırmanın amacı, K.İ.Y., dışadönüklük / içedönüklük olarak tanımladığımız kişisel özellikler ile, bireycilik / toplulukçuluk ve güç aralığı olarak ele aldığımız kültürel değişkenlerin takım performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu çerçevede araştırmanın yapısı şu şekilde oluşturulmuştur;



B. Hipotezler ve Araştırma Soruları

Araştırmanın hipotezleri ve her bir hipoteze temel oluşturan kuramsal çerçeve kısaca şöyle özetlenebilir;

Örgütlerde takım çalışmalarının öneminin artması, yüksek performanslı takımların nasıl oluşturulacağı konusunu da gündeme getirmiştir. Literatür çalışmasında da değinileceği gibi yüksek performanslı takımlar çeşitli özelliklere sahiptirler. Bu özelliklerin arasında sayabileceğimiz faktörlerden biri de iletişimdir. Takımların iletişim yapısı performanslarını önemli şekilde etkilemekte (Robbins, 1996; Wellins ve diğerleri, 1991), takım üyelerinin sahip olması gereken bireysel özellikler arasında ise kişilerin iletişim becerileri öncelikli olarak yerini almaktadır (Salem ve diğerleri, 1992). Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın 1. Hipotezi şöyle geliştirilmiştir;

H1 : Performansı yüksek olan takımların kişilerarası iletişim yeteneği (K.İ.Y) puan ortalamaları, performansı düşük olan takımlara göre daha yüksektir.

Performans üzerinde etkili olan diğer bir özellik ise dışadönüklük / içedönüklük faktörüdür. Kichuk (1996) yaptığı çalışmalar sonucunda takım üyelerinin dışadönüklük puanları ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yine aynı konuda yapılan bir başka çalışmada ise bireylerin dışadönüklük puanları arttıkça, yaratıcılıklarının da artacağı, bu sonucun ise takım performansını olumlu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır (Taggar, 1997). Bu tür tartışmalar ışığında araştırmanın 2. Hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

H2 : Performansı yüksek olan takımların dışadönüklük puan ortalamaları, performansı düşük olan takımlara göre daha yüksektir.

Bireysel özelliklerin yanı sıra kültürel faktörler de grup fonksiyonları üzerinde etkili olmaktadır (Thomas, 1999). Bireyci toplumlarda daha çok kişisel başarılar ödüllendirildiğinden, böyle ortamlarda takım üyeleri yaratmak oldukça zordur (Robbins, 1996). Toplulukçu kültürlerde bunun tam tersi bir durum gözlenmekte, bu tarz kültürlerden gelen kişilerin rekabet ortamındansa, işbirliği içinde olmayı tercih ettikleri (Hofstede, 1980; Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961) ve takım halinde çalışmayı çok daha fazla istedikleri görülmektedir (Bochner ve Hesketh, 1994). Yüksek güç aralığının hakim olduğu kültürlerde ise bireyler üstleri tarafından yönetilmeyi bekler ve kendi kendilerine karar vermekten çekinirler (Kirkman ve Shapiro, 1997). Takım çalışmalarında yüksek güç aralığının gözlemlenmesi, kişilerin fikirlerini açıkça belirtmekten kaçınmalarını beraberinde getirecek ve üyelerin yeterince motive olamamasına neden olacaktır (İslamoğlu, 1999). Tüm bunlar ise takım performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Literatürden elde edilen bilgilere dayanarak araştırmanın 3. ve 4. hipotezleri şöyle belirlenmiştir;

H3 : Performansı yüksek olan takımların toplulukçuluk boyutu puan ortalamaları, performansı düşük olan takımlara göre daha yüksektir.

H4 : Performansı yüksek olan takımlar, performansı düşük olan takımlara kıyasla daha düşük güç aralığı puan ortalamalarına sahip olacaklardır.

Araştırmada, hipotezler dışında, şu sorulara da cevap aranmaktadır;

AS1 : Araştırmanın demografik değişkenleri ile bağımsız değişkenleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

AS2 : Araştırmanın bağımsız değişkenleri (K.İ.Y., dışadönüklük / içedönüklük, bireycilik / toplulukçuluk, güç aralığı) arasında korelasyon var mıdır?

II. LİTERATÜR ÇALIŞMASI

A. Örgütlerde Takım Çalışmaları

Geleneksel yapıdan uzaklaşmakla daha başarılı olacaklarını anlamış olan örgütler, oluşturdukları stratejiye ulaşmak için izledikleri yolda takım çalışmalarından yararlanmaktadırlar. Takımlar sayesinde, üyelerin yeteneklerinin ve deneyimlerinin biraraya gelmesiyle kalite, yenilikler, müşteri hizmetleri gibi örgüt başarısında birbir etkili olan kavramlarda daha fazla başarı elde edilmektedir. Takımlar, yeni bilgi ve teknolojilere kolayca adapte olmakta, bu sayede örgütler yapılanmalarını günün koşullarına uydurabilmektedirler. Tüm bu özellikler göz önüne alınarak, “Geleceğin Örgütleri” olarak tanımladığımız hiyerarşik olmayan, yatay örgüt sistemlerinde bireysel katkılardan çok takım çalışmaları öne çıkarılmıştır.

Takım çalışmalarının örgüt çalışanlarınca benimsenmesi ve başarıya ulaşabilmesi için yöneticilere de oldukça önemli görevler düşmektedir. Yönetim, takımların gerekliliğine inanmalı, çalışanların da aynı inancı taşımalarını sağlamalı, oluşturulan takımların yapılacak göreve yapı, büyüklük ve benzeri özellikler açısından uygunluğunu kontrol etmelidir. Bu sayede örgüt içinde takımlara yeterli destek verilecek, takımlar örgüt yapısına daha kolay uyumlanabilecek ve takım çalışmaları yoluyla örgüt performansının artırılması yönünde ilk adım atılacaktır (Katzenbach ve Smith, 1993b).

1. Takım- Grup Tanımları ve Farkları

Literatürü incelediğimizde takım ve grup kavramlarının birbirlerine benzer tanımları olduğunu görmekteyiz. Bazı araştırmacılar (Cohen ve Bailey, 1997; West ve Allen, 1997; Guzzo ve Dickson, 1996) bu iki kavramın oldukça yakın olduğunu belirtip birbirlerinin yerine kullanırken, bazı araştırmacılar ise (Katzenbach ve Smith, 1993b; Daft, 1997; Robbins, 1996) takım ve grup kavramlarının değişik

zellikler taşıdığını ifade ederek, bu terimleri farklı yerlerde kullanmaktadırlar. Takım kavramının bazı tanımları şöyledir:

Takım , “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için biraraya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur” (Eren, 1998, s.371).

Takım , “ortak bir amaç ve misyon çerçevesinde karşılıklı sorumlulukları olan, birbirlerini tamamlayıcı yetenek ve becerilere sahip küçük sayıda insan topluluğudur” (Nelson ve Quick, 1994, s.266).

Takım, “küçük ve geçici olsalar bile ayırt edilebilen, üyelerinin görevlerini yerine getirirken kendi otoritelerini kullanabildikleri sosyal sistemlerdir” (Cascio, 1998, s.6).

Takım, “ortak amaçlar doğrultusunda bağlılık gösteren, birlikte uyum içinde çalışan ve birlikte çalışmaktan hoşlanıp yüksek kaliteli sonuçlar elde eden bireylerden oluşan gruptur” (Newman, 1984, s.26-28).

Tanımlara dayanarak takımların ortak özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişi gerekmektedir.
- Takım üyeleri ortak bir amacı gerçekleştirmek için çalışırlar.
- Takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler.
- Takımlarda bireyler arasında karşılıklı sorumluluk vardır.
- Üyeler kararlarda söz sahibidirler.

Grup kavramının tanımlarına ise örnek olarak şunlar verilebilir:

Grup, “ortak ilgi ve amaçları olan iki veya daha fazla kişinin biraraya gelmesidir” (Nelson ve Quick, 1994, s.266).

Grup, “her bir üyenin kendi alanlarıyla ilgili karşılaştıkları problemler hakkında bilgileri paylaşmak ve karara varmak amacıyla biraraya gelmiş kişilerdir” (Robbins, 1996, s.348).

Grup, “ortak normları paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip, ortak iş amaçları doğrultusunda birbirleriyle iletişim içinde bulunan bireyler topluluğudur” (Şimşek ve diğerleri, 1998, s.117).

Grup, “birbirleriyle etkileşim içinde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük birey topluluklarıdır” (Şimşek ve diğerleri, 1998, s.117).

Yapılan grup tanımlarına ilave olarak Nelson ve Quick (1994) grupların ortak özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir:

- gruplarda rahat, resmi olmayan bir ortam vardır.
- grubun amacı üyeler tarafından bilinir ve kabul edilir.
- üyeler fikir ve düşüncelerini açıklar ve birbirlerini dinlerler.
- çatışma ve fikir ayrılıkları kişiler üzerinde değil, tartışılan fikirler ve metodlarla ilgilidir.
- kararlar oy birliğiyle alınır.

Takım - grup terimlerinin farklı anlamlar içerdiği görüşüne sahip olan kuramcılara göre, takım grup halindeki kişilerdir ancak sadece bir grup insanı biraraya getirmekle takım oluşturulamamaktadır. Takım kavramı üyeler tarafından paylaşılan misyon, ortak sorumluluk ve amacı ifade etmektedir (Daft, 1997). Takımlarda olduğu gibi gruplarda da bir amacın varlığından söz etmekteyiz. Ancak gruplarda ortak bir amacın varlığı zorunluluk değildir. Farklı bireysel amaçları olan kişiler içinde buldukları grup sayesinde bilgi paylaşımı yoluyla amaçlarına ulaşabilmektedirler (Erdoğan,1994). Ortak amacın varlığı takım üyelerinin bu amaç doğrultusunda yüksek bağlılık göstermesini sağlar. Gruplarda ise amaçların sonuçlarına yönelik bağlılık daha az görülmektedir. Takım ve grup üyelerinin bağlılıklarında görülen bu farklılık takımların gruplara göre daha fazla üretici olmasına neden olur. Takımlarda gruplara göre daha başarılı sonuçlar alınmasının bir başka nedeni

de takımların daha esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Takımların yeni çalışmalarla ilgili toplanması ve konu üzerinde odaklanması daha hızlı bir şekilde gerçekleşir (Katzenbach ve Smith, 1993a). Takım çalışmaları sırasında üyeler beceri ve yeteneklerini birleştirerek pozitif sinerji yaratırlar ve bu yolla ortak sonuca ulaşırlar. Gruplarda ise pozitif sinerji yaratmak gibi bir endişe yoktur. Grup çalışması sonucunda ortaya çıkan performans tek tek bireylerin katkılarının toplamıdır.

Takım-grup kavramlarının farkları ile ilgili olarak sonuçta söyleyebiliriz ki bütün takımlar gruptur ancak sadece resmi gruplar takım olabilir (İslamoğlu, 1999). Aşağıdaki tablo takım – grup farklarını özetlemektedir.

Tablo 1. Takım ve grup kavramlarının karşılaştırılması

<u>Grup</u>		<u>Takım</u>
Bilgi Paylaşımı	Amaç	Kollektif Performans
Etkisiz veya negatif	Sinerji	Pozitif
Bireysel	Sorumluluk	Bireysel ve karşılıklı
Gelişigüzel ve değişken	Yetenek	Tamamlayıcı
Bireysel	Liderlik	Paylaşılan
Bireysel	Sonuç	Kollektif
Tartışma, karar verme ve işin bireylere dağıtılması	Çalışma Tarzı	Tartışma, paylaşma ve iş üzerinde karara varma
İş üzerindeki etkinin değerlendirilmesi ile ölçülür	Başarı	Kollektif olarak gerçekleşen çalışmanın değerlendirilmesi ile ölçülür

Kaynak: D.L., Nelson ve J.C.Quick. (1994). Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges. Minneapolis/ St.Paul: West Publishing Company.

J.R., Katzenbach ve D.K., Smith. (1993). "The Discipline of Teams". Harvard Business Review, (March- April) 111-120.

2. Takımların Kuruluş Aşamaları

Takımlar bir anda meydana gelebilecek topluluklar değildir. Üyelerin birbirleriyle tanışıp, etkileşim içerisinde birlikte hareket etmeleri belli bir zaman diliminde olabilecektir. Takımlar ancak belirli aşamaları geçerek olgunluğa ulaşmaktadırlar. Takımların kuruluşunda kuruluş (forming), karışıklık veya karmaşa (storming), biçimlenme (norming), başarıma (performing) ve dağılma (adjourning) olmak üzere belli başlı beş aşama vardır (Eren, 1998, s. 375).

- a) **Kuruluş Aşaması:** Kuruluş aşamasında üyeler birbirlerini tanımaya ve anlamaya çalışırlar. Üyeler takım olarak yapacakları işin ve kendilerinden bekleneenin ne olduğu sorularına cevap ararlar. Bu aşamada belirsizlik yüksek seviyededir ve resmi ve gayri resmi liderlerin otoritesi ve gücü söz konusudur. Bu devrede liderler üyelerin birbirleriyle tanışmaları için zaman verir ve çeşitli tartışmalar yoluyla üyelerin fikir alışverişinde bulunmalarına yardımcı olurlar.
- b) **Karışıklık veya Karmaşa Aşaması:** Bu aşamada üyeler rollerini daha iyi anlamışlardır. Çatışma ve anlaşmazlıklar yavaş yavaş kendini göstermeye başlar. Çatışmalar genellikle takımın genel kuralları ve bu kurallara ulaşmak için uygulanan yöntemler üzerine yoğunlaşmıştır. Takım içi gruplaşmalar oluşabilir. Bu evrenin başarı ile atlatılamaması durumunda takımda koordinasyon sağlanamaz ve istenilen başarı elde edilemez. Liderler özellikle bu dönemde önemli rollere sahiptirler. Çatışmalar ve yanlış anlamalarda liderler ön plana çıkmalı ve belirsizlikleri çözmeye çalışmalıdırlar (Eren, 1998).
- c) **Biçimlenme Aşaması:** Biçimleme aşamasında üyeler arasındaki çatışma ve fikir ayrılıkları ortadan kalkar ve uyum sağlanır. Lider tam olarak belirlenir ve gücü kabul edilir. Üyeler arasında takım ruhu gelişir ve takım kural ve değerleri üyelerce tam olarak belirlenir (Daft, 1997).
- d) **Başarıma Aşaması:** Bu aşamada özellikle sorunların çözümü ve görevlerin yerine getirilmesi konusunda yoğunlaşılır. Üyelerin enerjisi ve yaratıcılığı yüksek

seviyededir. Sonuca ulaşabilmek için üyeler birbirleriyle işbirliği içinde çalışmalı, bilgi alışverişinde bulunmalı ve olabilecek anlaşmazlıklar göz ardı edilerek çözüm önerileri getirilmelidir. Liderler bu dönemde takımlarından en yüksek performansı sağlayabilmek için uğraşmalıdırlar.

e) *Dağılma Aşaması:* Takımların belli bir görev için toplanmış olması durumunda dağılma aşaması yaşanır. İstenen görev yerine getirilmiş ve artık çalışmalar yavaşlamıştır. Üyeler arasında ise duygusal bağ gitgide güçlenmiştir ve dağılma durumundan dolayı kaygı duyulmaktadır. Bu aşamanın sonunda liderler bir tören veya toplantı yoluyla takımın ömrünün tamamlandığını bildirirler.

3. Takım Çeşitleri

Takım çeşitleri ile ilgili sınıflamalar literatürde farklılık göstermektedir. Bu çalışmada adından sıklıkla söz edilen bazı araştırmacıların sınıflamalarına yer verilmiştir.

Robbins'e göre (1996) takımlar amaçlarına göre problem çözücü, kendi kendini yöneten ve çapraz işlevli olmak üzere sınıflandırılırlar.

a. **Problem Çözücü Takımlar:** Genellikle aynı departmandan 5-12 çalışanın biraraya gelmesiyle oluşmuş takımlardır. Haftada birkaç saat toplanılır, kalite ve etkinliğin artırılmasıyla ilgili fikirler ortaya atılıp, çözüm bulunmaya çalışılır.

Problem çözücü takımların sık kullanılan örneklerinden biri Kalite Çemberleridir. Kalite Çemberleri ilk olarak Japonya'da ortaya çıkmış ve çok kısa zamanda tüm dünyaya yayılmıştır. Çemberlerler aynı mesleki faaliyet içerisinde olan veya aynı birime bağlı olarak çalışan kişilerin gönüllü olarak biraraya gelmesiyle oluşur. Üyeler, gerçek veya potansiyel iş sorunlarını belirler, analiz eder, çözüm önerileri getirir ve bu önerileri belirli zamanlarda yönetime sunarlar. Kalite Çemberleri sayesinde çalışanların motivasyonları ve kişisel gelişmeleri artar, uyumlu yönetici-çalışan ilişkileri sağlanır, örgüt içinde grup çalışmasına dayalı canlı bir ortam ya-

ratılır. Zaman içerisinde maliyetlerde düşüşler, ürün kalitesi ve işlerdeki gelişmeyle birlikte örgütte kusurların azaldığı görülür (Düren, 1990).

Problem Çözücü takımların diğer bir örneği ise yine Japonya'da ortaya çıkmış olan ve bu araştırmanın da örneklemini oluşturan *Kaizen Çemberleridir*. "Kaizen" terimi Japonca değişim (Kai) ve iyi (Zent) kelimelerinden oluşur ve Masaaki İmai tarafından ortaya çıkarılmıştır (Özevren, 1997). Kaizen, sürekli gelişmeyi ifade eder. Bu sözcükle anlatılan, kişilerin her geçen günlerinin bir öncekinden daha iyi olabilmesi için işlerinde, evlerinde veya sosyal yaşamlarında sürekli bir iyileştirme, gayret içinde olunması gerektiğidir. Japon iş felsefesine göre, bir anda ortaya çıkan yenilik ve buluşlar yoluyla sıçrama yapıp ilerlemek kadar, zaman içerisinde yavaş yavaş ve sürekli olarak gerçekleşen gelişme ve iyileştirmeler de önemlidir (Şimşek, 1998).

"Kaizen", Toplam Kalite Kontrol Faaliyetleri, Kalite Çemberleri, üretimde iyileştirme gibi Japonlara özgü yönetim uygulamalarının özünü ifade eden tek bir sözcüktür. Kaizen stratejisi, Japon yönetiminin en önemli kavramıdır ve Japonların rekabette başarılı olmasındaki kilit noktadır. Kaizen sisteminde tüm çalışanların katılımıyla, sürekli ve düzenli bir tempo ile gelişerek, kademeli ve devamlı bir değişim sağlanır. İlerlemeler küçük adımlarla gerçekleşir ve stratejinin etkisi uzun vadede görülür. Kaizen, insana dönük ve takım çalışmalarına yönelik bir sistemdir. Kaizen'in başarılı olabilmesi için herkesin kişisel çabası gerekmekte, yönetim de bu çabaları tümüyle desteklemelidir. Bu stratejinin önemi, müşteriye verdiği değerde gizlidir. Yönetim, iş dünyasında kalıcı olabilmek ve kâr elde edebilmek için müşteri odaklı olmak zorunda olduğunun farkındadır. Kaizen sistemi içinde gerçekleştirilen bütün faaliyetler er geç müşteri tatminini artıracaktır (İmai, 1986). Kaizen, pek çok alandaki problemlerin çözümünde önemli rol oynamaktadır. Bu alanlar arasında kârlılık planlaması, müşteri tatmini, toplam kalite kontrol programları, öneri sistemleri, grup çalışmaları, zamanında üretim, tedarikçi ilişkileri,

üst yönetimin katılımı, işçi-işveren ilişkileri gibi konular yer alır (Şimşek, 1998). Kaizen sistemi özellikle petrol krizinde ayakta kalmayı başarabilmiş birkaç şirketten biri olan Toyota'da da uygulanmaktadır. Japon Kalite Kontrol Ödüllerinin ilk sekiz sahibinden beşi Toyota grubu şirketlere aittir. Toyota üretim sistemi Kaizen ve Toplam Kalite Yönetimi üzerine kuruludur ve özellikle çalışanların öneri sistemi ile ünlüdür. Toyota Motor yönetim kurulu başkanı Eiji Toyoda örgütlerinde bu konuya verilen önemi şu sözleriyle belirtir: “ Japon işçilerinin özelliklerinden biri de elleri kadar zekalarını da kullanmalarıdır. İşçilerimiz yılda 1,5 milyon öneri getirir ve bunların % 95'i uygulamaya konulur. Toyota'nın atmosferinde iyileştirme isteği elle tutulacak kadar somuttur”(İmai, 1986).

Kaizen stratejisi doğrultusunda çalışan Kaizen Çemberleri, aynı sahada çalışan, benzer işler yapan ve düzenli aralıklarla toplanan kişilerden oluşur. Topluluk, kendi işleri ile ilgili sorunları saptar, inceler ve çözmeye çalışır. Kaizen çemberlerinin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle insanın en önemli değer olduğu görüşü örgüt içinde kabul edilmelidir. Yönetim, çember faaliyetlerinden kısa sürede sonuç beklememeli ve her koşulda faaliyetlere destek olmalıdır. Kaizen Çemberlerinin çalışmalarını belirli prensiplere dayanır. Bu prensipleri aşağıdaki başlıklar altında sıralayabiliriz (Kaizen Çemberleri El Kılavuzu, 1999):

- PUKÖ Prensibi: Öncelikle yapılacak işin planlanması gerekmektedir. Daha sonra yapılan plan doğrultusunda uygulamaya geçilir. Kontrol aşamasında işin planlandığı gibi yapılıp yapılmadığı incelenir ve kontrol sonuçlarına göre düzeltici önlemler alınır.
- 5N1K Prensibi: Ne, Nerede, Nasıl, Ne Zaman, Neden, Kim sorularını sorarak üyeler sorunların kaynağına inmeye çalışırlar.
- Standartlaşma: Üyelerin şartların en iyisini belirleyip standart hale getirmeleri, kişisel uygulama farklılıklarının ortadan kalkmasını sağlar.

- Doğru Verilerle Açıklama: İncelenen konu hakkında elde edilen verilerin rakamlara dayalı olması yani, somut veriler olması gerekmektedir.
- İletişim: Şirket içi ve takım üyeleri arasındaki iletişimine önem verilmeli, bu sayede uyumlu bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.

Kaizen çalışmaları belirli bir sorun üzerinde yoğunlaşır. Üyeler öncelikle küçük ve basit sorunlar üzerinde çalışırken, zamanla daha zor problemlerle uğraşmaya başlarlar. Bu yolla problem analiz ve çözme tekniklerini birlikte öğrenir ve yeteneklerini geliştirirler. Kaizen'i uygulayabilmek için Pareto, sebep-sonuç diyagramları, histogramlar, grafikler ve kontrol noktaları gibi basit tekniklere ihtiyaç vardır. Bulunan çözümlerle, karşılaşılan problemlerin tekrarını engelleyici önlemler alınır ve oluşabileceği tahmin edilen sorunların oluşmasına engel olunmaya çalışılır. Sorunların çözümleri ve analizi için takımda gerçekleşen görev dağılımı, her üyenin beceri ve yetenekleri düşünülerek yapılır. Böylece herkesin katılımı sağlanmaya çalışılır. Kaizen Çemberleri üyeleri üretim saatleri içinde gözlemler yaparak, çözülecek problemle ilgili veriler elde etmeye çalışırlar.

b. Kendi Kendini Yöneten Takımlar: 10-12 kişiden oluşan, yaptıkları işlerden sorumlu olup, başlarında yönetici olmaksızın çalışan takımlardır. Takım üyeleri yaptıkları işler ve kendi yönetimleri konusunda yetkilendirilmişlerdir.

Takım, üyelerini kendi seçer ve üyeler birbirlerinin performanslarını değerlendirir. Kendi kendini yöneten takımların özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- üyeler takım içinde görevlerin nasıl dağılacığına karar verirler,
- işlerin planlamasını yaparlar,
- takım tarafından yapılan işlerin öğrenilmesinde birbirlerini eğitirler,
- takımın elde ettiği sonuçlardan toplu olarak sorumludurlar.

Kendi kendini yöneten takımlar sayesinde üretim artar, üretim kalitesi gelişir, teknolojik değişikliklere daha hızlı cevap verilir, yönetim seviyeleri daha aza iner.

(Nelson ve Quick, 1994). Kendi kendini yöneten takımların devamlılığında en önemli kavramlar katılım ve yetkilendirme kavramlarıdır. Bu tarz takımların başarılı olabilmesi için katılım ve yetkilendirme kavramlarının örgüt kültür ve değerleriyle ters düşmemesi gerekir (Schermerhorn ve diğerleri, 1994).

Araştırmalar sonucunda kendi kendini yöneten takımların çalışanların davranışlarına pozitif etki yaptığı ortaya çıkmıştır (Nelson ve Quick, 1994). Araştırmacılar kendi kendini yöneten takımların işten ayrılma ve işe gelmeme üzerindeki etkisi ile ilgili farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Beekun'un (1989) çalışmaları kendi kendini yöneten takımlar sayesinde işten ayrılma ve işe gelmeme de düşüş olduğunu belirtirken, Cordery, Mueller ve Smith (1991), Beekun'un tam tersi bir sonuca ulaşmış ve bu tarz takımlara üye olan çalışanların daha fazla devamsızlık yaptıklarını ortaya çıkarmıştır. Bir başka çalışma ise bir telekomünikasyon şirketinde müşteri hizmetleri, teknik destek, idari destek ve yönetim görevlerinde farklı bölümlerde çalışmakta olan takımlar üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda kendi kendini yöneten takımların, geleneksel olarak yönetilip, aynı tip işi yapan takımlara göre çok daha başarılı oldukları bulunmuştur (Cohen ve Ledford, 1994). Kendi kendini yöneten takımlardan elde edilen olumlu sonuçlar bu takımların örgütlerde gitgide daha fazla yer almasına neden olmaktadır. ABD'de yaklaşık beş işverenden biri bu tarz takımları kullanmaktadır. Önümüzdeki 10 yıllık süre sonunda ise ABD'de çalışanların % 40 ile % 50'si oranında bir bölümünün kendi kendini yöneten takımlara dahil olacağı tahmin edilmektedir (Robbins, 1996).

c. Çapraz İşlevli Takımlar: Çapraz işlevli takımlar benzer hiyerarşik kademelerdeki farklı iş alanlarından gelen kişilerin ortak amacı gerçekleştirmek için biraraya gelmesiyle oluşur. Takım üyelerinin deneyimleri, geçmişleri ve görüşlerinin farklı olması başlarda takım içi güvenin kurulmasında zorluklara neden olur. Çapraz işlevli takımlar sayesinde farklı alanlardaki çalışanlar bilgi alışverişinde bulunma, yeni fikirler üretme, problemlere farklı çözümler getirme imkanı bulur. Toyota,

Honda, Chrysler, BMW, Nissan, Ford gibi firmalar bu tarz takımları kullanmaktadır.

Yukarıdaki sınıflamaların yanı sıra Sundstrom ve arkadaşları (1990) takımları bütünleşme ve farklılaşma kriterlerine göre öneri üreten (advice / involvement), üretim / servis (production / service), proje geliştirme (project / development), ve aksiyon (action / negotiation) takımları olmak üzere dörde ayırırlar.

Takımların örgüt içi bütünleşmesi yöneticiler, tedarikçiler veya müşterilerle olan işbirliği ve birliktelik ile sağlanmaktadır. Örneğin bir üretim takımının kendisi için gerekli olan hammaddeleri kendinden bir önceki takımdan temin etmesi gerektiğini düşünelim. Bu durumda üretim takımının başarısı diğer takımla olan işbirliği ve uyuma bağlı olacaktır. Takımların farklılaşması ise bir takımın diğer birimler karşısındaki bağımsızlığı ve otonomisini ifade eder. Bir takımın ayrıcalıklı üyelere sahip olması, daha uzun çalışma zamanları bulabilmesi, laboratuvar ve benzeri imkanlardan yararlanma hakkının olması, takımın farklılaşması anlamına gelmektedir.

a. Öneri Üreten Takımlar: Üyeler fikir üretmek, sorunlara çözüm bulmak, öneri ve tavsiye vermek üzere toplanır ve örgütte karşılaşılan, kalitenin geliştirilmesi, müşteri hizmetleri ve benzeri problemlerle ilgili öneriler getirirler. Kalite çemberleri, komiteler, tavsiye kurulları bu tarz takımlar arasındadır. Takımların ömürlerinin kısa olması ve kısıtlı çalışma zamanına sahip olmaları düşük farklılaşma özelliğini getirir. Diğer çalışma birimlerinin işbirliğine veya mal ve hizmet değiş tokuşuna pek fazla ihtiyaçları yoktur. Bu özellik öneri üreten takımların düşük bütünleşme özelliği taşımasını sağlar. Öneri üreten takımlarında performans, kişilerin işle ilgili sahip oldukları yetenek ve uzmanlıkların çeşitliliğine dayanır. Bu tarz takımlar genellikle sınırlı bir süre içerisinde çalışmalarını gerçekleştirmek zo-

runda olduklarından, üyeler problemleri çözmeye çalışırken sosyal becerilerinden yararlanırlar (Sundstrom ve diğerleri, 1990).

b. Üretim/ Servis Takımları: Sürekli olarak birlikte çalışan üyelerden oluşur. Üyeler malların, kimya maddelerinin üretiminden, bakım ve montajdan, satış ve müşteri hizmetleri gibi işlerden sorumludurlar. Üyeler genellikle görev dağılımı ve lider seçimlerini kendileri yaparlar. Bu nedenle de kendi kendini yöneten takımlar bu tür takımlar arasındadır. Takımın sorumluluklarını yerine getirebilmesi için tedarikçiler, örgüt içi ve dışı müşterilerle uyum içinde olması ve işbirliği ile hareket etmesi gerekir. Bu durum yüksek bütünleşmeyi sağlar. Bu tarz takımların ömrü her zaman uzun olamamaktadır. Bu durum ise düşük farklılaşma özelliğini beraberinde getirir.

c. Proje Geliştirme Takımları: Mühendisler, araştırmacılar, programcılar gibi beyaz yakalı çalışanlardan oluşan takımlardır. Planlar, araştırmalar yapar, bulgularını raporlar halinde sunarlar. Takım uzman kişilerden oluştuğundan ve uzun bir zaman dilimi içinde çalıştığından dolayı yüksek farklılaşma, örgüt içi birlikteliğe fazla ihtiyacı olmadığından dolayı ise düşük bütünleşme özelliklerine sahiptir.

d. Aksiyon Takımları : Spor, müzik, sağlık takımları, askeri birlikler bu tarz takımlar içinde yer alır. Takımlarda yer alan üyeler özel yetenek ve hünerlere sahiptir, takımın çalışma süresi ise uzundur. Bu özellikler takımın yüksek farklılaşmaya sahip olmasını sağlar. Takımın diğer bir özelliği ise örgüt içindeki destekleyici birimlerle hareket etmesinden dolayı yüksek bütünleşmeye sahip olmasıdır.

Schermerhorn ve arkadaşları (1994) tarafından yapılan başka bir ayırıma göre ise takımlar fonksiyonlarına göre öneri getiren, işi yapan ve işlerin devamlılığını sağlayan olmak üzere üç bölümde incelenebilir.

a- Öneride bulunan takımlar; geçici takımlardır. Kısa süreli, tek bir vazife için kurulan komiteleri, proje takımlarını öneri getiren takımlar arasında sayabiliriz.

Takım üyeleri kendilerine bir hedef gün belirler ve o tarihte üzerinde çalıştıkları problemle ilgili önerilerini getirir, amaçlarına ulaştıktan sonra dağılırlar.

b- İş yapan takımlar; sürekli takımlardır. Pazarlama, imalat gibi örgütte devamlılığı olan işleri gerçekleştirirler. Takımın başarılı olabilmesi için dış destek ve takım üyelerinin uzun süreli iş ilişkilerine sahip olması önemlidir.

c- İşlerin devamlılığını sağlayan takımlar; örgütte ana birimlerin başlarındaki liderlerin biraraya gelmesiyle oluşur. Örgütün amaçlarının, hedeflerinin ve değerlerinin belirlenmesini sağlarlar ve çalışanların bu hedeflere ulaşmasına yardımcı olur.

Drucker (1992) takımları sorumlulukların paylaşılma biçimine göre üçe ayırır.

1. Tip Takımlar; beyzbol takımlarına benzerler. Her üyenin belli sorumlulukları vardır ve üyeler düzenli bir sıra içinde kendi sorumluluklarını yerine getirirler. Takım içindeki pozisyonlar sabittir. Örneğin, montaj fabrikasında bir arabamın motordundan sorumlu olan takım üyeleri, diğer üyelerin sorumluluğunda olan kapılarının takılmasına yardım etmezler. Üyeler görevlerini yerine getirirken kendi inisiyatiflerini kullanma hakkına sahiptirler.

2. Tip Takımlar; senfoni orkestrasına veya bir futbol takımına benzetilmiştir. Takım üyeleri birbirleriyle uyum içinde faaliyetlerini aynı anda gerçekleştirirler. Takım üyelerinin farklı sorumlulukları vardır. Örneğin piyano çalan bir üyeden keman çalması beklenmez. Bu tip takımlarda üyelerin sorumluluklarını yerine getirirken sahip oldukları özgürlük 1. tip takım üyelerine oranla daha kısıtlıdır.

3. Tip Takımlar; ikili tenis turnuvalarındaki ekiplere benzerler. Bu tip takımlarda üyeler görevlerini yerine getirirken çok daha fazla esnekliğe sahiptirler, ancak takım üyeleri arasında çok yüksek bir uyum ve işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Takımın elde ettiği sonuçta takım üyelerinin bireysel katkılarının hesaplanması en zor olan takım tipidir.

4. Başarılı Takımlar ve Özellikleri

Bir takımın diğer takımlara göre daha başarılı olup olmadığını belirli faktörleri inceleyerek değerlendirebiliriz. Cohen ve Bailey'e göre (1997) takımların başarısını değerlendirirken göz önüne alınabilecek kriterler şöyledir:

- Takımın ürettiği mal ve hizmetin sayısı ve kalitesi: Takımların yaratıcılıkları, üreticilikleri, müşteri hizmetlerine verdikleri önem, sorunlara çözüm bulma süreçleri gibi özellikler takımın mal ve hizmetler açısından başarısını belirleyen kriterlerdir.
- Takım çalışmalarının üyelerin tutumları üzerindeki etkisi: Takımların, çalışanların tatmini, yönetime olan güvenleri, iş ve örgüt bağlılıkları üzerinde olumlu etki yapması gerekir.
- Takım çalışmalarının üyelerin davranışları üzerindeki etkisi: Üyelerin işe gelmemeler, işten ayrılmalar gibi olumsuz davranışlarında görülen azalmalar takım çalışmalarının başarılı sonuçlar elde ettiğini göstermektedir.
- Takımın yaşama süresi: Üyelerin katılımı, tatmin düzeyleri ve birlikte çalışmayı devam ettirmeye olan istekleri takımın yaşama süresini belirleyecektir.

Aynı konuda araştırma yapan Robbins ve Coulter (1996) başarılı takımlarda bulunması gereken özellikleri şöyle sıralarlar:

1. Açık Hedefler: Takımların başarılı olabilmesi için öncelikle hedeflerin iyice anlaşılmalı olması gerekir. Başarılı takımlar ortak amaçlarını ölçülebilir, gerçekçi hedeflere çevirebilenlerdir (Robbins, 1996). Gerçekçi hedefleri olan takımlarda üyeler kendilerini bu hedeflere bağlı hisseder, kendilerinden bekleneni bilir ve birlikte nasıl çalışmaları gerektiğini anlarlar.

2. Uygun becerilere sahip üyeler: Başarılı takımlar amaçlanan hedefe ulaşmak için gereken teknik yetenek ve becerilere sahip yetkin kişilerden oluşur. Kişilerde bulunması gereken özelliklerin ilki teknik deneyim, ikincisi problemleri belirlemek

ve alternatif çözümler getirip bunları değerlendirmek için gereken problem çözme ve karar alma becerileridir. Son olarak iyi bir dinleyici olup geri bildirim verebilmek ve çatışmaları çözebilmek için ihtiyaç duyulan insan ilişkileri açısından gerekli beceriler gelir (Robbins, 1996). Üyelerin farklı yetenek ve becerilerinin olmasının performans üzerinde nasıl etkili olacağı konusunda araştırmacılar farklı görüşlere sahiptir. Peck (1995) takımların performansı ile ilgili özelliklere değinirken, üyelerin sahip olduğu değer farklılıklarının performansı artırıcı etki yaratacağını belirtmiştir. Eğitim ve geçmiş deneyimleri açısından heterojen kişilerden oluşmuş banka takımlarında da, üyelerin heterojen yapısı sayesinde daha açık ve net kurumsal stratejiler oluşturulabilmektedir (West ve Allen, 1997). Takımların başarılı olabilmesi için nasıl oluşturulmaları gerektiğiyle ilgili yapılan başka bir araştırma ise bu görüşlerin karşıtı bir sonuca ulaşmıştır. Takımlar aynı meslekten mi, yoksa farklı mesleklerden gelen üyelerden mi oluşmalıdır? Üyeler uzun süreden beri örgütte çalışan kişilerden mi, yoksa farklı yerlerde çalışmış, değişik deneyimlere sahip kişiler arasından mı seçilmelidir? Bu konuda Ancona ve Caldwell'in (1992), 5 ayrı teknoloji firmasında 409 kişi üzerinde yaptıkları çalışmanın sonunda, kişilerin özellikleri arasındaki çeşitliliğin takım performansı ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Takımdaki çeşitlilik problem çözümleri sırasında kolaylık sağlamasına rağmen, çözümlerin uygulanmasında homojen takımlara oranla daha fazla zorluk yaratmaktadır. Bu durum ise takım performansını negatif yönde etkilemektedir. Araştırma, takımların yapılarında yapılacak değişikliğin takım performansını arttırmadığını göstermektedir. Takımlarda yapılması gereken, çeşitlilikle birlikte gelen olumlu etkileri toplamak ve negatif etkileri en aza indirmeye çalışmaktır. Bununla birlikte akademisyenlere göre asıl önemli olan heterojenlik veya homojenlik değil, yetenek ve becerilerin seviyesidir (West ve Allen, 1997).

3. Karşılıklı Güven: Takım üyeleri arasında karşılıklı güvenin olması başarıya ulaşmak için gerekli faktörlerden biridir. Üyelerin birbirlerinin yeteneklerine, her üyenin takım için önemli olan özelliklere sahip olduklarına inanmaları, birbirleri

ile uyum içinde olmaları gerekmektedir. Özellikle proje geliştirme ve aksiyon takımları gibi uzun süreli takım tiplerinde başarı daha çok üyeler arasındaki kişisel uygunluğa dayanmaktadır (Sundstrom ve diğerleri, 1990). Takımda güven, örgütün kültürü ve yönetimin tutumundan da etkilenir. Açıklık, dürüstlük ve işbirliğine önem verilen örgütlerde güven ortamı yaratmak daha kolaydır. Kişiler karşısındaki kişilerin güvenilirliğini 5 boyutta değerlendirirler (Robbins, 1996). Bu boyutlar, kişinin dürüstlüğü ve doğruluğu, teknik ve kişilerarası bilgi, becerilere sahip olması yani yetkinliği, tutarlılığı, bağlılığı ve açıklığıdır. Yöneticilerin güven ortamını sürdürmek için dikkat etmeleri gereken konular şöyle sıralanabilir (Bartolome, 1989):

- İletişim kurmak: Takım üyelerine alınan kararlar ve uygulanan politikalar anlatılmalıdır.
- Destekleyici olmak: Takım üyelerinin fikirlerini destekleyin onlara cesaret verin.
- Saygılı olmak: Takım üyelerine otoriteyi verin ve onları dinleyin.
- Adil olmak: Tarafsız olun ve övmekten çekinmeyin.
- Tahmin edilebilir olmak: Günlük hayatınızda tutarlı davranışlarda bulunun.
- Yetkinliklerinizi göstermek: Teknik ve mesleki yeteneklerinizi göstererek üyeler üzerinde saygı uyandırın.

4. Bağlılık: Üyeler takımlarının başarılı olması için her türlü fedakarlığı gösterip, ellerinden gelen her şeyi yaparlar. Takımlarının başarıya ulaşması için takım içinde tam bağlılık söz konusudur. Üyelerin birbirlerine ve amaçlarına bağlılığının yüksek olması takım içinde ilave bir enerjinin oluşmasını sağlar. Bu sayede amaçlara yönelik çabalarda, üyelerin birbirlerine karşı olan sorumluluklarında, yeteneklerini kullanmalarındaki isteklerinde artış görülür. Başarılı takımları diğerlerinden ayıran bu özellik rahatlıkla görülüp hissedilebilir (Katzenbach ve Smith, 1993b).

5. İyi İletişim: Takım üyeleri arasında sözlü veya sözsüz açık bir iletişim vardır. Üyeler duygu ve fikirlerini hızlı ve etkin bir şekilde paylaşırlar. Takım performansını artırmanın en hızlı yolu takımın iletişimini geliştirmektir (The Henderson Group, 1999). Üyelerin birbirlerinden ve yönetimden gerekli geribildirim almaları takımın başarılı kararlar almasında önemli bir faktördür. İletişim bozuklukları yanlış anlamalara ve algılamalara yol açar, dolayısıyla iletişimsizlik takım içi çatışmanın en önemli nedenlerinden biridir (Eren, 1998).

6. Anlaşılabilir Becerileri: Günümüzde örgütler her gün yeni problemlerle karşılaşmakta, bu durum takımların yenilikleri hızla takip etmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Başarılı takımlar esnek bir yapıya sahiptir ve değişimlere kolay cevap vermeye elverişlidirler. Dolayısıyla başarılı takımlara üye olan kişilerin de yeniliklere uyum sağlayacak, kolay adapte olacak becerilere sahip olmaları gerekir.

7. Liderlik: Etkin liderler amaçları iyi tanımlar ve üyelerin bu amaçları açıkça anlamalarına yardım ederek takımlarını en zor durumlarla mücadele edebilecek şekilde motive ederler. İyi bir lider takımı kontrol etmek yerine, üyelerin yetenek ve becerilerini farketmelerine yardımcı olur, destek ve yol göstericilik yapar. Geleneksel görüşün hakim olduğu örgütlerde yöneticiler sahip oldukları bu yeni liderlik rollerinden hoşlanmamaktadırlar. Bu yöneticiler takım ruhuna uygun olmadıklarından takımın başarısında olumsuz rol oynarlar.

Başarılı takımlarda tüm üyeler farklı zamanlarda liderlik görevini üstlendiklerinden dolayı genellikle liderlik bu tarz takımlarda daha az önem taşır ve liderlerin görevleri kolayca ayırt edilemez (Katzenbach ve Smith, 1993b).

8. Üye Sayısı: Üye sayısı da takımların performansını etkileyen bir başka faktördür. Bu konuda bazı araştırmacılar, üye sayısı ile birlikte bilgi ve beceri çeşitliliğinin arttığını, dolayısıyla üye sayısının performans üzerinde pozitif etki yarattığını

söylerken, bazıları ise bu etkinin negatif yönde olduğunu belirtirler. 2 imalat firmasında çalışanların katılımıyla oluşmuş 72 takım üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda Magjuka ve Baldwin (1991) takım büyüklüğünün performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Bu görüşün tersini savunan akademisyenlere göre ise takımlarda önemli olan, takımı işi yapabilecek düzeyde mümkün olan en az sayıda kişiden oluşturmaktır. Üye sayısının artması takım içinde koordinasyonu bozacak, üyelerin bireysel katılımı zorlaşacak, takıma olan bağlılıklarda düşüş görülecektir. 15 hastanede, psikiyatri hastalarının tedavisiyle ilgili çalışmalar yapan takımlar üzerinde incelemeler yapan Vinokur-Kaplan (1995) araştırmaları sonucunda takım performansı ile üye sayısı arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuştur.

9. İç ve Dış Destek: Destekleyici bir ortamın varlığı takımların başarısında etkili olan koşullardan biridir. İç destek ile ilgili kriterler; üyelere çalışmalarına uygun eğitim ve imkanları sağlama, takımın performansını herkesin anlayabileceği, ölçülür bir sistemle değerlendirme, takım çalışmalarını ödüllendirme ve takımı destekleyici insan kaynakları sistemidir. Örgüt içindeki kural ve prosedürlerin takım çalışmalarını destekleyici nitelikte olması gerekir. Dış destek ise, yönetimin söz konusu işin yapılması için takıma gerekli olan kaynakları zamanında sağlaması ile ilgilidir. Takımların doğru niteliklerde ve sayıda kişiden oluşması, yeterli finansal kaynakların, gerekli zamanın, teknik yardım ve desteğin temini yönetim tarafından sağlanması gereken kaynaklar arasındadır (West ve Allen, 1997).

Mc Afee ve Champagne (1987) takımların başarılı olması için gerekenlere şu noktaları ilave etmişlerdir:

1.Çalışanlar arasında etkileşim sağlanmalıdır: Yöneticiler çalışanların işleri birlikte yapmaları ve birbirlerinden haberdar olmaları için destekleyici bir tutum içinde olmalıdırlar. İş dışında da sosyal aktiviteler, toplantılar sayesinde çalışanla-

rın biraraya gelmesi sağlanmalıdır. Bu sayede kişilerin birbirlerini daha iyi tanımaları, beklentilerini daha açık bir şekilde ortaya koymaları için uygun ortam yaratılacak ve üyeler arasındaki uyum artacaktır.

2. Üyelerin gurur duymaya teşviki sağlanmalıdır: Yönetim, örgüt içinde takımların geçmişte elde ettiği başarılarını, bu tarz takımlara katılmanın ne derece zor olduğunu takım üyelerine anlatmalı ve böylece üyelerin içinde buldukları takımlardan gurur duymalarını sağlamalıdır. Takımlarıyla gurur duyan üyelerin bağlılıkları da aynı oranda artacak, sonuçta takım başarısı olumlu yönde etkilenecektir.

3. Takım modeli geliştirilmelidir: Liderler takım çalışması konusundaki isteklerini üyelere her fırsatta belirtmelidir. Üyelerden fikirlerini birbirleriyle paylaşmalarını, diğer kişilerin yetenek ve becerilerinden tümüyle yararlanmaları ve "ben" yerine "biz" kavramıyla hareket etmeleri istenmelidir. Üyelerin takım duygusu içinde hareket etmeleri, kişisel sorumluluklardan çok takım sorumluluğunu üstlerinde hissetmeleri başarıyı da beraberinde getirecektir.

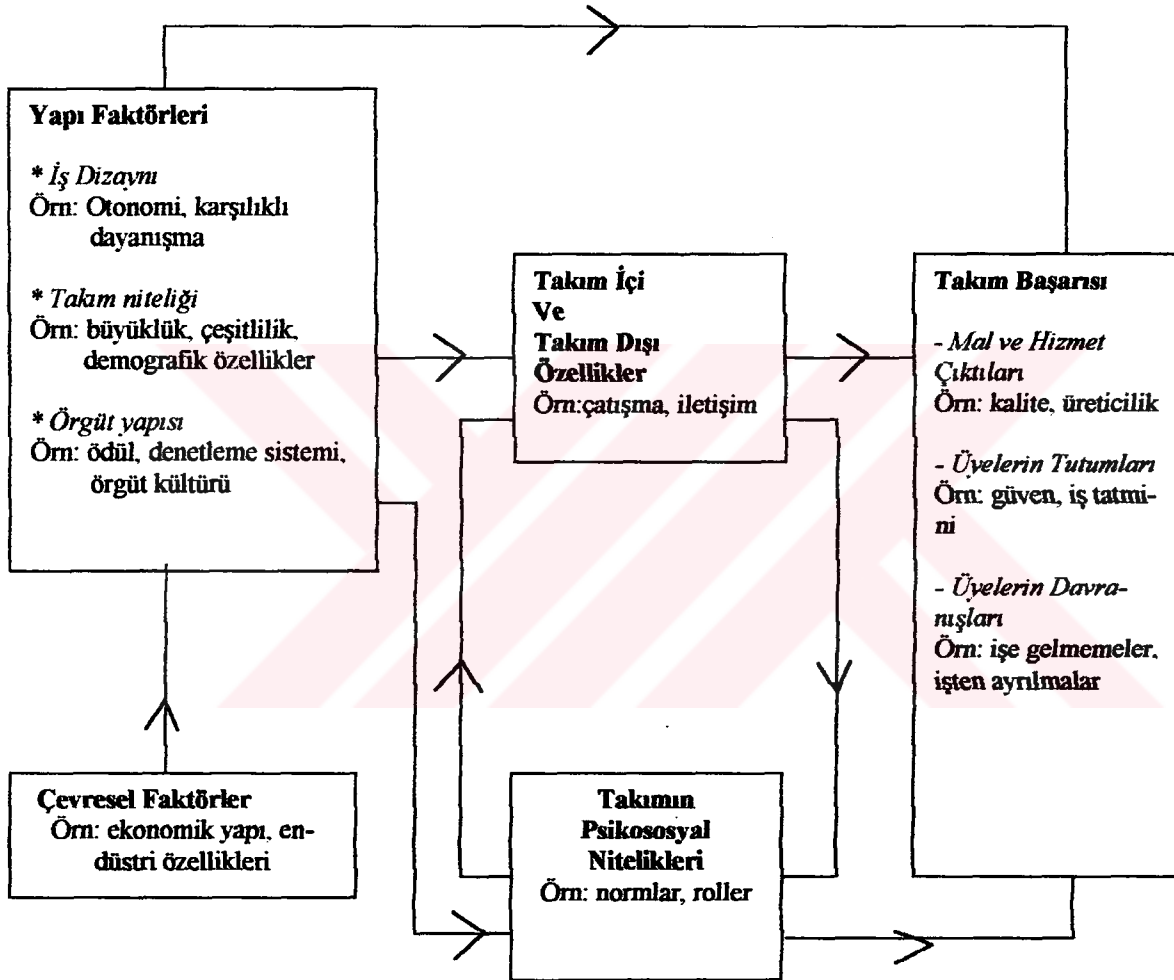
4. Üyeler takım çalışmasından dolayı ödüllendirilmelidir: Yöneticiler çalışanları birlikte yaptıkları işten ve işbirliklerinden dolayı övmelidir. Övgüye ilave olarak üyeler maddi olarak ta ödüllendirilebilirler. Takımın başarısında daha az katkısı olduğu halde aynı şekilde ödüllendirilmiş olan üyeler, bu dengesizliği ortadan kaldırmak için ileri ki çalışmalarda daha fazla gayret göstereceklerdir. Ödülün satış takımları üzerindeki etkisini inceleyen Shea ve Guzzo (1987) verilen ödüllerin tahmin edilenin tersine takım satışlarını arttırmadığını bulmuşlardır. Ancak, takım satışında artış olmamasına rağmen, üyelerin müşteri hizmetlerine yönelik değerlendirmelerinde artış görülmüş ve bu durum örgütün toplamda daha fazla satış gerçekleştirmesini sağlamıştır.

5. Üyelerin rollerini iyi anlamaları sağlanmalıdır: Takımlarda bireylerin gerçekleştirebilecekleri iki tip rol vardır. Bunlardan ilki, üyelerin tüm zaman ve enerjilerini takımın istenen hedeflere ulaşması için harcamaları , yani daha çok işe yönelik role sahip olmalarıdır. Problemlere yeni çözümler getirilmesi, ortaya atılan fikirler hakkında geribildirim sağlanması, yeni bilgilerin araştırılması üyelerin işe yönelik rollerine örnek oluşturur. İkinci tip rol ise, takım üyelerinin duygusal açıdan birlik ve beraberliğinin desteklenmesi için üstlenilen roldür. Takım içinde ortaya atılan fikirlerin desteklenmesi, çatışmaların uyuma çevrilmesi, yapılan espriler sayesinde takım birliğinin sağlanmaya çalışılması ikinci tip rol içeriğindedir. Kişilerin çok fazla işe yönelik role sahip olmaları kısa sürede başarı sağlasa da, üyelerin tatmin düzeylerini düşürecek, dolayısıyla uzun dönemde takımdan yeterli başarı elde edilemeyecektir. Tam tersi olarak gereğinden fazla duygusal birlikse takımın üreticiliğini ters yönde etkileyecektir. Bazı bireyler birinci tip role daha yatkınken, bazıları ikinci tip rolde daha başarılıdırlar. Bundan dolayı, önemli olan yönetimin, takımları oluştururken her iki rolü yerine getirecek bireyleri orantılı olarak dağıtmasıdır. Dengeli bir şekilde oluşturulmuş takımlar uzun dönemde hem bulunan çözümler sayesinde beklentileri karşılayacak, hem de üyelerin bireysel tatminini sağlayacaktır (Daft, 1997). Tüm bunların yanında takımlar oluşturulmadan önce üyelerin rollerinin açıkça tanımlanması, bireylerden ve takım çalışmasından beklenenlerin anlatılması gerekir. Kişiler kendilerinden beklenen işleri yeterince iyi bilmediklerinde ortaya rol belirsizliği veya rol çatışması gibi kavramlar çıkacak ve problemler doğacaktır. Bu tarz problemler kişilerin huzursuzluk duymasına, işlerinden yeterince tatmin olmamasına dolayısıyla takım çalışmalarının başarısızlığına neden olur.

Tüm bu saydığımız özellikler takım çalışmalarının başarısında doğrudan veya dolaylı olarak etkili olan faktörlerdir. Takımlardan yüksek performans elde edilebilmesi için yönetimin takımların oluşturulmasında ve devamlılığında bu özellikleri dikkate alarak takım çalışmalarına gerekli imkanları temin etmesi gerekir. Takım-

ların başarısında izlenen yükseliş, örgüt performansındaki artışı da büyük ölçüde beraberinde getirecektir.

Takımların başarısı ile ilgili incelemeler yapan Cohen ve Bailey (1997) takımların başarısını etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi aşağıdaki yapı çerçevesinde açıklarlar:



Şekil 1: Başarılı Takım Modeli

Kaynak: S.G.Cohen. ve D.E. Bailey.(1997). *What makes teams work:Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite.* Journal of Management,23 (3),239-290.

Çevresel faktörlerin içinde örgütün içinde bulunduğu ekonomik yapı veya endüstrinin durumu gibi özellikler yer alır. Çevresel faktörler iş dizaynı, takım niteliği ve örgüt yapısından oluşan yapıyla ilgili faktörler üzerinde direkt etkili olmaktadır. Yapı faktörleri yöneticilerin düzeltip, değiştirebileceği faktörler arasındadır. İş dizaynının otonomiye veya karşılıklı dayanışmaya göre oluşturulmuş olması, takım üyelerinin bireysel özelliklerinin çeşitliliği, demografik faktörler, örgütün ödül ve denetleme sistemi, örgüt kültürü, stratejisi gibi faktörler yapı ile ilgili faktörlere örnek oluşturmaktadır. Bu faktörler takım başarısını doğrudan etkilediği gibi, takım içi ve dışı özellikler ile takımın psikososyal özellikleri üzerinde etkili olarak dolaylı yoldan da takım başarısını etkilemektedir. Takım içi ve takım dışı faktörler üyelerin kendi aralarındaki veya takım dışı kişilerle iletişim, çatışma gibi ilişkilerini ifade eder. Takımın psikososyal nitelikleri ise normlar, roller, üyelerin paylaştığı inanç ve değerler gibi kavramlardan oluşur. Takım içi ve dışı özellikler ile takımın psikososyal nitelikleri birbirlerinden etkilenirken, aynı zamanda takım başarısını da etkilerler.

B. İletişim Kavramı ve Önemi

İçinde bulunduğumuz sosyal yapıda tüm ilişkilerin temeli ve devamlılığı büyük ölçüde iletişime dayalıdır. Bireylerin toplum içindeki varlıklarını sürdürebilmeleri ancak iletişim aracılığıyla, toplumda geçerli olan sembolleri, kelimeleri ve kültürü öğrenmeleri ve bu değerlere uygun olarak kendilerine verilen rolleri yerine getirmeleri yani toplumsallaşmaları sayesinde gerçekleşir. İletişim, kişilerarası ilişkileri, örgütleri, toplumları yaratan ve birarada tutan en önemli kavramlardan biridir (Gürgen,1997). İletişim kavramının tanımları araştırmacılar tarafından şu şekillerde yapılmıştır:

İletişim, “bir kişinin bilgiyi anlaşılır olarak başka kişilere iletmesidir”(Erdoğan, 1994, s.278).

İletişim, “bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi ve ya aktarımıdır” (Şimşek ve diğerleri, 1998, s.81).

İletişim kavramı incelendiğinde üç önemli unsuru kapsadığı görülür (Stoner ve Wankel, 1986):

- İletişim kişileri kapsamaktadır. Dolayısıyla iletişimi anlamak için kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini anlamak gerekmektedir.
- İletişim kişilerin bir takım bilgileri paylaşmaları ile gerçekleşir. Bilgi paylaşımının sağlanması için ise kişilerin kullandıkları terimlere benzer anlamlar yüklemeleri gerekir.
- İletişim semboliktir. Kullanılan sesler, kelimeler, jest, mimik ve hareketler fikir ve düşünceleri temsil eder.

İletişim bireyler için olduğu kadar örgütler için de önemlidir. “Örgütsel iletişimin ana fonksiyonu ve amacı “üretim”dir. Örgütlerde başlıca sorun, mal, hizmet ve bilgi çıktılarını maksimuma ulaştırabilmek için iletişim sistemini en iyi şekilde yaratmak ve yapılandırabilmektir” (Cushman ve Cahn Jr., 1985). Örgütlerde ast-üst ilişkileri ve departmanlararası ilişkilerin düzenli olarak devamı da iletişim sayesinde sağlanır. İletişim eksikliği sonucunda ortaya çözümü kolay olmayan birçok problem çıkmaktadır. Başarısız iletişim sistemine sahip olan örgütlerde çalışanların faaliyetleri birbirlerinden bağımsız ve kopuk olacağından bu tarz örgütlerden yüksek performans beklenmesi pek de gerçekçi bir beklenti değildir. Tüm bunlara dayanarak şunu söyleyebiliriz ki, yöneticilerin, örgüt performansı ile ilgili karşılaştıkları en önemli problem “iletişim” olarak özetlenebilir (Sanford, 1973). Yapılan bir araştırmaya göre başarılı yöneticilerin gün içindeki aktivitelerinin % 44’ü iletişime dayalıdır (Luthans ve diğerleri, 1988). Bir yöneticinin iletişime dayalı olan bu aktiviteleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için, iletişim yeteneğinin yüksek olması gerekir. Penley ve diğerleri (1991), 354 banka yöneticisi üzerinde yaptıkları çalışmada, başarı düzeyi yüksek olan yöneticilerin düşük başarı

gösteren yöneticilere kıyasla iletişim becerilerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.

Örgütler için bu derece önemli olan iletişim, hiç şüphesiz ki örgüt başarısında yüksek paya sahip olan takım çalışmalarında da önemli bir faktördür. Örgütlerin içinde buldukları karmaşık ortam, her gün farklı ve zor problemlerle karşılaşılmasına neden olmaktadır. Takımlar aracılığıyla çözülmeye çalışılan bu sorunlar ancak üyeler arasında iyi bir bilgi alışverişi sağlanması yolu ile giderilecektir. Akıcı bilgi alışverişi ise takım içinde merkezîyetçilikten, resmiyetten uzak bir iletişim sistemi ile mümkün olacaktır. Bu noktada takımlar için önemli olan konu, takım üyelerinin sahip olduğu kişilerarası iletişim yeteneğinin başarısıdır.

Bu araştırmada da literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda *“kişilerarası iletişim”* kavramı üzerinde durulacak ve takım üyelerinin sahip oldukları kişilerarası iletişim yeteneğinin takımların başarısı üzerindeki etkisi incelenecektir.

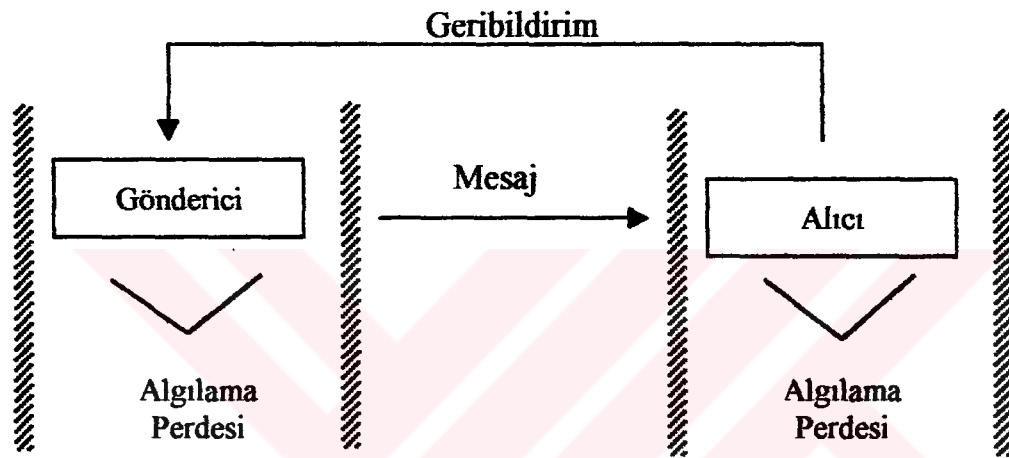
1. Kişilerarası İletişim Modeli

Örgütlerde bireyleri birarada tutan ve örgüt fonksiyonlarının gerçekleşmesini sağlayan temel kavramlardan biri de kişilerarası iletişimdir. Kişilerarası iletişim insan ilişkilerinin kurulması ve sürdürülmesinde, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde önemli rol oynar.

Örgüt içinde iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleşen iletişim "kişilerarası iletişim" olarak tanımlanır. Kişilerarası iletişim sözlü ve sözsüz olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Sözlü iletişim aracı olarak bireyler konuşma dilini kullanırlar. Dil, kültürel ve toplumsal bir kavramdır ve bireylerin dünya görüşüne, yaşantılarına, deneyimlerine göre değişiklik gösterir. Dil, kişilerin olayları ve yaşantılarını yorumlayışının özel bir şeklidir dolayısıyla kişilerarası iletişimin başarısında ö-

nemli bir yeri vardır. Sözsüz iletişim ise bireylerin dili kullanmadan davranışlar ve hareketler yolu ile anlaşmalarıdır. Bakışlar, mimikler, el-kol hareketleri, ses tonu, bedenin duruşu, aksesuarlar gibi sayabileceğimiz birçok simge sözsüz iletişime girer. Tüm bunların bireyler üzerinde bıraktığı izlenim iletişimi doğrudan etkileyecektir.

Kişilerarası iletişim modelinin şematik olarak gösterimi Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil.2: Kişilerarası İletişim Modeli

Kaynak: D.L. Nelson ve J.C.Quick. (1994). Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges. Minneapolis/ St.Paul: West Publishing Company.

Modele göre kişilerarası iletişimi oluşturan ana kavramlar gönderici, alıcı, mesaj, algılama perdesi ve geribildirimdir.

1) Gönderici: Aklındaki veya dışarıdan gelen fikri, düşünceyi kodlayıp alıcıya ileten kişidir. İletme işlemi sırasında gönderici kodlamadan (encoding) yararlanarak bilgiyi semboller haline getirir ve alıcıya iletir. Örgüt içi iletişimde gönderici bir üst veya ast olabilir. Gönderici, alıcıya gönderilecek mesajı belirler ve anlaşılır bir şekilde iletilmesine yardımcı olur. Göndericinin iyi bir iletişim sağlaması ileticeği

konu ile ilgili bilgi ve deneyimlerinden, kültürel ve toplumsal etkenlerden etkilenir (Gürgen, 1997).

Göndericinin sahip olması gereken özellikler şunlardır (Erdoğan, 1994):

- Gönderici Bilgili Olmalıdır: Göndericinin iletceği mesaj hakkında tam bilgiye sahip olması iletişimin doğruluğunu ve sürekliliğini sağlayacaktır. Gönderici, mesaj hakkında sahip olduğu bilgisi oranında iletme gücüne sahiptir.
- Kodlama Özelliğine Sahip Olmalıdır: Gönderici, mesajın nasıl kodlanacağını iyi bilmeli, yanlış veya eksik kodlama yapmamalıdır. Göndericinin alıcı ile yakın kültüre sahip olması, kodlamanın daha kolay yapılmasını sağlayacaktır.
- Rolüne Uygun Davranmalıdır: Göndericinin iletceği mesaj ve sahip olduğu rol arasında bir ilişki olmalıdır. Mesaj ve rol arasında bir ilişki olmadığı takdirde alıcı olumsuz etkilenecek ve iletişim başarılı bir şekilde gerçekleşmeyecektir.
- Gönderici Alıcı Tarafından Tanınmalıdır: Gönderici, alıcı tarafından tanındığı ve olumlu olarak değerlendirildiği müddetçe, mesaj alıcı üzerinde gerekli etkiyi yaratabilecektir.

2) *Alıcı:* Alıcı, gelen mesajı kendi değer yargılarına göre algılayan ve yorumlayan kişidir. Alıcı gönderici tarafından iletilen mesajı çözerek bilgiyi anlamlı hale getirir. Bu süreci kodaçma (decoding) olarak tanımlıyoruz. Alıcının iyi bir dinleyici olması ve mesajı ön yargılardan uzak bir şekilde değerlendirmesi önemlidir. Alıcının iyi dinleyici olması sayesinde mesajın yanlış anlaşılması önlenir, göndericinin ve alıcının mesaja aynı anlamı vermiş olması sağlanır. Alıcının sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Erdoğan, 1994):

- Alıcı Mesajı Algılayabilmeli ve Algılamaya Arzulu Olmalıdır: Alıcı, mesajı algılayabilmesi için gerekli olan yetenek ve özelliklere sahip olmalıdır. Bunun yanında alıcının gönderilen mesaja karşı olan ilgisi algılamasını etkileyecektir. Alıcının

mesajı algılamaya olan arzusu iletişimin daha başarılı olarak gerçekleşmesini sağlayacaktır.

- Alıcı Bilgili Olmalı ve Geri Bildirim Sistemine Sahip Olmalıdır: Alıcının yeterli bilgiye sahip olması gönderilen mesajı daha çabuk anlamasını ve istenen davranışı daha kolay gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Ayrıca geribildirim sistemi sayesinde gönderilen mesajdaki eksiklikler kolayca tamamlanabilecektir.

- Alıcı Seçici Olmamalıdır: Alıcı mesajı algılar ve yorumlarken mümkün olduğunca objektif ve önyargılardan uzak olmalıdır. Bireysel ihtiyaçlar ve tutumlar doğrultusunda algılanan mesajlar iletişimin doğruluğunu bozacaktır.

- Alıcı, Gönderici Olma Özelliğini Taşımalıdır: İletişim karşılıklı etkileşim ve sürekli bir ilişkiler sistemidir. Alıcı kimi zaman mesajı çözümleyemediğinde gönderici durumuna geçecek ve açıklama isteyebilecektir. Bu durumda göndericide alıcı rolünü üstlenecektir. Dolayısıyla alıcının gönderici, göndericinin ise alıcı olma özelliği taşıması gerekmektedir.

3. Mesaj: Mesaj, göndericiden alıcıya iletilen sembollerden oluşur. Mesajın içeriğini göndericinin ileticeği duygu, düşünce ya da bilgi oluşturur. İçerikle ilgili önemli iki nokta bulunmaktadır. Bunlardan ilki iletişimde üzerinde durulacak duygu, düşünce ve bilgilerin seçilmesi, ikincisi ise bunların nasıl sunulacağı yani iletileceği ile ilgili yöntemlerdir. Öncelikle, mesajın içeriği açık, dili sade ve net olmalı, yanlış anlamalara yol açmamalıdır. Daha sonraki nokta ise mesajın iletilecek kişinin sosyal, ekonomik durumu ve diğer özelliklerine uygun olarak kodlanması ve bu şekilde iletilmesidir (Gürgen, 1997).

Mesaj, düşünce ve duygu bölümleri olmak üzere iki ana bölümden oluşur. Kullandığımız kelimeler, semboller, düşünce bölümünde yer alırken, jest ve mimiklerimiz sayesinde gösterdiğimiz korku, neşe, heyecan gibi duygularımızsa mesajın duygu bölümünü oluşturur. Gönderilen mesajın sadeliği veya zenginliği bireylerin mesaja kattıkları jest ve mimikler sayesinde belirlenir (Nelson ve Quick, 1994).

4. Algılama Perdesi: Algılama perdesi kişilerarası iletişimde etkili olan faktörlerden biridir. Algılama perdesi, bireylerin iletişim sırasında beraberlerinde getirdikleri yaş, cinsiyet, inançlar, geçmiş deneyimler, bireysel ihtiyaçlar ve kültürel değerlerden oluşur. Tüm bu faktörler kişilerin dış dünyaya bakışında ve etkileşiminde önemli rol oynar. Dolayısıyla göndericinin ve alıcının sahip oldukları algılama perdesi mesajın açıklığını, akıcılığını, kalitesini ve algılanışını etkileyecektir (Nelson ve Quick, 1994).

5. Geribildirim: Kişilerarası iletişimde bir diğer önemli faktör ise geribildirimdir. Geribildirim, alıcının göndericinin mesajına verdiği yanıt olarak tanımlanabilir. Olumlu olarak verilen geribildirim iletişimin amacına ulaştığını gösterir. Olumsuz geribildirimde ise gönderici istediği sonuca ulaşamadığından mesajı tekrar kodlayıp alıcıya ulaştırmalıdır. İletişim geribildirim doğrultusunda yönlendiğinden geribildirime verilen önem iletişimin başarısında etkili bir role sahiptir.

Kişilerarası iletişim modelinde önemli olan bir başka kavram ise *yansıtıcı dinlemedir* (reflective listening). Yansıtıcı dinleme, alıcının göndericinin mesajını dikkatle dinlemesi ve aldığı mesajı göndericiye tekrar ederek herhangi bir yanlış anlamayı ve hatayı önlemesidir. Bu sayede gönderici ve alıcı arasında iletilen mesajın aynı olduğu, kişisel, kültürel veya algılama ile ilgili faktörlerden dolayı iletişimde bir hata oluşmadığı anlaşılır (Nelson ve Quick, 1994).

2. Kişilerarası İletişimde Karşılaşılan Problemler

Kişilerarası iletişim bazı sebeplerden dolayı her zaman yeterince başarılı olamamakta, bu durum da örgütlerde çeşitli problemleri beraberinde getirmektedir. Kişilerarası iletişimde karşılaşılan eksikliklerin sebeplerini şöyle sıralayabiliriz:

Dil; Bütün diller dünyadaki objeleri ve olayları ifade eden sembollerden oluşmuşlardır. Kişiler, bu semboller sayesinde iletişimi gerçekleştirirler. Kullanılan dillerde karşılaşılan sorun, her bir kelimenin birden fazla anlamının olması, yani birden çok objeyi veya olayı ifade etmesidir. Bu durum kişilerarası iletişimde yanlış algılamalara yol açmakta, dolayısıyla problemlere sebep olmaktadır (Sanford, 1973).

Kültürel Farklılıklar; Kişiler, kendilerine gönderilen mesajı algılamak, kelimelere ve sembollere bir takım anlamlar verirler. Verilen bu anlamlar kişilerin kültürel yapılarından etkilenir. Bireyler aynı ülkedeki farklı coğrafik alanlardan ve etnik gruplardan veya farklı ülkelerden geliyor olabilirler. Bireylerin deneyimleri, eğitimleri ve içinde buldukları durumlar da farklılık gösterebilir (Schermerhorn ve diğerleri, 1997). Örneğin, üretim departmanında çalışan bir kişi olayları satış veya finansa çalışanlara göre farklı görür. Aynı şekilde, farklı hiyerarşik seviyedeki kişilerin olaylara bakışı farklı olacaktır.

Kişisel Faktörler; Kişilerin iletişim araçlarını kullanmadaki yetenekleri de kişilerarası iletişimin başarısında etkili bir rol oynar. Lisana tam olarak hakim olmama veya iletişim becerilerini kullanamama durumlarında kişilerarası iletişim zayıf kalacak, yanlış anlamalar gerçekleşecektir. Diğer yandan kişilerin güven duymadıkları veya hoşlanmadıkları kişi veya gruplarla iletişimlerinde yaşanan sorunlarda kişisel faktörler içinde yer alır (Şimşek ve diğerleri, 1998).

Statü Farklılıkları; Özellikle örgütlerde kişilerin birbirleriyle iletişimlerinde yaşadıkları sorunlardan biri de statü farklılıklarıdır. Klasik örgüt hiyerarşisinde gücün yöneticilerde toplanması ve çalışanların yöneticilere bağımlı olmaları sonucu iletişim dikey olarak gerçekleşmekte ve bu durum iletişimin başarısını etkilemektedir. Günümüzde klasik örgüt sisteminin yerini yatay örgütlere bırakması farklı statülerdeki kişilerin daha rahat iletişim kurmasına neden olmakta ve kişilerarası ileti-

şimde karşılaşılan bu tarz problemlerinde ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Nelson ve Quick, 1994).

Gürültü; Gürültü, iletişimde aksaklıklara yol açabilecek diğer bir faktördür. Çevrede gereğinden fazla gürültünün olması alıcının mesajı yeterince net anlamamasına veya yanlış anlamasına neden olabilir. Çevreden gelen faktörlerin yanında bitkinlik, acı veya açlık gibi çeşitli fiziksel rahatsızlıklar da bir gürültü çeşitidir ve iletişimi bozan faktörler arasındadır (Stoner ve Wankel, 1986).

3. Takım Çalışmalarında Kişilerarası İletişimin Önemi

Örgütlerde takım çalışmalarından gitgide daha başarılı sonuçlar alınmasıyla birlikte takımların ön plana çıkması, takım içi iletişime verilen önemin de artmasına neden olmuştur. İletişim artık grup davranışlarının kalbi olarak değerlendirilmekte (Shaw, 1981) ve sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalar sosyal birleşme (social integration) ve iletişimi grup performansını belirleyen iki anahtar gösterge olarak tanımlanmaktadır (Cartwright ve Zander, 1968; Shaw, 1981; Mc Grath, 1984). Yüksek performanslı takımlar iyi iletişim sistemine sahip olan takımlardır ve takım içi iletişim yapısı takım performansını etkileyen önemli bir faktördür (Robbins, 1996; Wellins ve diğerleri, 1991).

Takım çalışmalarında sahip olunması gereken kişisel özellikler arasında kişilerin iletişim becerileri, teknik deneyimleri, stresle başa çıkabilme, belirsiz durumlarla ve baskıyla mücadele edebilme yetenekleri gelir (Salem ve diğerleri, 1992). Kişilerarası iletişim yeteneklerini kullanarak, takım içinde uyum, güven ve iletişimi sağlayabilen üyeler sorunlara daha kısa zamanda, daha kolay çözüm bulabileceklerdir.

Takımlarda kişilerin iletişim becerilerinin önemi ile ilgili (Cannon-Bowers, 1995) bir başka yaklaşıma göre ise kişiler, takıma özgü (team specific) ve takıma ait (team generic) olmak üzere iki farklı yetkinliğe sahiptirler. Sahip olunması gereken takıma özgü yetkinlikler arasında takıma bağlılık, takımla ilgili karakteristikler hakkında bilgi sahibi olmak gibi özellikler yer alır. Bu özelliklerin hepsi takımın diğer üyelerine bağlı olarak gelişir. Takıma ait yetkinlikler ise diğer üyelerin özelliklerine bağlı olmaksızın performans üzerinde etkili olduklarından takımlara uygun üyelerin seçilmesinde daha önemli yer tutarlar. Takıma ait yetkinliklerin arasında liderlik becerileri ve bireysel olarak sahip olunan iletişim yeteneği gelir. Bu özelliklerin takım performansını doğrudan etkilediği varsayılmaktadır.

İletişimin takım çalışmaları üzerindeki önemi ile ilgili olarak George Washington Üniversitesi Hastanesi araştırmacıları büyük hastaneleri kapsayan bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda yoğun bakım servisinde yatan hastaların bu serviste yatma isteklerinin, servisin sahip olduğu teknolojik aletlerden çok takım halinde çalışan doktorlar ve hemşireler arasındaki işbirliği ve iletişime dayalı olduğu bulunmuştur (Washington Post Health, 1986).

C. Kişilik Kavramı

Günümüz örgütlerinde insan faktörü gerek bireysel davranışların analizinde, gerekse grup ilişkilerinin incelenmesinde önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan faktörü farklı iki grup değişkenden etkilenmektedir. Birinci grup, çevremizi yani içinde bulunduğumuz sosyal ortamı, ikinci grup ise insanın kendisini, psikolojik ve fizyolojik yapısını içerir (Erdoğan, 1994).

İnsan faktörü incelenmesi oldukça zor bir kavramdır. Kişilerin duyguları, düşünceleri, çevresindeki olaylara yaklaşımları, tutum ve davranışları birbirine benze-

memektedir. Benzer ortamlarda bulunup, benzer koşullardan etkilenmelerine rağmen kişilerin olaylara farklı tepkiler verdiklerini görmekteyiz. "Kişilik" denilen bu kavram insan davranışlarının incelenmesini ve tahminini zorlaştırmaktadır. Her birey kişisel özelliklerinden dolayı çevresindeki olaylardan değişik biçimde etkilenmekte aynı şekilde çevresini de değişik biçimde etkilemektedir. Bundan dolayı gruplar incelenirken, grupları oluşturan bireylerin özelliklerinin incelenmesi de gerekmektedir (Erdoğan, 1994).

Örgütsel davranış ve endüstri psikolojisi gibi insan davranışlarını temel alan bilim dallarında bireysel davranış nasıl bir temel basamak olarak alıyorsa, aynı şekilde bireysel davranışın analizinde de kişilik kavramı temel oluşturmaktadır. Bundan dolayıdır ki bireysel ve örgütsel ilişkilerin incelenmesinde kişilik değişkeni önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar (Şimşek ve diğerleri, 1998).

1. Kişiliğin Tanımı ve Özellikleri

Çevremizdeki insanların varlıkları ve davranışları da dahil olmak üzere, dış dünyamızdaki olaylar hareketlerimiz üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. İnsanlar davranışlarında dışarıdan gelen bu etkinin üzerine kendilerinden yeni bir şeyler katarlar. Her bireyin kendiliğinden ilave ettiği bu özellik kişiden kişiye değişmektedir. Bireylerin sahip olduğu bu farklı özellikleri en genel anlamda "*kişilik*" olarak tanımlıyoruz (Hellriegel ve diğerleri, 1989).

Kişiliğin psikoloji disiplininde ele alınan karmaşık yapısı tanımlarında da çeşitlenmeler görülmesine neden olmaktadır. Psikolog Gordon W. Allport (Baymur, 1994) tarafından yapılan bir incelemede kişilik kavramının 48 ayrı şekilde tanımlandığı belirlenmiştir.

Bazı psikologlar tarafından yapılan kişilik tanımları şöyledir:

Kişilik, “bireylere ait tutarlı duygu, düşünce ve davranışlardır” (Baron, 1996, s.370).

Kişilik, “bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünüdür” (Şimşek ve diğerleri, 1998, s.43).

Kişilik, “insanın kendi içinde olanları değerlendirmesi ve kendisine tatmin sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. Başkalarına göre bir insanın kişiliği ise onun toplum içinde sahip olduğu özellikleri ve rolleri ifade eder” (Eren, 1998, s.40).

Kişilik, “bireyin belirgin değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder” (Özkalp ve Kirel, 1996, s.67).

Çeşitli şekillerde yapılmış olan kişilik tanımlarını Getzel (Baymur, 1994) üç bölümde sınıflandırmaktadır:

a. Kişiliğin Davranışsal Tanımları: Psikologların bir kısmı tarafından kişilik tanımı bireylerin gözlenebilir ve ölçülebilir davranışları ve alışkanlıkları göz önüne alınarak yapılır. Örneğin Watson’un tanımında kişilik insanların alışkanlıklarının ya da alışkanlık sistemlerinin toplamıdır.

b. Sosyal Uyarıcı Olarak Kişilik: Kişilik, bireylerin toplumda sahip oldukları roller ve bu rollerin diğer bireyler üzerinde bıraktığı etkilerin toplamı olarak da tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kişilik toplumsal bir role sahiptir.

c. Derinlik Psikologlarına Göre Kişilik: Derinlik psikologlarına göre insanların davranışları bir takım iç etmenlerin sonucunda oluşmaktadır. Dolayısıyla kişiliğin tanımı bireylerin iç hayatındaki dinamiklerin özellikleri ile açıklanabilir.

Akademisyenler tarafından yapılan tanımlara dayanarak kişiliği oluşturan temel özellikleri şöyle belirtebiliriz (Özkalp ve Kırel, 1996):

1. *Benzersizlik veya kendine özgü oluş*; kişilerin tutum ve davranışlarının farklı olmasını ifade eder. Kişilik, ne sadece bedensel özelliğe, ne de çevredeki sosyal olaylara bağlıdır (Erdoğan, 1994). Kişilik iki kavramın karışımıdır ve bu karışım hiçbir bireyde aynı değildir.

2. *Tutarlılık*; Kişilerin farklı koşullarda ve durumlarda bile benzer hareket etmesidir. Hemen hemen her zaman başkalarına yardım eden bir kişi sınırlı bir anda yardım etmeyi reddedebilir. Bu durumda o kişiyi yardımdan kaçman biri olarak nitelendirmek yanlıştır. Bireylerin kişiliğinden bahsederken sık sık gösterdiği davranışlar temel alınmalıdır (Cüceloğlu, 1997).

3. *Durağanlık*; Bireyin tutum ve davranışlarında düzenlilik olmasıdır. Kişilerin birtakım tercihlerinde zaman içinde farklılıklar olabilse de, karakteri belirleyen temel nitelikler kolay değişmez. Dolayısıyla uzun dönemde kişilik durağan bir nitelik taşır.

4. *Yapılanmışlık*; Kişilik özelliklerinin birbirleriyle uyum içinde, tutarlı bir şekilde gelişmesi yapılanmışlık özelliğini ifade eder. Bir insanı iyi kalpli, yardımsever, uysal, saygılı olarak tanımladığımızda kişilik özelliklerinin birbirleriyle uyum içinde olduğunu söyleyebiliriz. Ancak genelde aynı birey için hem uysal hem de huysuz terimlerini kullanmayız. Böyle bir tanım kişiliğin tutarlılığına aykırı bir özelliktir (Cüceloğlu, 1997).

2. Kişiliğin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Araştırmacılar, kişiliğin oluşmasında etkili olan faktörlerin biyolojik, kültürel, sosyal faktörler ve aile değişkeni olmak üzere dört ana grupta toplanacağı konusunda hem fikirdirler (Şimşek ve diğerleri, 1998).

1. Biyolojik Faktörler: Kalıtsal özelliklerin kişiler üzerindeki etkisi bir çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Galton, aile tarihçesi metodu ile kalıtsal ve yapısal özellikler arasındaki ilişkiyi araştırmış, Sheldon, Bebb ve Eysenck'te (Erdoğan, 1994) kalıtsal özelliklerle kişilik arasındaki etkileşim üzerinde çalışmışlardır. Araştırmaların sonuçları, bu faktörlerin kişiliğin oluşmasında önemli bir etken olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kalıtsal özelliklerin bireylerin kişiliğini etkileme seviyesi kişiden kişiye farklılık gösterecektir.

Örneğin, fiziksel özelliklerimiz genetik faktörlerden etkilenmekte, uzun boylu, şişman veya zayıf oluşumuzda kişiliğimiz üzerinde etkili olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 1996).

2. Kültürel Faktörler: Kültürel faktörler genellikle kişiliğin oluşmasında biyolojik faktörlerden daha etkili bir role sahiptirler (Luthans, 1992). Bireyler farklı kültürel yapılar içinde bulunurlar ve bu yapıdan etkilenirler. Kültür, içinde bulunduğumuz grup ve kurumlararası etkileşim sonucu oluşur. Kişilerin amaçları, idealleri bu kültürel yapı içinde şekillenir ve gelişir. Çevre, alınan eğitim, sosyal kurumlar ve din gibi konular kişilerin doğru-yanlış kavramlarını şekillendirecektir (Özkalp ve Kırel, 1996). Örneğin Batı kültürlerinde kişiler genellikle bağımsızlıklarından ve rekabetçi hareketlerinden dolayı ödüllendirilirken, Uzak Doğu ülkelerinde böyle bir durum söz konusu değildir. Dolayısıyla bu iki farklı kültür içinde yetişmiş kişilerin kişilik özellikleri birbirinden farklı olacaktır (Luthans, 1992).

3. Sosyal Faktörler: Kişilerin yaşadıkları kültürel yapının içinde çeşitli alt kültürler, değişik sosyal gruplar bulunmaktadır. Farklı sosyal yapılar farklı kişilik özelliklerini de beraberinde getirecektir. Bireylerin bazı kişilik özelliklerini içinde buldukları sosyal grubu bilmeden tahmin edebiliriz, ancak bazı özellikler sadece bağlı olunan sosyal sınıfın bilinmesi halinde tahmin edilebilir (Erdoğan, 1994).

Kişilerin çevrelerindeki insanlar ve yaşadıkları tecrübeler de davranışları etkileyen sosyal faktörler içinde yer almaktadır.

4. Aile Değişkeni: Kişilerin yetişmesinde en önemli katkılardan biri de "aile"ye aittir. Anne ve babanın karakterleri, davranışları çocuk üzerinde mutlaka etkili olacak, bir model oluşturacaktır. Boldwin ve Kalhorn (Erdoğan, 1994) çocukla, anne-baba ilişkisinin çocuğun karakteri üzerindeki etkisi ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Çalışmaları sonucunda ebeveynlerin sahip olduğu özellikleri zamanla bileerek veya bilmeyerek çocuklarında benimsediklerini bulmuşlardır. Örneğin demokratik, rahat bir aile ortamında büyüyen çocuk, zamanla daha aktif olacak ve daha kolay sosyal ilişkiler kuracaktır. Çocuğun kişiliğinde etkili olan sadece anne-babanın karakteri değildir. Aile içindeki havanın daha sıcak,sevgi dolu veya daha soğuk, bireysel olması da kişiliğin gelişmesinde önemli role sahiptir (Luthans, 1992).

3. Kişilik Özelliği Olarak Dışadönüklük / İçedönüklük

Bireylerin geçmiş deneyimleri, kalıtımla edindikleri özellikler, içinde buldukları çevrenin etkisi gibi birçok faktör kişiliklerini şekillendirmektedir. Kişiliğin nasıl oluştuğu ve nasıl betimlenebileceği bir çok kurama konu olmuştur. Kişilik kuramları treyt, sosyal öğrenme, psikanalitik ve fenomenolojik olmak üzere dört farklı sınıfta incelenmektedir. Treyt yaklaşımı toplumsal kişilik üzerinde durur ve kişiliğin betimlenmesiyle ilgilenir. Treyt, bireyler arasında kalıcı ve tutarlı olarak değişiklik gösteren her tür özellik olarak tanımlanmaktadır. Bireyler çok fazla sayıda treyte sahiptirler. Bu nedenle bilim adamları en temel treytlere belirlemek amacıyla çalışmalar yapmışlardır.

Raymond Cattell (1957) otuz yıl boyunca yaptığı anketler sonucunda, kişiliği oluşturan temel treytlere olduğuna inandığı 16 faktör bulmuştur. Cattell'in çalışmalarında uyguladığı faktör analizinden yararlanan bir diğer araştırmacı ise Hans

Eysenck (1960)'tir. Eysenck, Cattell'in görüşlerine katılmakla birlikte daha kısıtlayıcı bir faktör analizi yapmış ve kişilik faktörlerini dışadönüklük - içedönüklük, kararlılık-kararsızlık olmak üzere indirgemıştır.

Bu çalışmada da amaç, kişilik özelliklerinden biri olan dışadönüklük/içedönüklük faktörünün takım çalışmalarının başarısı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bundan dolayı literatürde dışadönüklük/içedönüklük faktörleri daha ayrıntılı biçimde incelenmektedir.

Dışadönüklük - içedönüklük kavramını ilk olarak kullanan araştırmacı Carl Jung'dır (Cüceloğlu, 1997). Jung, bilinçaltı kavramını bireye özgü bilinçaltı ve bireyin daha önceki insanlığın duygularının , korkularının ve çabalarının saklandığı ortak bilinçaltı olmak üzere iki tür olarak ele almıştır. Jung'ın düşünceleri psikoloji yanında, yönetsel felsefe ve örgüt düşüncesi üzerinde de etkili olmuştur (Şimşek ve diğerleri, 1998). Jung, bireylerin olayları nasıl algıladıkları ve kararları nasıl verdikleri olmak üzere iki ayrı konuda farklı şekilde hareket ettiklerini belirtmiştir. Kişiler bilgileri algımlarken duyularına veya sezgilerine göre, karar verirken ise düşünce veya hislerine göre davranırlar.

Jung'ın çalışmaları üzerinde yoğunlaşan ve teorisini geliştiren diğer araştırmacılar ise Katharine Briggs ve kızı Isabel Briggs Myers'tir (BSM Consulting, 1998). Myers'in çalışmaları Jung'ın araştırmalarına yargılama ve algılama boyutunun eklenmesini sağlamıştır. Sonuçta, bireylerin günlük hayatlarındaki davranışlarında tercihte buldukları dört farklı kategori şöyledir:

1. Dışadönüklük / İçedönüklük
2. Sezgi / Duyum
3. Düşünce / Hissetme
4. Yargılama / Algılama

Dışadönüklük - içedönüklük kişilerin eğilimlerinin ne derece kendilerine, ne derece dış dünyaya yönelik olduğunu göstermektedir. Dışadönüklük, bir kişinin ilgi ve alakasını kendi benliğine değil, dış olaylara çevirmesi, içedönüklük ise bunun tam tersi olan kendi benliğine yönelmesidir (Evrin, 1967). İnsanlarla konuşmak, karşımızdaki kişiyi dinlemek, yemek yapmak veya araba tamir etmek dışadönüklük belirtileri iken, kitap okumak, bir problem hakkında veya söyleyeceğimiz konuyla ilgili düşünmek içedönüklük özellikleri olarak sayılabilir. Cattell (1957) araştırmaları sonucunda kadınları, erkeklere oranla daha fazla içedönük olarak bulduğunu belirtmiştir.

Literatür çalışması dışadönük kişilerin ortak özelliklerinin şunlar olduğunu göstermektedir (Atkinson ve diğerleri, 1995; B.Myers ve B.Myers, 1997; Morgan, 1996):

- Becerikli ve faaldirler,
- Yeni durumlara kolay adapte olurlar,
- Çevrelerindeki insanlardan enerji alırlar,
- Enerjilerini yaşamın kendisi olduğuna inandıkları dış dünyanın koşullarına ve isteklerine uyum sağlamak için harcarlar,
- İlgi ve dikkatleri nesnel olgular üzerinde odaklanmıştır. Dolayısıyla esas dünyaları diğer insanların ve eşyaların bulunduğu dışarıdaki hayattır,
- Ulaşılması ve anlaşılması kolay insanlardır,
- Sosyaldirler,
- Çevrelerinde tanınmak, faaliyetlerini ve ilişkilerini arttırmak isterler,
- Girgin ve konuşkandırlar,
- Diğer insanlarla çalışmaya olanak sağlayan meslekleri seçerler,

-Genellikle işyerlerinde popülerdirler ve okullarda sınıf tartışmaları ve faaliyetlere katıldıklarından dolayı ödüllendirilirler.

İçedönük kişilerin ortak özellikleri ise şöyledir (Atkinson ve diğerleri, 1990; B.Myers ve B.Myers, 1997; Livingood, 1995):

- Çekingen, şüpheli ve çoğu kez sessizdirler,
- Gizemli ve ulaşılmazdırlar,
- Sessiz ve çekingendirler,
- Enerjilerini kendi fikir ve düşüncelerinden alırlar, dolayısıyla "doğru fikir" sahibi olmaları önemlidir,
- Zihinsel etkinlikleri kendilerine yöneliktir, genellikle nesnel çevrelerin farkına varamazlar,
- En önemli zaafı pratik olmamalarıdır,
- Dinlemeyi konuşmaya tercih eder, toplantılarda nadiren konuşurlar,
- Genellikle yalnız çalışmak isterler,
- Meslek seçimleri araştırmacılık, yazarlık tarzı mesleklerde yoğunlaşmıştır.

4. Kişilik Özellikleri ve Dışadönüklüğün Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Örgütlerde takım çalışmalarının başarısını etkileyen birçok faktör sözkonusudur. Akademisyenler tarafından bu faktörler üzerinde çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, takım çalışmalarına uygun üyelerin seçiminde izlenecek en iyi yolun ne olduğu konusunda yeterli araştırma yapılmamıştır. Örgütlerde, takımlar oluşturulurken üyelerin takım çalışması için gereken teknik yetenek ve deneyimlere sahip

olmaları göz önüne alınmalı (West ve Allen, 1997), bunların yanı sıra üye seçiminde, bireylerin kişilik özellikleri de ön planda tutulmalıdır. McMaster Üniversitesinden Kichuk (1996) takım üyelerinin kişilik özellikleri ve takım performansı ilişkisiyle ilgili yaptığı deneysel araştırması sonucunda takım üyelerinin kişilik özelliklerinin takım performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Araştırmanın sonucunda üyelerin dışadönüklük skorları ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu da görülmüştür.

Belbin (1993) takım çalışmaları için belirlenmiş dokuz ayrı takım kişilik tipi olduğunu belirtir. Bu özellikler arasında öncelikle kişi-iş odaklı liderlik özelliklerinin dengeli biçimde bireylerde bulunması gerekir. Yaratıcı, fırsatları araştıran ve değerlendiren, uygulamaları pratik ve gerçekçi biçimde yapan, alınan kararların kalitesini değerlendirebilen, takım ruhunu canlandırıp devamını sağlayan, çözümlere ulaşabilen, bilgi toplamayı seven kişiler takımlara daha rahat uyum sağlayan kişilik özelliklerine sahiptirler. Ayrıca, tercihlerini bireysel çalışmadan çok takım çalışması yönünde yapan bireyler işbirliği ve karşılıklı etkileşimi gerektiren takım çalışmalarında daha fazla başarı göstermektedirler.

Belbin gibi Margerison ve McCann'da (1984) takım üyelerinin seçiminde gözönüne alınması gereken dokuz ayrı özellik belirtmişlerdir. Margerison ve McCann'a göre kişilerin sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanmaktadır; tavsiye eden (reporter-adviser), yenilikçi (creator-innovator), araştırmacı (explorer-promoter), değerlendirici (assessor-developer), organize edici (thruster-organizer), tamamlayıcı (concluder-producer), kontrol edici (controller-inspector), dengeleyici (upholder-maintainer), ve bağlayıcı (linker).

Takımların başarısında ne tür davranış ve özelliklerin etkili olduğu, yaratıcı kişilerden oluşan takımların daha başarılı olup olmadıkları konusunda bir çalışma da Taggar (1997) tarafından yapılmıştır. On üç haftadan beri birlikte çalışan kendi

kendini yöneten takımlar üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda takım üyelerinin, takımdaki dışadönük ve zeki kişileri, içedönük ve daha az zeki olanlara oranla daha fazla yaratıcı olarak değerlendirdikleri bulunmuştur. Taggar'a göre, üyelerin yaratıcılık skorlarının ortalaması alınarak bulunan takımın yaratıcılık skoru arttıkça, takım performansı da artacaktır. Dolayısıyla kişilerin dışadönüklük puanları yükseldikçe, yaratıcılık düzeylerinde artış olacağını ve bununla takım performansı üzerinde olumlu etki yaratacağını söyleyebiliriz.

D. Kültürün Tanımı ve Özellikleri

Bireylerin doğdukları andan başlayarak duygu ve düşüncelerinin şekillenmesi içinde buldukları sosyal ortam vasıtasıyla gerçekleşir. Aile içerisinde başlayan sosyalleşme, komşular, okul hayatı, iş yaşamı, katılınan sosyal gruplar ve aktivitelerle devam eder. Kişiler geçirdikleri her süreçte yeni bilgi ve deneyimler elde eder, davranışlarını bu bilgiler doğrultusunda şekillendirirler. Bireylerin davranışları birbirlerinden farklı da olsa belirli gruplar ve topluluklardaki kişilerin benzer davranışlar sergiledikleri ve ortak değerleri paylaştıkları görülür. En ufak topluluklardan, en büyük gruplara kadar bütün toplumlarda kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen bu değerler, yaşantımızda kurallar, fikirler ve gelenekler olarak ortaya çıkar. Tüm bu ilişkilerin toplamı Malinowski'ye göre “ insanın tabiata karşı fakat kendisi için yarattığı bir vasıttan ibaret olan ve *kültür* adı verilen sosyal bir kurum ve olguyu meydana getirir” (Turhan, 1969).

Kültür kelimesi bakmak ve yetiştirmek anlamına gelen “colere” veya “culture” fiillerinden gelmektedir (Şimşek ve diğerleri, 1998). Sözcük ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu ve gelişimi manasında kullanılmış, 1793'te bir Alman dili sözlüğünde Cultur olarak geçmiş, sonradan Kültür haline getirilmiştir (Güvenç, 1972). Ülkemizde ise kültür sistemli bir şekilde ilk olarak Ziya Gökalp tarafından tanımlanmıştır.

Gökalp'e göre *kültür*, "bir topluma özgü sanat, din, gelenekler, adetlerdir ve kültür millidir" (Şimşek ve diğerleri, 1998, s.24).

Kültür, E.B.Taylor tarafından yapılan tanıma göre, "bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür" (Erdoğan, 1994, s.117).

Malinowski, Taylor'ın tanımında insanların kültüre niçin ihtiyaç duyulduğunu yeterince belirtmediğini düşünmüş ve farklı bir tanımlama yapmıştır;

Kültür, "insanların tabiat ile mücadelelerinde kullandıkları bir silahtır. Kültür, nesiller boyu kişilerin bilgi ve deneyimlerini eklemesi ile gelişmekte ve sonuçta insanlar tabiat karşısında zamanla daha fazla güce sahip olmaktadır" (Şimşek ve diğerleri, 1998).

Kültür, "bireyler tarafından paylaşılan öğrenilmiş değerler, gelenekler ve davranışların yol göstericileridir" (Barrett, 1984, s.54).

Kültür, "bir grup tarafından paylaşılan, çevreye uyum ve içsel sorunlarla mücadele ederken keşfedilmiş ve geliştirilmiş olan varsayımlardır" (Schein, 1991, s.247).

Bu tanımlardan hareketle literatür tarama *kültürün özelliklerine* ilişkin şu noktaları ön plana çıkarmaktadır:

1. Kültür Öğrenilmiştir: Kültürün en önemli özelliklerinden biri insanların kültürü içgüdüsel veya doğuştan değil, yaşarken öğrenmiş olmalarıdır. Bireyler yaşamlarını aile, okul, çeşitli örgütler gibi kurumlar içinde geçirirler. Bireylerin bu gruplar içinde yer alabilmeleri ancak o grupların kültürüne uymaları ile mümkündür. Tennekes'in de (1990) belirttiği gibi insanlar kendi kültürlerini yaratırlar ve hayatlarını organize ederken çeşitli alternatiflere sahiptirler. Ancak bu alternatiflerin

de belirli bir sınırı vardır, çünkü bireyler belirli bir kültürün içinde doğarlar, büyürler ve o kültüre uyum sağlarlar.

2. Kültür Tarihi ve Süreklidir: Kültür, toplumların zaman içinde edindikleri deneyimler sonucu oluşmuş bir olgudur ve geçmişten günümüze nesilden nesile aktararak ulaşmıştır. Toplumlar kültürlerini günün koşullarına ve şartlarına uydurarak geliştirir, böylece kültürün sürekliliğini sağlarlar. Kültür kavramı akla önce töreleri getirmektedir çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. Bundan dolayıdır ki, kültürün “yaradılışa” uzanan bir geçmişi vardır (Güvenç, 1996).

3. Kültür Toplumsaldır: Kültür tek bir bireyin sahip olduğu değer ve inançlar değildir. Kültür gruplar, toplumlar tarafından yaratılır ve paylaşılır. Kültür toplumun bireyleri tarafından paylaşıldığı ve yaşatıldığı müddetçe devamlılığını korur.

4. Kültür Değişir: Toplumlar hızla değişen ekonomik, sosyal, politik koşullara ayak uydurabilmek için sürekli bir değişim süreci içinde olmak zorundadırlar. Toplumlarda meydana gelen bu değişim ister istemez toplum kültürünün de değişmesini beraberinde gerektirecektir. Kültür değişimleri kimi zaman toplum tarafından kolayca kabul edilirken, kimi zaman toplumun kültür değişimlerine tümüyle ayak uydurması zor olacaktır. Kültür değişimleri her zaman ileriye yönelik değil, kimi zaman tersine, olumsuz yönde de olabilecektir. Kültür hiçbir zaman sonu olan bir sistem değildir, dolayısıyla dinamiklik kültür kavramının doğasında mevcuttur (Fiske, 1987).

5. Kültür İhtiyaçları Karşılıcıdır: Kültür bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılama özelliğine sahiptir. Bireyler kültürle gelen bir takım alışkanlıklara sahiptirler ve psikoloji bilimi, alışkanlıkların insanların ihtiyaçlarını karşıladıkları sürece devam ettiğini ortaya koymuştur (Güvenç, 1996).

6. Kültür Bütünleştiricidir: Kültür çeşitli öğelerden meydana gelmiştir ve bu öğeleri bütünleştirici bir yapıya sahiptir. Ancak çeşitli tarihsel ve çevresel faktörlerin etkisi ile bütünleşme hiçbir zaman tam anlamıyla sağlanamamaktadır (Erdoğan, 1994). Bütünleşme gerçekleşecek iken çeşitli faktörler yüzünden denge bozulmakta ve süreç sürmektedir.

7. Kültür İdeal Kurallar Sistemidir: Kültür oluşturulurken toplumlar ideal davranış ve kuralları göz önüne almışlardır. Bireyler kültür sistemine uygun olan ve olmayan tutum ve davranışları bilirler. Ancak gerçekte bireylerin her zaman ideallere uymaları ve buna göre hareket etmeleri mümkün değildir (Güvenç, 1996).

1. Kültürün Öğeleri

Kültür, araştırmacılar tarafından yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi bir toplumun maddi ve manevi unsurlarının birleşmesi sonucu meydana gelir. Toplumlarda kültürel farklılıkların oluşmasının sebebi, kültürü oluşturan öğelerin toplumdaki topluma değişiklik göstermesindedir. Temel kültür öğeleri bütün toplumlarda mevcuttur ancak önem dereceleri farklıdır (Erdoğan, 1994). Belli başlı kültür öğelerini şöyle sıralayabiliriz:

a. Dil: Dil, bireyler arasında anlaşma ve iletişimi sağlayan işaretler ve semboller topluluğudur. Konuşma veya yazı dili aracılığı ile bireyler bilgi, duygu ve düşüncelerini nesilden nesile aktarırlar. Soyut ve somut kavramlar dil sayesinde tanımlanır. Dolayısıyla kültür de, kullanılan dil ile ifade edilir ve öğrenilir. Toplumlar arasında, hatta bazen aynı toplumda bile dilin farklılaştığı görülür. Dil, kültür farklılıklarını meydana getiren ana sebeplerden biri olarak gösterilebilir.

b. Teknoloji: Toplumlar değişen şartlara ayak uydurabilmek için maddi kültür öğelerinden biri olarak sayabileceğimiz teknolojiyi kullanmak zorundadırlar. Yeni

gelen veya oluşturulan her teknolojik gelişme bireylerin üretim, tüketim ve yaşam biçimleri, dolayısıyla kültürleri üzerinde etkili olacaktır. Teknoloji düzeyi de toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Bu farklılığın sebebi toplumların bilimsel bilgi düzeylerine, yeni buluşlara ve teknolojiye verilen destek ve duyulan ilgiye ve sosyo-ekonomik şartlara bağlıdır (Remmling ve Campbell, 1970).

c. Eğitim: Bireyler doğdukları andan itibaren içinde yaşadıkları toplumun kurallarını eğitim sayesinde öğrenmeye başlarlar. Deneyimler, bilgi ve beceriler eğitim yoluyla yeni nesillere iletilir. Bunun yanında kültürler eğitim sayesinde karşılıklı kültür ögesi aktarması yaparak kültürlerine yeni bilgiler eklerler. Kültürlerin yenilik ve değişmelere uyum sağlamadan devam etmeleri mümkün değildir. Kültürün gelişmesinde en etkin rolü eğitimin oynadığını söyleyebiliriz (Erdoğan, 1994).

d. Bilim ve Sanat: Bilim ve sanat etkinlikleri bir toplumda din, kanunlar, politik, ekonomik yapı gibi bir çok faktörden etkilenir. Tüm bu faktörler devamlı bir etkileşim içerisinde olduğundan dolayı toplumların kültüründen söz ederken sanat eserlerinden veya bilimdeki etkinliklerinden bahsetmek gerekmektedir.

e. Sosyal Kurumlar: Sosyal kurumlar en ufak birim olan aileden başlayarak bireyleri küçük yaşlardan itibaren içinde barındırır. Aile, okul, evlilik, hastane, işletmeler ve devlet gibi kurumlara karşı toplumların farklı tepki ve davranışları söz konusudur. Yaşantımızda önemli bir yere sahip olan sosyal kurumlar bireylerin kültürlerinin oluşumu ve gelişmesinde önemli rol oynarlar.

f. Din, İnanç, Tutum, Değer ve Normlar: Dinler, tarih boyunca insanlara doğru ve yanlış, iyi ve kötüyü gösteren kurumlar oluşmuşlardır. Toplumlar farklı dinlere sahip olsalar da, bütün dinlerin temel amacı insanları doğruya yönlendirmektir. Din,

toplumları sürükleyen bir inanç sistemi olarak kültürün oluşmasında büyük paya sahiptir.

İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna dair bireylerin sahip olduğu bilgilerden meydana gelir. Yani, birey ve çevre ilişkisinde elde edilen bilişlerdir (Trompenaars, 1993). Bireylerin inançları aile, sosyal çevre, eğitim gibi faktörlerin etkisi ile şekillenir. Bir toplumda bireylerin benzer inançlar taşımaları, toplumda yaygın ve güçlü bir kültür olduğunu oraya çıkarmaktadır. İnançların benzerlik gösterip, çok kişi tarafından paylaşılması sayesinde toplumsal kültür belirgin ve yerleşik bir nitelik kazanır (Unutkan, 1995).

Tutumlar, bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilime verilen addır (Kağıtçıbaşı, 1988). Tutumlar, insan davranışlarının tahminini sağlayan temel kültür öğelerinden biridir.

Değerler ve Normlar; Değerler, bireylerin çeşitli alternatifler arasından iyi kötü ayırımına dayalı olarak seçtikleri ideal veya arzu edilen davranış kalıplarıdır. Değerler, ulaşılması çok kolay olanı değil, ulaşılma arzusu duyulan “ideal hedefleri” temsil ederler (Baysal, 1981). Değerler soyut kavramlardır ve her toplum kendine ait bir değer sistemine sahiptir. Normlar ise, doğru yanlış kavramları ile ilgili olup, kültürlerde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren kurallar, standartlar ve fikirlerdir (Unutkan, 1995). Değerler ve normlar kültürel değerlerle karşılıklı etkileşim halindedirler dolayısıyla bize kültürlerin özellikleri ve farklılıkları hakkında fikir verecek faktörler içinde yer alırlar.

2. Kültürel Varsayımlar

Kültürel değerlerle ilgili çalışmalar yapan araştırmacıların en çok bilinenlerinden biri de Geert Hofstede'dir. Hofstede araştırmasını uluslararası bir firmanın 50'den fazla farklı şirketinde 100.000'in üzerinde çalışanı ile gerçekleştirmiştir. Hofstede çalışması sonucunda farklı ülkelerde çalışan kişilerin benzer problemlerle karşılaştıklarını ancak çözümlerin ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (Hofstede, 1991). Özellikle çalışma ortamı ile ilgili değerler ve iletişimde kültür farklılıkları aşağıdaki dört ayrı boyutta kendini göstermektedir (Bochner ve Hesketh, 1994):

1. Birey ve grup arasındaki ilişkileri içine alan Bireycilik/ Toplulukçuluk Boyutu: Bu boyut kişi ve toplum arasındaki ilişkinin şeklini ifade etmektedir. Bireycilik, kişilerin daha çok kendi amaçlarını ön planda tutmaları, toplulukçuluk ise bireyselden çok grup veya topluluk amaçlarına önem verilmesi olarak tanımlanabilir (Trompenaars, 1993).

Bireycilik/toplulukçuluk boyutu "ben" ve "biz" kavramlarını içermektedir. Bireyci ve toplulukçu kültürler aile yapısı, bireylerin toplum amaç ve hedeflerine olan ilgileri, gruba olan duygusal bağlılık gibi birçok konuda farklılık göstermektedirler (Hofstede, 1984). Bireyci toplumlarda bireyler kişisel başarılarından dolayı ödüllendirilirler. Bireylerin değerlendirilmesinde sahip olunan iş, araba, ev gibi faktörler büyük önem taşır. Bu tarz kültürlerdeki insanlar birbirlerine karşı uzak, daha mesafeli davranışlar sergilerler (Jandt, 1995).

Toplulukçu toplumlarda ise ortak amaç ve hedeflere yönelmek ve bu yönde çalışmak asıl amaçtır. Bu tarz toplumlarda kişilerarası ilişkilere büyük önem verilir ve bireylerin hayatı, aile, çalışma ortamı, etnik gruplar gibi çeşitli gruplar içinde dayanışma halinde devam eder. Toplulukçu kültüre sahip ülkelere gelen bireyler

çalışma ortamlarına, iş arkadaşlarına tümüyle bağlıdırlar ve grup performansına bireysel amaç ve ödüllerden çok daha fazla önem verirler.

Bireylerin bireyci veya toplulukçu eğilimler göstermeleri çocuk yaşta şekillenmeye başlar. Çocuğun büyüdüğü toplum bireyci değerlere önem veren bir toplum ise çocuk sorumluluklarını yerine getirirken veya herhangi bir problemle karşılaştığında bireysel davranması istenir ve bu yönde cesaretlendirilir. Toplulukçu toplumlarda ise çözümlerin grup olarak dayanışma halinde bulunması ve birlikte hareket edilmesi önem kazanır (Culture Bank, 1996).

Bireycilik toplulukçuluk boyutunun tarihçesine baktığımızda Eski Yunanlılarda dahi, Platon'un düşüncelerinde toplulukçuluk, Sofistlerin düşüncelerinde ise bireycilik temalarına rastlamaktayız. Daha sonraki yıllarda bireycilik boyutu Adam Smith, Descartes ve benzeri düşünürlerle temel oluştururken, toplulukçuluk boyutu Jean Jacques Rousseau, Karl Marx gibi düşünürlerin fikirlerinde yer almaktadır (Kağıtçıbaşı, 1997).

Günümüzde de bireycilik boyutunun batılı toplumlarda, toplulukçuluk boyutunun ise daha çok doğu toplumlarında öne çıkmış olduğunu görmekteyiz. ABD, Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda, İtalya gibi ülkelerde bireycilik boyutu daha yüksek iken, Pakistan, Peru, Singapur, Hong Kong gibi ülkelerde toplulukçuluk boyutunun ağırlıkta olduğunu söyleyebiliriz (Jandt, 1995).

2. Üstler, özellikle otorite sahibi kişiler ile ilişkileri kapsayan sosyal eşitsizlik yani Güç Aralığı Boyutu: Bu boyut bir kültürde güç ve prestij dağılımındaki denge ile ilgilidir. Yüksek güç aralığı hakim olan toplumlarda güç bütün bireylere dağılmaktansa birkaç elde toplanmaktadır. Bu tür toplumlar otoriter yapıya sahip ve kişilerarası iletişimin sınırlı olduğu toplumlardır. Düşük güç aralığının hakim olduğu toplumlarda ise gücün bireyler tarafından daha eşit biçimde paylaşıldığı görülmektedir (Jandt, 1995). Hofstede'e göre güç aralığı boyutu örgütlerde daha çok ve daha az güce sahip yani yöneten-yönetilen ilişkisi olarak kendini gösterir

(Bochner ve Hesketh, 1994). Danimarka, İsrail gibi ülkeler düşük güç aralığının, Malezya, Venezuela, Hindistan gibi ülkeler ise yüksek güç aralığının hakim olduğu ülkelerdir.

Hofstede (Kağıtçıbaşı, 1997) yaptığı çalışmalarda bireycilik / toplulukçuluk ve güç aralığı boyutları arasındaki korelasyon katsayısının .67 olduğunu ortaya çıkarmıştır. Birbirleriyle yüksek korelasyona sahip olan ve bireyler arasındaki ilişkileri etkileyen bireycilik / toplulukçuluk ve güç aralığı boyutları bu çalışmada incelenen değişkenler arasında olduğundan, bu boyutların özelliklerine ileri ki konularda tekrar değinilecektir.

3. Kız veya erkek çocuk olarak doğmakla etkisini gösteren Kadınsılık/ Erkek-silik Boyutu: Kadın ve erkeklere atfedilen farklı kişilik ve davranış özelliklerinin toplumsal yapı, işleyiş ve amaçlara etkisidir (Bozkurt ve diğerleri, 1998). Kadın ve erkekler arasındaki biyolojik farklılıklar, kadınlara ve erkeklere farklı rollerin yüklenmesine neden olmuştur. Bireyler en küçük sosyal birim olan aile den başlayarak, kendilerine verilen rolleri toplumsal kurumlar sayesinde öğrenirler. Erkeksi kültürler olarak belirtebileceğimiz toplumlarda rekabet, iddia, kâr amaçlı çalışma gibi değerler öne çıkarken, kadınsılık boyutunun ağır bastığı toplumlarda kişilerarası ilişkiler, zayıfların korunması, kaliteye önem verilmesi gibi konular ön planda yer almaktadır. Kadınsılık / erkeksilik meslekler açısından da ayırt edici bir özelliğe sahiptir. Yöneticilik, teknik uzmanlık gibi bazı meslekler daha çok erkeksi özellikler taşımayı gerektirirken, sekreterlik, hemşirelik, öğretmenlik gibi meslekler daha çok kadınsı özellikleri gerektirmektedir (Hofstede, 1980).

4. Belirsiz durumlarla karşılaşıldığında duyguları kontrol edebilmeyi içeren Belirsizlik Eşiği Boyutu: Bireyler ve toplumlar gelecekte olacakları bilemedikleri için bu belirsizlik endişeye yol açmakta ve toplumları etkilemektedir. Belirsizlik eşiği boyutu, toplumlarla davranma biçimleri ve düşünme çeşitlerinin belirsizlikleri tolere edebilme derecesi ile ilgilidir (Bozkurt ve diğerleri, 1998). Toplumlar

teknoloji, din ve kanunlar aracılığı ile doğadan gelebilecek veya kişilerin bizzat davranışları ile yaratabilecekleri çeşitli belirsiz durumları minimuma indirmeye çalışmaktadırlar. Belirsizlik eşiği boyutu kişilerin deneyim ve görüşlerine bağlı olarak subjektif bir değer olarak ortaya çıkabileceği gibi, toplum tarafından paylaşılan bir kültür varsayımı olarak da ortaya çıkmaktadır (Hofstede, 1991).

3. Bireycilik / Toplulukçuluk ve Güç Aralığı Boyutlarının Takım Performansı Üzerindeki Etkileri

Günümüzde çok uluslu firmaların yaygınlaşması ile birlikte farklı kültürlerden gelen bireyler daha sık birarada çalışmaya başlamışlardır. Kültür faktörünün örgütlerde ön plana çıkması ve işle ilgili değerlerin kültürel köklere dayanması (Hofstede, 1980) akademisyenleri kültür kavramı ile ilgili çalışmalara yöneltmiştir. Kültürel varsayımların örgütsel yapı, yönetim uygulamaları, iş davranışları ve sonuçları gibi örgüt değişkenleri üzerindeki etkisini inceleyen pek çok çalışma yapılmıştır (Hofstede, 1980; Trompenaars, 1993; Turner ve Trompenaars, 1993). Araştırmacılar son yıllarda örgütlerde önemli role sahip olan takım çalışmaları ile kültür ilişkisi üzerinde de daha fazla durmaya başlamışlardır (Bochner ve Hesketh, 1994; Thomas, 1999; Kirkman ve Shapiro, 1997).

Thomas (1999) tarafından kültürel farklılıkların çalışma grupları üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yapılan bir araştırma grubun kültürel yapısının grup fonksiyonları üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmada da kültürel boyutlar olarak Bochner ve Hesketh'in (1994) de belirttiği gibi literatürde özellikle üzerinde durulmuş olan bireycilik/toplulukçuluk ve güç aralığı boyutları ele alınacaktır.

Bireyci toplumların daha önce sözünü ettiğimiz yapısı örgüt içi ilişkiler ve takım çalışmalarına da yansır. Bireyselliğin ön planda olması durumunda takım üyeleri daha çok kişisel başarıların peşinde koşarlar ve takım çalışmaları kişileri yeterince

motive etmediğinden (İslamoğlu, 1999) böyle ortamlarda takım üyeleri yaratmak çok daha zordur (Robbins, 1996). Özellikle bireyci kültüre sahip olan ABD’de bu durum açıkça gözlenebilir. ABD’de kişilerin bir takımdan diğerine geçmeleri son derece kolay ve sıkça görülebilen bir olaydır. Çünkü orada önemli olan bireylerin kendilerine ait olan işleri yapmaları ve iyi birer takım üyesi olmalarıdır. Takıma olan bağlılık ise bireyci görüşe göre çok da önemli değildir, bu yüzden de arka planda kalır (Culture Bank, 1996).

Bochner ve Hesketh (1994) bilgisayar programcılığıyla uğraşan 28 farklı ülkeden gelen 263 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada toplulukçu kültüre sahip bireylerin birbirleriyle çok daha yakın ilişki içinde olduklarını ve yalnız çalışmaktansa takım halinde çalışmayı çok daha fazla tercih ettiklerini ortaya çıkarmışlardır. Bir başka deneysel araştırma ise Thomas (1999) tarafından Yeni Zelanda üniversitesinde toplam 76 öğrenci üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda toplulukçu kültürden gelen grup üyelerinin olumlu davranışlar gösterdikleri ve grup aktivitelerini de olumlu yönde etkiledikleri bulunmuştur. Bu sonuç Kirkman ve Shapiro’nun (1997) görüşleri ile de paralellik göstermektedir. Kirkman ve Shapiro’da bireysel kültürden gelen kişilerin, toplulukçu görüşe sahip kişilere göre takım çalışmalarını kolayca desteklemediklerini ve bu tarz çalışmalara genellikle daha fazla karşı olduklarını belirtirler. Bireylerin takım çalışmalarını desteklemeleri ve takım halinde çalışma istekleri kendi performanslarını, dolayısıyla da takım performansını etkileyecektir.

Güç Aralığı boyutu ise daha önce de belirttiğimiz gibi kültürlerde gücün bireyler arasındaki dağılımı ile ilgilidir. Güç aralığı boyutu kişilerin toplum yapısında mevcut olan hiyerarşik farklılıklara karşı olan tutumlarını ve algılamalarını gösterir. Yüksek güç aralığı olan kültürlerde genellikle daha otokratik bir sistem vardır. Bu durum örgüt düzenine de yansır. Yüksek güç aralığı boyutunda bireyler genellikle iş odaklıdır ve kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini beklerler. Üstlerle yaşanabilecek fikir ayrılıklarından ise kaçınılmaya çalışılır. Böyle

bir ortamda ilişkiler daha resmi ve uzak olacaktır (Bochner ve Hesketh, 1994). Örgüt çalışmalarındaki bu resmiyet takım çalışmalarında da gözlenebilir. Takım içinde üyelerin fikirlerini yeterince açık belirtememeleri ve fikir ayrılıklarından kaçınmaları takım çalışmasının kişiyi yeterince motive edememesine neden olacak (İslamoğlu, 1999) ve bu durum takım performansı üzerinde olumsuz etki yaratacaktır.

Düşük güç aralığının hakim olduğu kültürlerde ise statü, resmiyet gibi kavramlara pek önem verilmez. Çalışanlar daha rahat bir ortamda olduklarından yüksek seviyede sorumluluk almaktan kaçınmazlar (Adler, 1997). Bireyler fikirlerini kolaylıkla beyan ederek, daha fazla katılımcı olurlar. Takım üyelerinin düşük güç aralığı boyutunu benimsemiş olmaları problem çözümü, karar almalar ve kişilerarası ilişkilerde daha başarılı olmalarını sağlayacak ve takım performansı üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

III. METOD

A. Örneklem

Çalışmanın ana birimini “takımlar” oluşturmaktadır. Örneklem olarak Adapazarı TOYOTA fabrikasında faaliyet göstermekte olan ve 185 kişiden oluşan toplam 27 takım alınmıştır. Takımlar en az 2 en çok 10 kişiden oluşmakta ve “Kaizen Çemberleri” şeklinde faaliyet göstermektedirler. Kaizen çemberleri, haftada bir veya iki kez görev dağılımı ve yol göstericilik fonksiyonlarını üstlenmiş olan liderler eşliğinde toplanmaktadırlar. Demografik sorulardan elde edilen bilgilere göre , takım üyelerinin yaşları 24 ile 46 arasında değişmektedir. Fabrikada çalışanların çoğunluğunu erkekler oluşturduğundan dolayı çalışmada kadın denek yer almamıştır. Üyelerin eğitim düzeyi incelendiğinde, 31’inin yüksekokul, 148’inin lise ve 6’sının ortaokul mezunu olduğu görülmektedir. Üyelerin toplam çalışma yılları 3 ile 20, bu işyerinde çalışma yılları ise 1,5 ile 15 arasında değişmektedir. Takım üyelerinin % 86’sı şu anda içinde buldukları takımda yaklaşık bir senedir çalışmaktadırlar ve üyelerin % 91’i daha önce başka takım çalışmalarına katıldıklarını belirtmişlerdir. Demografik değişkenlere ait bilgiler Tablo 2 ve 3’te yer almaktadır.

Tablo 2. Takım Üyelerine Ait Bilgiler

	<i>Takımlardaki üye sayısı</i>	<i>Takım üyelerinin yaşları</i>	<i>Üyelerin toplam çalışma yılları</i>	<i>Üyelerin bu işyerinde toplam çalışma yılları</i>
<i>Minimum</i>	2*	24	3	1.5
<i>Maksimum</i>	10	46	20	15

* 2 kişiden oluşan takım değerlendirmeye giren en yüksek ve en düşük takımlar arasında yer almamaktadır.

Tablo 3. Üyelerin Eğitim Durumlarına Ait Bilgiler

<i>Eğitim Seviyesi</i>	<i>Kişi Sayısı</i>
<i>Ortaokul</i>	6
<i>Lise</i>	148
<i>Yüksekokul</i>	31

B. Ölçme Araçları

Çalışmada takım performansının belirlenmesinde Toyota fabrikası yönetimi tarafından yapılan değerlendirme esas alınmıştır. Takım performansı üzerindeki etkisi incelenen K.İ.Y, dışadönüklük / içedönüklük, bireycilik / toplulukçuluk ve güç aralığı boyutlarının değerlendirilmesinde ise farklı ölçme araçları kullanılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerle ilgili bilgi edinmek için “Demografik Bilgi Formu” geliştirilmiştir.

1. “Takım Performansı” Değerlendirme Süreci

Toyota fabrikasında çalışmalarını sürdüren Kaizen Çemberleri altı ayda bir üzerinde çalıştıkları konularla ilgili olarak fabrika yönetimine sunuşlar yapmaktadırlar. Bu sunuşlar sonucunda yönetim belirli kriterleri göz önüne alarak yüksek ve düşük performanslı takımları tayin etmektedir. Yönetim performansı yüksek takımların belirlenmesi esnasında beş ana kriteri gözönüne almakta, değerlendirme ve puanlamaları bu kriterlere göre yapmaktadır. İncelemede esas alınan kriterler Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Takım Performansı Değerlendirme Kriterleri

<i>SUNUŞ</i>	<i>Q.C TEKNİKLERİ</i>	<i>ORJİNALLİK</i>	<i>TAKIM ÇALIŞMASI</i>	<i>ETKİ</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ZAMAN • ANLATIM • DOKÜMANTASYON • AÇIKLIK • AKICILIK 	<ul style="list-style-type: none"> • ARAÇLAR • ANALİZ • PROBLEM ÇÖZME 	<ul style="list-style-type: none"> • TEMA • YAKLAŞIM • YARATICILIK 	<ul style="list-style-type: none"> • KATKI 	<ul style="list-style-type: none"> • UYGULANA-BİLİRLİK

Toyota yönetimi takımların çalışmalarını her bir kritere 10 puan üzerinden not vermek koşuluyla değerlendirmektedir. Jüri toplam beş kişiden olduğundan takımların alabileceği maksimum puan 250'dir. Altı aylık periodlar sonunda yapılan son seçimlerde 250 puan üzerinden en yüksek performans gösteren takım 198, en düşük performans gösteren takım ise 155 puan almıştır.

Çalışmada 27* takıma ulaşılabilmektedir. Puan sıralamasının en alt ve en üstünde yer alan 9'ar takım performansı en yüksek ve en düşük takımlar olarak kabul edilmiştir. İlk 9 takım 68, son 9 takım ise toplam 62 kişiden oluşmaktadır.

2. Kişilerarası İletişim Yeteneği Ölçeği

K.İ.Y ölçeği Shrink (1996) tarafından oluşturulmuş 34 sorulu bir ölçektir. Ölçek 383 kadın, 239 erkek üzerinde uygulanmış ve iç tutarlılık değeri (Cronbach Alpha) 0.87 olarak bulunmuştur. Ölçek akademisyenlerin yardımıyla İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş ve daha sonra Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı öğretim görevlile-

* Anket çalışmaları sırasında 3 takıma üyelerin dağılması veya izinde olmaları sebebi ile ulaşılamamıştır.

ri ve öğrencilerine verilerek kontrol edilmesi istenmiştir. Ölçeğin orijinali 5'li skala şeklindedir. Ancak puanların "kararsızlık" üzerinde toplanabilirliğini önlemek amacıyla derecelendirme "Hiç Katılmıyorum"dan "Tamamen Katılıyorum"a uzanan 6'lı likert ölçek üzerinde yapılmıştır. Ölçekte yer alan sorular aynen uygulanmıştır. Buna göre 1, 3, 5, 7, 24, 28, 29, 31, 33, 50, 51, 53, 55, 57, 58, 59, 60 numaralı sorularda "Tamamen Katılıyorum" seçeneği kişilerin yüksek iletişim becerisine sahip olduğunu gösterirken, olumsuz ifadelendirilen diğer sorularda bu seçenek zayıf iletişim becerisini ifade etmektedir.

Anket çalışmaları Toyota firmasına dağıtılmadan önce TÜRK TELEKOM'da 40 kişinin katılımı ile anketin pilot çalışması yapılmıştır. Pilot çalışmasının sonucunda ölçeğin iç tutarlılığını düşüren 32. maddenin atılmasına karar verilmiş ve ölçeğin pilot test çalışması iç tutarlılık değeri .72 olarak bulunmuştur. Ölçek örneklemede 33 soruyu kapsayacak şekilde uygulanmıştır (Bkz. Ek 1).

3. Dışadönüklük / İçedönüklük Ölçeği

Dışadönüklük / içedönüklük boyutunun ölçülmesinde Myers - Briggs Tip belirleyicisi (Myers - Briggs Type Indicator) ölçeği kullanılmıştır. Myers - Briggs Tip belirleyicisi (MBTB) ölçeği 1940'ların başında Katharine Cook Briggs tarafından çocuklarla ilgili eğitim ve sosyal gelişme teorilerinin, Psikolog Carl Jung'ın teorileri ile birleştirilmesi sonucunda oluşmuştur (Smathers Libraries, 1999). Katharine Cook'un bu ölçeği geliştirmekteki amacı, Carl Jung'ın kişilikle ilgili teorilerini anlaşılır ve günlük hayatta kullanılır hale getirmektir. Ölçeğin orijinali dışadönüklük / içedönüklük, sezgi / duyum, düşünce / hissetme ve yargılama / algılama olmak üzere 4 farklı boyutu ölçmektedir. 50 seneden fazladır farklı alanlarda MBTB ölçeği kişilik farklılıklarının tahlilinde kullanılmakta ve ölçekten kariyer geliştirme, örgütsel gelişme, takım kurma, eğitim, problem çözme becerilerinin geliştirilmesi gibi alanlarda yararlanılmaktadır. MBTB ölçeği çeşitli dillere çevrilmiştir ve Kanada, İngiltere, Yeni Zelanda, Japonya, Almanya ve İtalya gibi bir çok ülkede

ölçekten faydalanılmaktadır (APT Central, 1999). Ölçeğin Türkiye’de telif hakkı Yrd.Doç.Dr.A.Semai TUZCUOĞLU’na aittir ve bu çalışmadaki kullanımı kendisinden izin alınarak gerçekleşmiştir. Çalışmada kullanılan dışadönüklük / içedönüklük boyutu 21 sorudan oluşmaktadır (Bkz. Ek 2). Ölçekte deneklerden verilen seçeneklerden birini seçmeleri istenmiş (forced choice) ve ölçeğin değerlendirilmesi toplam puanlar (summated rating) üzerinden yapılmıştır. Ölçeğin puanlaması standart olup, puanlar 0, 1, 2 şeklinde değişiklik göstermektedir.

4. Bireycilik / Toplulukçuluk Ölçeği (Individualism / Collectivism, INDCOL)

INDCOL ölçeği Hui ve Triandis (Göregenli, 1995) tarafından geliştirilmiş 6 alt boyuttan oluşan likert tipi bir tutum ölçeğidir. Ölçek eş, anne baba, akraba, komşu, arkadaş ve iş arkadaşları olmak üzere 6 kategoride bireyler arası ilişkilere yönelik tutumlarda bireycilik / toplulukçuluk eğilimlerini saptamak üzere oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçe’ye çevirisini Ege Üniversitesi Öğretim Görevlilerinden Melek GÖREGENLİ yapmış, daha sonra ölçek İngiliz Dili ve Edebiyatında okuyan öğrencilere verilmiş ve Türkçe ve İngilizce’si arasında 0.82’lik bir korelasyon sağlanmıştır. Göregenli 140 kişiye ulaşan ölçeğin iç tutarlılığının .81 olduğunu tesbit etmiştir.

Bu çalışmada Göregenli’nin (1995) Türk Psikoloji dergisinde yayımlanan araştırması kaynak olarak alınmış, burada sunulan sonuçlar ve verilen sorular çerçevesinde ölçek düzenlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek 34 sorudan oluşmaktadır ve 6’lı likert tipidir. Ölçekte yer alan 11, 12, 16, 18, 19, 34, 35, 37, 38, 72, 73 numaralı sorularda “Tamamen Katılıyorum” ifadesi, diğer sorularda ise “Hiç Katılmıyorum” ifadesi kişilerin toplulukçuluk boyutuna olan eğilimlerini göstermektedir (Bkz. Ek 3). Türk Telekom’da uygulanan pilot test neticesinde iç tutarlılık değerini düşüren 4 soru çıkarılmış ve ölçeğin pilot test çalışması iç tutarlılık değeri .71 olarak tesbit edilmiştir.

5. Güç Aralığı Ölçeği

Güç aralığı ölçeği Örgütsel Davranış yüksek lisans programı öğrencileri tarafından Ölçme ve Değerlendirme (Testing and Measurement) dersi çerçevesinde hazırlanmıştır. Ölçeğin oluşturulmasında Tayeb'in (1988), Hofstede'in görüşleri ve çalışmalarına dayalı olarak hazırladığı güç aralığı ile ilgili sorulardan yararlanılmıştır. Öncelikle İngilizce orijinalinde soru formatında olan maddeler düz cümle haline getirilerek Türkçeleştirilmiş, daha sonra bu cümleler farklı lisansüstü öğrencileri ve öğretim görevlileri tarafından tercümelerin doğruluğu ve ifadelerin Türkçe'ye uyumu açısından denetlenmiştir. Oluşturulan anket yüksek lisans programı öğrencileri tarafından toplam 249 çalışmanı kapsayacak şekilde farklı 12 kurumda uygulanmıştır. Yapılan bu çalışmanın sonucunda güç aralığı boyutu iç tutarlılık analizi sonucu .64 olarak tesbit edilmiştir.

12 sorudan oluşan güç aralığı ölçeği pilot test çalışması sırasında Türk Telekom'da uygulanmış ve iç tutarlılık değerini düşüren 2 sorunun gerçek örnekleme de yer almaması uygun görülmüştür. Pilot çalışması sonunda elde edilen iç tutarlılık değeri .64'tür. Ölçek son hali ile 10 sorudan meydana gelen 6'lı likert tipi ölçek haline getirilmiştir (Bkz. Ek 4).

Anket örnekleme de uygulanırken ölçeklere ait sorular ankette karışık olarak yer almıştır. Ankette yer alan soruların uygulama sırasında ölçeklere göre dağılımı Tablo 5'te belirtilmiştir. Ekler bölümünde ise sorular karıştırılmış olarak değil, ölçeklere ayrılmış şekilde gösterilmiştir.

TABLO. 5 Anket sorularının ölçeklere göre dağılımı

ÖLÇEKLER	SORULAR
KİŞİLERARASI İLETİŞİM YETENEĞİ	1*,2,3,4,5,6,7,8,9,10,24,25,26,27,28,29, 30,31,32,33,49*,50,51,52*,53,54,55,56*, 57,58,59,60,61
DIŞADÖNÜKLÜK/ İÇEDÖNÜKLÜK	1,2,3,4,5*,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16, 17,18,19,20,21*
BİREYCİLİK / TOPLULUKÇULUK	11,12,13,14,15,16,17,18,19*,34,35,36, 37,38,39*,40,41,42,62,63,64,65,66,67, 68,69,70,71,72,73*
GÜÇ ARALIĞI	20,21,22,23,43,44,45,46,47,48

* Ankette bulunan ancak metod bölümünde de belirtildiği gibi iç tutarlılık ve Phi analizleri sonuçları doğrultusunda değerlendirmelerde yer almayan sorulardır.

6. Demografik Bilgi Formu

Araştırmada üyeleri ve takımları tanımaya yönelik olarak üyelere cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam kaç yıldır çalıştığı, kaç yıldır araştırmanın yapıldığı iş yerinde çalıştığı, takımların üye sayısı, daha önce başka takım çalışmalarına katılıp katılmadığı ve içinde bulunulan takımda çalışma süresi ile ilgili demografik sorular yöneltilmiştir. Demografik bilgi formu, yönerge ile birlikte ekler bölümünde yer almaktadır (Bkz. Ek 5).

C. Uygulama

Uygulama öncesinde Toyota firmasına gidilmiş ve fabrikadaki takım çalışmaları ile ilgili genel bilgi alınmıştır. Daha sonra anket uygulamalarının yapılabilmesi için üretim ve insan kaynakları departmanları yetkililerine başvurulmuş ve gereken izin alınmıştır. Toplam 94 sorudan oluşan anketler fabrikadaki tüm Kaizen Çemberleri tarafından ayrı ayrı doldurulmuş ve iki haftalık bir süre sonunda iade edilmiştir.

D. Veri Analizi

Araştırmada aşağıda belirtilen istatistikî yöntemlere başvurulmuştur;

- Kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarının ölçülmesinde likert ölçekler için Cronbach Alfa korelasyon katsayısından ve nominal değerli (dışadönüklük/ içedönüklük) ölçek için Phi değerinden yararlanılmıştır.
- Yüksek ve düşük performanslı takımlara ait üyelerin testlerden aldıkları ortalama puanların farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için t testi uygulanmıştır. Ortalama puanlar farklılık göstermediği durumlarda madde bazında yapılan analizler için likert ölçeklerde t testinden, nominal ölçekte ise Ki-kare analizinden faydalanılmıştır.
- Demografik değişkenlerle bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Anova ve t testlerinden yararlanılmıştır.
- Bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkisini görmek için korelasyon matrisi oluşturulmuştur.

E. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın tek bir firmada yapılması ve bu firmadaki takımların sayısı ile kısıtlı kalması genellenebilirlik özelliğini sınırlamıştır. Çalışma farklı sektörlerdeki takım üyelerine de uygulanabilse idi, değişik sektörlerde yüksek performanslı olarak kabul edilmiş takımların arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulur ve araştırmada ele alınan faktörlerin takım başarısında ne derece etkili olduğunun daha güvenilir örüntüleri elde edilebilirdi.

Diğer bir konu, araştırmanın yapıldığı firmadan takım puanlarının tam olarak temin edilememesidir. En yüksek ve en düşük performanslı takımların aldıkları puanlar belirlenerek, takım puanlarının hangi aralıkta yer aldığı görülebilmştir. Ancak en yüksek performanslı takım ile ondan bir sonra gelen takım arasındaki puan farkının bilinmemesi, takımlarla ilgili daha ayrıntılı istatistiki çalışmaların yapılabilmesini engellemiştir.

Bunun yanında çalışmanın yapıldığı firma otomotiv sektöründe yer alan bir üretim firmasıdır ve çalışanların büyük çoğunluğu erkektir. Takımlarda kadın deneklerin de yer alması ölçülen boyutlarda farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilirdi. Bundan dolayı çalışmada hiç kadın deneğe ulaşılamaması araştırma açısından sınırlayıcı nitelikte bir başka faktördür.

IV. BULGULAR

Sonuçların değerlendirilmesinde SPSS istatistik programından faydalanılmıştır.

A. Ölçeklerle İlgili Bulgular

Araştırmada öncelikle ölçeklerin iç tutarlılık değerleri hesaplanmış ve iç tutarlılık analizinin sonuçlarına göre, K.İ.Y ölçeğine ait 1, 49, 52 ve 56. maddeler ile bireycilik / toplulukçuluk ölçeğine ait 19, 39 ve 73. maddeler düzeltilmiş korelasyonu negatif yönlü olduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Güç aralığı ölçeğinde ise düzeltilmiş korelasyonu negatif yönlü herhangi bir soru bulunmamıştır. Daha önceki çalışmalarda .64 olarak hesaplanan güç aralığı ölçeği iç tutarlılık değeri bu çalışmada da .5859 olarak tesbit edilmiştir. Farklı zaman ve örneklemeler de yapılan çalışmalarda ölçekten birbirine yakın iç tutarlılık sonuçları alınması ölçeğin tutarlılığına (stability) ilişkin ipucu veren diğer bir bulgudur.

Dışadönüklük/içedönüklük ölçeğinin ise puanlaması nominal data olduğundan iç tutarlılığının ölçülmesinde Phi istatistiğinden faydalanmıştır. Phi istatistiği sonucunda sorular arasındaki korelasyona bakılmış ve sadece 2 veya 3 madde ile istatistiksel açıdan anlamlı ilişki gösteren 5. ve 21. maddeler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklere ait iç tutarlılık katsayıları Tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizleri

ÖLÇEKLER	CRONBACH ALFA DEĞERLERİ
<i>K.İ.Y</i>	.7477
<i>Bireycilik/Toplulukçuluk</i>	.6457
<i>Güç Aralığı</i>	.5859

B. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular

1. Hipotez 1 ile İlgili Bulgular

Araştırmanın 1. hipotezinde performansı yüksek olan takımların K.İ.Y. puan ortalamalarının, performansı düşük olan takımlara göre daha yüksek olması beklenmektedir.

Yüksek performanslı olarak kabul edilen ilk 9 takım ile, düşük performanslı olarak alınan son 9 takım karşılaştırıldığında, bu iki grubun K.İ.Y. ölçeği cevapları puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t=1.238$; $p>0.05$).

Ancak yüksek ve düşük performanslı takımların K.İ.Y. puanlarının ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel açıdan manidar olmasa da yüksek performanslı takımların K.İ.Y. puan ortalamalarının düşük performanslı takımlara göre yüksek olma eğiliminde olduğu görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 7. Yüksek ve Düşük Performanslı Takımların K.İ.Y. Ölçeği Puan Ortalamaları

<i>K.İ.Y. Ölçeği</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>
<i>Yüksek Performanslı Takımlar</i>	4.48	.1607
<i>Düşük Performanslı Takımlar</i>	4.40	.1638

* Puanların yükselmesi bireylerin K.İ.Y'lerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

t testi sonucunda takımların K.İ.Y. ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gözetilememesi, ölçeği oluşturan hangi maddelerde fark olabileceği konusunda merak uyandırmıştır. Böylece, K.İ.Y. ölçeği performansı yüksek ve düşük takımlar arasında madde bazında karşılaştırıldığında ise 24. ve 31. maddelerin ortalamalarının takımlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($t=2.45$; $p<0.05$; $t=-2.21$; $p<0.05$) (Tablo 8).

Bu sonuca göre yüksek ve düşük performanslı takımların puan ortalamaları incelendiğinde, Tablo 8'de 24. madde bazında performansı yüksek takımların puan ortalamasının daha yüksek olduğu yani yüksek performans gösteren takıma üye olan kişilerin karşılarındaki bireylerin o anki durumunu tahmin etmeye daha fazla eğilimli oldukları görülmektedir. 31. madde incelendiğinde ise performansı yüksek takım üyelerinin özür dileme kavramına diğer takımlardan daha az önem verdikleri gözlenmiştir. (K.İ.Y. ölçeğinin tüm maddeler bazında karşılaştırılması Ek 6'de yer almaktadır).

Tablo 8. K.İ.Y Ölçeği Anlamlı Madde Ortalamaları

		<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>
24. Madde* (Karşımdakinin ruh halini tahmin edebilirim)	<i>Yüksek</i>	4.16	1.2412
	<i>Düşük</i>	3.67	.9953
31. Madde** (Başkalarım kırdığımı hissettiğimde hemen özür dilerim)	<i>Yüksek</i>	4,61	1.3497
	<i>Düşük</i>	5.08	.9801

* $t = 2.45; p = .016$

** $t = -2.21; p = .028$

2. Hipotez 2 ile İlgili Bulgular

Araştırmanın 2. hipotezinde performansı yüksek olan takımların dışadönüklük puan ortalamalarının, performansı düşük takımlara göre daha yüksek çıkacağı iddia edilmektedir. Ancak yüksek ve düşük performanslı takımların dışadönüklük puan ortalamaları karşılaştırıldığında aralarında istatistiki açıdan manidar bir fark bulunmamıştır. ($t=.501, p>0.05$).

Bunun yanında takımlar dışadönüklük puan ortalamaları bazında karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da ilk 9 takımın dışadönüklük puan ortalamalarının, son 9 takıma göre daha yüksek olma eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 9).

Tablo 9. Yüksek ve Düşük Performanslı Takımların Dışadönüklük Ölçeği Puan Ortalamaları

<i>Dışadönüklük Boyutu</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>
<i>Yüksek Performanslı Takımlar</i>	14.74	2.6060
<i>Düşük Performanslı Takımlar</i>	14.48	1.3764

* Puanlardaki artış, bireylerin dışadönüklük eğilimlerindeki artışı ifade etmektedir.

Dışadönüklük / içedönüklük testi Ki- kare analizi ile madde bazında karşılaştırıldığında ise yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

3. Hipotez 3 ile İlgili Bulgular

Çalışmanın 3. hipotezinde performansı yüksek olan takımların toplulukçuluk boyutu puan ortalamalarının, performansı düşük olan takımlara göre daha yüksek olması beklenmektedir. Yüksek ve düşük performanslı takımlar karşılaştırıldığında, takımların bireycilik/toplulukçuluk ölçeği cevapları puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t=.701$; $p>0.05$).

Bununla birlikte takımların bireycilik/toplulukçuluk puan ortalamaları alındığında istatistiksel açıdan manidar olmasa da, performansı yüksek takımların toplulukçuluk puanlarının daha yüksek olma eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 10).

Tablo 10. Yüksek ve Düşük Performanslı Takımların Bireycilik/Toplulukçuluk Ölçeği Puan Ortalamaları

<i>Bireycilik/Toplulukçuluk Ölçeği</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>
<i>Yüksek Performanslı Takımlar</i>	4.21	.1424
<i>Düşük Performanslı Takımlar</i>	4.14	.2525

* Yüksek puanlar toplulukçuluğa olan eğilimi, düşük puanlar ise bireyciliğe olan eğilimi ifade etmektedir.

Ölçek takımlar arasında madde bazında karşılaştırıldığında ise 18. madde de takımlar arasında manidar bir fark olduğu görülmektedir. ($t=2.08$, $p<0.05$) (Tablo 11).

Elde edilen bu sonuca göre, 18. madde bazında yüksek ve düşük performanslı takımların puan ortalamaları incelendiğinde, performansı yüksek takımların bu maddeye daha fazla katıldıkları, yani karşılarındaki bir kişi ile akraba çıkabilme ihtimalinin onlarda daha fazla merak uyandırdığı görülmüştür (Tablo11). (Bireycilik/toplulukçuluk ölçeğinin tüm maddeler bazında karşılaştırılması Ek 7' de yer almaktadır)

Tablo 11. Bireycilik / Toplulukçuluk Ölçeği Anlamlı Madde Ortalamaları

		<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>
<i>18. madde*</i>	<i>Yüksek</i>	4.34	1.5319
<i>(Soyadı benimkiyle aynı olan biriyle karşılaşırsam en azından uzaktan kan bağımlı olup olmadığını merak ederim.)</i>	<i>Düşük</i>	3.74	1.7267

* $t = 2.08$; $p = 0.39$

4. Hipotez 4 ile İlgili Bulgular

Araştırmanın 4. hipotezinde performansı yüksek olan takımların güç aralığı boyutu puan ortalamalarının performansı düşük olan takımlara göre daha düşük olması beklenmektedir.

Yüksek ve düşük performanslı takımlar karşılaştırıldığında, güç aralığı ölçeği cevapları puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t=1.375$, $p>0.05$).

Takımların güç aralığı puan ortalamaları incelendiğinde ise 4. hipotezde iddia edilenin tersine istatistiksel açıdan anlamlı olmasa da performansı yüksek takımların güç aralığı puan ortalamalarının daha yüksek olma eğiliminde olduğu görülmektedir (Tablo 12).

Tablo 12. Yüksek ve Düşük Performanslı Takımların Güç Aralığı Ölçeği

Puan Ortalamaları

<i>Güç Aralığı Ölçeği</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>
<i>Yüksek Performanslı Takımlar</i>	3.25	.3134
<i>Düşük Performanslı Takımlar</i>	3.09	.1943

** Yüksek puanlar bireylerin yüksek güç aralığı boyutuna olan eğilimini, düşük puanlar ise düşük güç aralığına olan eğilimi ortaya koymaktadır.*

Aynı durum yapılan madde bazında inceleme sonuçlarında da ortaya çıkmıştır. Yüksek ve düşük performanslı takımlar madde bazında karşılaştırıldığında takımlar arasında 45. ve 46. maddelerde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuş ($t=2.52$, $p<0.05$; $t=2.10$, $p<0.05$) ve performansı yüksek takımların güç aralığı puanlarının bu maddeler bazında da daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 13). Bu durum yüksek performanslı takımlara ait üyelerin astlar ve üstler arasındaki resmiyete ve bireylerin kendi konumlarına uygun hareket etmeleri gerektiği inancına

daha fazla önem verdiklerini ortaya çıkarmaktadır. (Güç aralığı ölçeğinin tüm maddeler bazında karşılaştırılması Ek 8'de yer almaktadır).

Tablo13. Güç Aralığı Ölçeği Anlamlı Madde Ortalamaları

		<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>
45. Madde*	<i>Yüksek</i>	3.58	1.3955
<i>(Bir işyerinde astlar ve üstlerin birbirlerine hitap şekillerinin resmi olması çatışmayı önler)</i>	<i>Düşük</i>	2.93	1.5563
46. Madde**	<i>Yüksek</i>	4.47	1.2395
<i>(Kanımca uyumlu yaşamının temel kuralı herkesin kendi yeri ve komuna uygun davranmasıdır)</i>	<i>Düşük</i>	3.95	1.5645

* $t = 2.52; p = .013$

** $t = 2.10; p = .038$

C. Araştırma Sorularına Ait Bulgular

Araştırma sorularına ait bulgular, demografik değişkenlerle bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye ait ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına ait olmak üzere iki bölümde incelenmiştir.

1. Demografik değişkenlerle bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye ait bulgular

K.İ.Y., dışadönüklük / içedönüklük ve kültürel varsayım boyutları (bireycilik / toplulukçuluk, güç aralığı) ortalamaları, araştırmada incelenen demografik değişkenlere göre t ve Anova testleri ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda deneklerin yaş grupları, farklı eğitim düzeyleri, toplam çalışma süreleri, daha önce başka takım çalışmalarına katılıp katılmadıkları ve içinde buldukları takımdaki çalışma süreleri ile K.İ.Y., dışadönüklük / içedönüklük ve kültürel varsayım boyutları ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Araştırmada K.İ.Y., dışadönüklük/içedönüklük ve kültürel varsayım boyutları ortalamalarının, deneklerin araştırmanın yapıldığı firmadaki çalışma sürelerine bağlı olarak karşılaştırılması sonucunda ise, bireycilik/toplulukçuluk boyutu ile araştırmanın yapıldığı firmadaki çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($t=3.11$; $p<0.05$) (Bkz. Tablo 14). Anova testi uygulanırken, deneklerin araştırmanın yapıldığı firmadaki çalışma sürelerine göre gruplar orantılı olarak 2-4, 5-6 ve 7-15 yıl olarak ayrılmıştır.

Tablo 14. Bireycilik/Toplulukçuluk Boyutu ile, Araştırmanın Yapıldığı

Firmadaki Çalışma Süresi Arasındaki Anova Analizi

		Kareler Toplamı	F	P
Bireycilik/ Toplulukçuluk	Gruplar Arasında	1,143	3,11	0,032
	Gruplar İçinde	33,435		
	Toplam	34,578		

Deneklerin araştırmanın yapıldığı firmadaki çalışma sürelerine göre sınıflandırılmış olan 3 grup değerlendirildiğinde, işyerinde daha kısa süre çalışanların (2-4 yıl), uzun süre çalışan diğer iki gruba oranla (5-6 yıl ve 7-15 yıl) daha toplulukçu oldukları söylenebilir. Aynı şekilde 5-6 yıldır çalışan ikinci grup denekler 7-15 yıldır çalışan üçüncü grup deneklere oranla daha yüksek toplulukçuluk puan ortalamasına sahiptirler (Tablo 15).

Tablo 15. Bireycilik/Toplulukçuluk Boyutunun, Araştırmanın Yapıldığı

Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

	2-4 Yıl Ortalama	5-6 Yıl Ortalama	7-15 Yıl Ortalama
Bireycilik/Toplulukçuluk	4,23	4,17	3,92

2. Araştırmanın bağımsız değişkenleri (K.İ.Y., dışadönüklük / içedönüklük, bireycilik / toplulukçuluk, güç aralığı) arasındaki korelasyon değerlerine ait bulgular

Araştırmada, bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelenmesinde Pearson korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısı değerlerine göre, K.İ.Y. puan ortalamaları ile, bireycilik / toplulukçuluk ve dışadönüklük puan ortalamaları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Aynı sonuç, bireycilik / toplulukçuluk ve dışadönüklük puan ortalamaları arasındaki ilişkide de gözlenmiştir. Güç aralığı değişkeni ile diğer bağımsız değişkenler arasındaysa anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır (Bkz. Tablo 16).

Tablo 16. Araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonuçları

	<i>K.İ.Y.</i>	<i>Dışadönüklük</i>	<i>Bireycilik/ Toplulukçuluk</i>	<i>Güç Aralığı</i>
<i>K.İ.Y.</i>	<i>r 1.00</i> <i>p ,</i>	<i>r .34*</i> <i>p .00</i>	<i>r .28*</i> <i>p .00</i>	<i>r -.04</i> <i>p .58</i>
<i>Dışadönüklük</i>	<i>r .34*</i> <i>p .00</i>	<i>r 1.00</i> <i>p ,</i>	<i>r .22*</i> <i>p .00</i>	<i>r -.01</i> <i>p .83</i>
<i>Bireycilik/ Toplulukçuluk</i>	<i>r .28*</i> <i>p .00</i>	<i>r .22*</i> <i>p .00</i>	<i>r 1.00</i> <i>p ,</i>	<i>r -.04</i> <i>p .53</i>
<i>Güç Aralığı</i>	<i>r -.04</i> <i>p .58</i>	<i>r -.01</i> <i>p .83</i>	<i>r -.04</i> <i>p .53</i>	<i>r 1.00</i> <i>p ,</i>

* Anlamlı düzeyde ilişkiyi göstermektedir.

D. Bulguların Özeti

Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler sonucunda, şu bulgular elde edilmiştir.

Araştırma bulguları hipotezleri desteklememiştir. Ancak performansı yüksek ve düşük takımların ortalama puanları incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı olmayan şu eğilimlere rastlanmaktadır:

1. K.İ.Y. ölçeği ortalamaları takımlar arasında kıyaslandığında, istatistiksel açıdan anlamlı olmamakla beraber, performansı yüksek takımların K.İ.Y. ölçeği puan ortalamalarının, performansı düşük takımlara oranla yüksek olma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bunun yanında madde bazında yapılan analizlerde yüksek ve düşük performanslı takımların K.İ.Y. ölçeği 24. ve 31. maddelerinin ortalamaları arasında manidar bir fark ortaya çıkmıştır.

2. Dışadönüklük ölçeği ortalamaları takımlar arasında kıyaslandığında, istatistiksel açıdan anlamlı olmasa da, yüksek performanslı takımların dışadönüklük ölçeği ortalamalarının, düşük performanslı takımlara göre yüksek olma eğiliminde olduğu görülmektedir. Madde bazında yapılan incelemelerde ise yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

3. Bireycilik / toplulukçuluk ölçeği ortalamaları takımlar arasında kıyaslandığında, istatistiksel açıdan anlamlı olmasa da, performansı yüksek takımların toplulukçuluk puan ortalamalarının, performansı düşük takımlara göre daha yüksek olma eğiliminde olduğu görülmektedir. Madde bazında yapılan incelemelerde yüksek ve düşük performanslı takımların bireycilik / toplulukçuluk ölçeği 18. madde ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanmıştır.

4. Güç aralığı ölçeği takımlar arasında kıyaslandığında ise, istatistiksel açıdan anlamlı olmasa da, performansı yüksek takımların güç aralığı puan ortalamalarının performansı düşük takımlara göre daha yüksek olma eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır. Madde bazında yapılan incelemelerde yüksek ve düşük performanslı takımların güç aralığı ölçeği 45. ve 46. madde ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmüştür.

5. K.İ.Y., dışadönüklük / içedönüklük ve kültürel varsayım boyutları (bireycilik / toplulukçuluk, güç aralığı) ortalamaları demografik değişkenlere göre karşılaştırıldığında sadece deneklerin araştırmanın yapıldığı iş yerinde çalışma süreleri ile, bireycilik / toplulukçuluk boyutunun ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

6. K.İ.Y. ölçeği ile bireycilik / toplulukçuluk ve dışadönüklük ölçekleri ortalamaları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Aynı şekilde bireycilik / toplulukçuluk ile dışadönüklük puan ortalamaları arasındaki ilişki de pozitif yöndedir. Güç aralığı değişkeni, diğer bağımsız değişkenlerle anlamlı bir ilişki göstermemektedir.

V. TARTIŞMA VE YORUM

Araştırmanın amacı takım üyelerinin kimi kişisel özellik ve eğilimlerinin takım performansı üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu çerçevede, performansı yüksek olan takımlarının üyelerinin diğer gruba kıyasla K.İ.Y., dışadönüklük, toplulukçuluk puan ortalamalarının yüksek ve güç aralığı puan ortalamalarının düşük olacağı hipotezleri öne sürülmüştür. Yapılan analizler araştırmanın bağımsız değişkenleri açısından yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Ancak araştırma bulguları istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar vermemekle birlikte, ilgili değişkenleri puan ortalamalarının genel görüntüsü şöyle sonuçlar ortaya koymaktadır;

Yüksek performanslı takımların K.İ.Y. puan ortalamalarının düşük performanslı takımlara kıyasla daha yüksek olma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu sonuç yaptıkları çalışmalarla iletişimi grup performansını belirleyen iki faktörden biri olarak gösteren Cartwright ve Zander (1968), Shaw (1981) ve Mc Grath'ın (1984) görüşleri ile paralellik göstermektedir. Madde bazında yapılan analizler sonucunda, performansı yüksek takımlara ait üyelerin karşılarındaki bireylerin o anki durumunu tahmin etmeye daha fazla eğilimli oldukları, özür dileme konusunda ise daha az istekli davrandıkları söylenebilir. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda K.İ.Y.'ni oluşturan duygu ve düşünceleri rahat ve açık ifade edebilmek, iyi bir dinleyici olmak, diğer bireylerin söz ve tepkilerine önem verip, ilgi duymak gibi özelliklerin takımların başarısında etkili faktörler arasında yer aldığını düşünmek mümkündür. Ancak araştırmada yalnızca bir eğilim olarak gözleyebildiğimiz bu sonucun takip eden araştırmalarda istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde desteklenmesi literatür tarama ile daha güçlü bir paralellik sağlayacaktır.

Dışadönüklük boyutunda da benzer sonuçlar elde edilmiş ve istatistiki açıdan anlamlı olmasa da, yüksek performanslı takımların dışadönüklük puan ortalamalarının, düşük performanslı takımlara kıyasla daha yüksek olma eğiliminde olduğu gözlenmiştir. Literatürü incelediğimizde Kichuk (1996) ve Taggar'ın (1997) araştırma sonuçlarının da bu bulguları destekleyici nitelikte olduğu görülmektedir. Bu bulgular paralelinde dışadönüklük boyutu girişkenlik, sosyallik, konuşkanlık, açıklık gibi özellikleri içerdiğinden bu tür özelliklerin takım performansını yükselttiğini söylemek mümkündür.

Yine çalışmada istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların gözlenemediği bireycilik / toplulukçuluk boyutu ortalama puanlarında ise, yüksek performanslı takımların, düşük performanslı takımlara oranla daha toplulukçu eğilimler gösterdikleri gözlenmektedir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu, Kirkman ve Shapiro'nun (1997) görüşleri ve Thomas'ın (1999) çalışmaları sonucunda ortaya koyduğu sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Bir başka kültür değişkeni olan güç aralığı boyutu ile ilgili veriler ise literatürden elde edilen bilgilerle çelişmektedir. Hofstede yaptığı çalışmalarda toplulukçuluk ve düşük güç aralığı arasında yüksek bir korelasyon bulmuştur (Kağıtçıbaşı, 1997). Bu çerçevede toplulukçuluk puan ortalamaları daha yüksek olan takımların daha düşük güç aralığına sahip olmaları beklenirken, araştırmamızda bulgular bunun tersini göstermiştir. Araştırmada, performansı yüksek takımlarda, performansı düşük takımlara göre güç aralığı puan ortalamalarının daha yüksek olma eğiliminde olduğu görülmüştür. Madde bazında yapılan incelemeler performansı yüksek takımlara ait üyelerin, performansı düşük takım üyelerine göre astlar ve üstler arasındaki resmiyete ve bireylerin kendi konumlarına uygun hareket etmeleri gerektiği inancına daha fazla önem verdikleri yönünde ipuçları vermektedir. Bu durum toplulukçuluk ile güç aralığı arasındaki ilişkilerin dinamiğini yeniden düşünmek üzere gelecek araştırmalar için merak konusu olabilir.

Çalışmada bireylerin araştırmanın yapıldığı firmadaki çalışma süreleri ile bireycilik / toplulukçuluk boyutu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bireylerin firmadaki çalışma süreleri uzadıkça, bireyciliğe olan eğilimlerinde artış görülmektedir. Bireycilik / toplulukçuluk ve çalışma süresi arasında bulunan bu sonuç beklentilere ters düşmektedir. Bu konu ileride yapılacak araştırmalar için inceleme konusu olabilecek niteliktedir.

Demografik değişkenler içinde yer alan yaş grupları ile K.İ.Y., dışadönüklük/içedönüklük ve kültürel değişkenler karşılaştırıldığında aralarında manidar bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç özellikle kültürel değerlerin yaşa göre değiştiğini belirten Hofstede ve diğerlerinin (1990) bulgularıyla çatışmaktadır. Ayrıca Smith, Dugan ve Trompenaars'ında (1992), bireycilik/toplulukçuluk boyutu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmelerine rağmen araştırmamızın sonucunda böyle bir bulgu da elde edilememiştir.

Bireylerin eğitim durumları ve K.İ.Y. dışadönüklük/içedönüklük ve kültürel değişkenler karşılaştırıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulgu yine kültürel değişkenler boyutunda değer farklılıklarının eğitim seviyesine göre değişiklik gösterdiğini belirten Hofstede ve diğerlerinin (1990) çalışmalarıyla ters yöndedir.

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde ise K.İ.Y. ve bireycilik / toplulukçuluk puan ortalamaları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç bireylerin K.İ.Y.'lerinin kültürel değerlerden etkilendiğini belirten Nelson ve Quick'in (1994) görüşleri ile paralellik göstermektedir.

Dışadönüklük puan ortalamaları ile K.İ.Y. ve toplulukçuluk puan ortalamaları arasında da pozitif yönde bir ilişki vardır. Literatür incelendiğinde, dışadönük kişileri sosyal, girgin, konuşkan, çevreleriyle ilişkilerini arttırmak isteyen kişiler olarak

tanımlayan Atkinson ve diğerlerinin (1995) görüşleri, araştırmadan elde edilen bu bulguyu destekler niteliktedir.

Araştırmada yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında beklenen farklılıkların gözlenememesinin şu tür nedenlerden kaynaklandığı düşünülebilir: Takımların performanslarının birbirlerine yakın olması istatistiksel açıdan yüksek ve düşük performansı ayırt etmede zorluk çıkarmıştır. Yönetimin takımlara verdiği puanlardan da görüldüğü gibi, takımların değerlendirilmesi toplam 250 puan üzerinden 198-155 puan aralığında yapılmıştır. Bu sonuç en düşük ve en yüksek başarıya sahip olan takımlar arasında performans açısından pek te büyük bir fark olmadığını göstermektedir. Bu bulgu paralelinde, bizim ölçtüğümüz boyutlarda da takım üyelerinin benzer eğilimleri olacağı ihtimali yüksektir. Yani benzer başarı gösteren takım üyelerinin, birbirlerine yakın kişisel özellik ve eğilimleri olması beklenebilecek bir durumdur.

Araştırmada önemli olan diğer bir konu da takımların her birinin performans puanlarının tam olarak alınamaması olmuştur. Bu durum araştırmayı sınırlayıcı nitelikte olup, ele alınan değişkenler ile takım performansı arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesine olanak vermemiştir.

Gelecek araştırmalarda, örneklem grubundaki her takımın performans puanlarının hesaplanabilmesi daha ayrıntılı çalışmalar yapılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca ileride yapılacak çalışmaların daha farklı sektörlerde ve daha geniş örneklem grupları ile, takım performansını etkileyen başka değişkenlerin de (üye sayısı, takım amaçlarının açıklığı, liderlik tarzları, ödüllendirme sistemi gibi) düşünülerek yapılması, takım çalışmalarının dinamiğine ilişkin daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior* (3rd Ed.). Cincinnati, OH: South Western College Publishing. Cited in Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22 (3), 730-757.

Ancona, D.G., & Caldwell, D.F. (1992). External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.

APT Central. (1999). *What is the Myers-Briggs Type Indicator?*. [Online]. Available: <http://www.aptcntral.org/aptmbtiw.htm#WHAT>.

Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., & Hilgard, E. R. (1995). *Psikolojiye giriş II*. (Çev. Aysun Yavuz, Kemal Atakay, Mustafa Atakay). İstanbul: Sosyal Yayınlar.

Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J., & Hilgard, E. R. (1990). *Introduction to psychology* (10th Ed.). USA: Cosmopress.

Baron, R. A. (1996). *Essentials of psychology*. Needham Heights: A Simon & Schuster Company.

Barrett, R. A. (1984). *Culture and conduct: An excursion in anthropology*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.

Bartolome, F. (1989). Nobody trusts the boss completely-now what?. *Harvard Business Review*, March-April, 135-42. Cited in Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Management* (5th Ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.

Baymur, F. (1994). *Genel psikoloji*. İstanbul: İnkilap Kitabevi.

Baysal, C. (1981). *Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar*. İstanbul: İ. Ü. Cited in Bozkurt, T. (1996). İşletme kültürü: Kavram tanımı ve metodolojik sorunlar. In S.Tevrüz (Ed.). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. ss.83-103. Türk Psikologlar Derneği: Ankara.

Beekun, R. I. (1989). Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: Antidote or fad?. *Human Relations*, 47 (10), 877-897. Cited in Cohen, S. G., & Ledford, G. E. Jr. (1994). The effectiveness of self managing teams: A quasi experiment. *Human Relations*, 47,13-43.

Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work: A strategy for human resource management*. Oxford: Butterworth, Heinemann. Cited in West, M.A., & Allen, N. J. (1997). Selecting for teamwork. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.). *International handbook of selection and assessment*, pp.493-506. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism / collectivism and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross Cultural Psychology*, June, 25(2), 233-257.

Bozkurt, T., Turgut, T., İmamoğlu, N., Yılmaz, Ş., Tuncay, O., & Gökçül, B. (1998). Çalışanların toplam kalite yönetim uygulamaları ile ilgili iş tatminleri ve kültürel varsayımlar arasındaki ilişki. *M. Ü. Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Bülteni*, 4 ,40-49.

BSM Consulting. (1998). *Information About Personality Types*. [Online]. Available: <http://www.personalitypage.com/info.html>.

Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. In R. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, pp.333-380. San Francisco, C.A.: Jorsey-Bass. Cited in West, M. A., & Allen, N. J. (1997). Selecting for teamwork. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.). *International handbook of Selection and Assessment*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory* (3rd Ed.). New York: Harper and Row. Cited in Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D.P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.

Cascio, W. F. (1998). *Applied psychology in human resource management* (5th Ed.). USA: Prentice Hall, Inc.

Cattell, R. B. (1957). *Personality and motivation structure and measurement*. Yonkers: New World. Cited in Samuel, W. (1981). *Personality: Searching for the sources of human behavior*. International Student Edition.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

Cohen, S. G., & Ledford, G. E. Jr. (1994). The effectiveness of self managing teams: A quasi- experiment. *Human Relations*, 47,13-43.

Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34(2). Cited in Cohen, S. G., & Ledford, G. E. Jr. (1994). The effectiveness of self managing teams: A quasi- experiment. *Human Relations*, 47,13-43.

Culture Bank. (1996). *Individualism-collectivism sampler*. [Online]. Available: <http://www.culturebank.com/hofdef2.html#gert001>.

Cushman, D. P., & Chan, D. D. Jr. (1985). *Communication in interpersonal relationships*. State University of New York Press, Albany. Cited in Özarallı, N. (1995). *Organizational communication effectiveness, a research in banking sector*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve davranışı* (7. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Daft, R. L. (1997). *Management* (4th Ed.). USA: Dryden Press.

Drucker, P. F. (1992). There's more than one kind of team. *The Wall Street Journal*, February. 11. Cited in Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1994). *Organizational behavior: Foundations, realities & challenges*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.

Düren, Z. (1990). *İşletmelerde kalite çemberleri*. Evrim Basım Yayım Dağıtım.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.

Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Evrin, S. (1967). *Psikoloji açısından şahsiyette bir buud olarak içedönüklük-dışadönüklük sorunu üzerine bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları. No.1284.

Eysenck, H. (1960). *The structure of human personality*. New York: Macmillan. Cited in Hilgard, E. R., Atkinson, R. C., & Atkinson, R. L. (1971). *Introduction to psychology* (5th Ed.). USA: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

Fiske, J. (1987). *Television culture*. Bungay, Suffolk: Richard Clay Ltd. Cited in Cammaert, G. M. F. (1998, September). *The euroliterature project*. [Online]. Available: <http://www.euroliterature.uib.no/Reports/sep98-anthro/report>.

Göregenli, M. (1995). Kültürümüz açısından bireycilik-toplulukçuluk eğilimleri: Bir başlangıç çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 10 (35), 1-14.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

Güvenç, B. (1972). *İnsan ve kültür*. Ankara: Ayyıldız Matbaası. Cited in Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Güvenç, B. (1996). *İnsan ve kültür* (7. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1989). *Organizational behavior* (5th Ed.). West, St. Paul, Minn. Cited in Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6th Ed.). New York: Mc Graw Hill Inc.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, Sage Publications.

Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9, 389-398. Cited in Thomas, D. C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(2), 242-263.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. England: McGraw Hill Book Company.

Hofstede, G., Neuijen; B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Imai, M. (1986). *Kaizen: Japonya'nın rekabette başarısının anahtarı*. The Kaizen Institute.

İslamoğlu, G. K. (1999). *Team composition and effectiveness*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Jandt, F. E. (1995). *Intercultural communication*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). *İnsan ve insanlar*. Psikoloji Psikiyatri Dizi No:1. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım. Cited in Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1997). Individualism and collectivism. In J. W. Berry, Y. H. Poortinga, & J. Pandey (Eds.). *Handbook of cross-cultural psychology*. USA: Allyn & Bacon, A Viacom Company.

Kaizen Çemberleri El Klavuzu (1999). Toyota.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993a). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, March-April, 111-120.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993b). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.

Kichuk, S. (1996). *The effect of team member personality on the performance of innovative work teams*. [Online]. Available: <http://mint.mcmaster.ca/mint/confer/mac16.htm>.

Kluchohn, F., & Strodbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson. Cited in Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757.

Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757.

Larson. C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: what must go right/what can go wrong*. New Bury Park, California: Sage Publications.

Livingood, J. (1995). *Revenge of the introverts*. [Online]. Available: <http://metalab.unc.edu/cmc/mag/1995/apr/livingood.html>.

Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6th Ed.). New York: McGraw Hill Inc.

Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Ballinger, Cambridge, Mass. Cited in Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6th Ed.). New York: McGraw Hill Inc.

Magjuka, R. J., & Baldwin, T. T. (1991). Team-based employee involvement programs: Effects of design and administration. *Personnel Psychology*, 44, 793-812. Cited in Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

Margerison, C. J., & McCann, D. J. (1984). *How to lead a winning team*. Manchester: MCB University Press. Cited in West, M.A., & Allen, N.J. (1997). Selecting for teamwork...In N. Anderson & P. Herriot (Eds.). *International handbook of selection and assessment*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

McAfee, R. B., & Champagne, P. J. (1987). *Organizational behavior: A manager's view*. St. Paul: West Publishing Company.

McGrath, J. E. (1984). *Groups: integration and performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. Cited in Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39,412-438.

Morgan, A. M. (1996, February 20). *Personality types and team work*. [Online]. Available: <http://www.urban.viuc.edu/courses/Varkki/teamwork/personality.html#anchor207770>.

Myers, B. I., & Myers, B. P. (1997). *Kişilik: Farklı tipler, farklı yetenekler*. (Çev. Hüsnü Ovacık). İstanbul: Kuraldışı Yayınları

Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1994). *Organizational behavior: foundations, realities & challenges*. Minneapolis / St. Paul: West Publishing Company.

Newman, B. (1984). Expediency as benefactor: How team building saves time and gets the job done. *Training and Development Journal*, February, 26-28. Cited in McAfee, R. B., & Champagne, P. J. (1987). *Organizational behavior: A manager's view*. St. Paul: West Publishing Company.

Özevren, M. (1997). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Özkalp, E., & Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel davranış*. T.C. Anadolu Üniversitesi. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları. No.11. Etam A.Ş.

Peck, C. S. (1995, June 26). *Assessment of team effectiveness*. [Online]. Available: <http://www.asi-intl.com/docs/teamart.doc>.

Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E., & Henwood, C. I. (1991). Communication abilities of managers: The relationship of performance. *Journal of Management*, 17,57-76. Cited in Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1994). *Organizational behavior: Foundations, realities & challenges*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.

Remmling, G. W., & Campbell, R. B. (1970). *Basic sociology: An introduction to the study of society*. New Jersey: Littlefield, Adams & Co.

Robbins, P. S. (1996). *Organizational behavior* (7th Ed.). USA: Prentice Hall.

Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Management* (5th Ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.

Salem, M., Lazarus, H., & Cullen, J. (1992). Developing self-managing teams: Structure and performance. *Journal of Management Development*, 11(3), 24-32. Cited in Torrington, D., & Hall, L. (1998). *Human resource management* (4th Ed.). Italy: Prentice Hall Europe.

Sanford, A. C. (1973). *Human relations theory and practice*. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.

Schein, E. H. (1991). What is culture?. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.). *Reframing organizational culture*. London: Sage Publications.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing organizational behavior* (5th Ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1997). *Organizational behavior* (6th Ed.). Canada: John Wiley & Sons. Inc.

Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill Inc. Cited in Smith, K.G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.

Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. In K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 5, 323-356. Cited in Sundstrom, E., DeMeuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2),120-133.

Shrink, C. (1996). *Interpersonal communication skills test*. [Online]. Available: <http://www.queendom.com/communic.html>.

Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1992). (Basılmamış Çalışma). *National culture and managerial values: A dimensional analysis within 45 nations*. Cited in Tarazoğlu, A. (1997). *Kültürel varsayım boyutları üzerine bankalarda gerçekleştirilmiş bir çalışma*. Yayımlanmamış Master Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Smathers Libraries. (1999). *Isabel Briggs Myers papers*. [Online]. Available: <http://web.uflib.ufl.edu/spec/manuscript/guides/Myers.htm>.

Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1986). *Management* (3rd Ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Sundstrom, E., De Meuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.

Şimşek, M. (1998). *Kalite yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Şimşek, M. Ş. Akgemci, T., & Çelik, A. (1998). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taggar, S. (1997). *Intelligence, personality, creativity and behavior: The antecedents of Superior team performance*. [Online]. Available: <http://mint.mcmaster.ca/mint/papers>.

Tarazoğlu, A. (1997). *Kültürel varsayım boyutları üzerine bankalarda gerçekleştirilmiş bir çalışma*. Yayınlanmamış Master Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Tayeb, M. H. (1988). *Organizations and national cultures: A comparative analysis*. London: Sage Publications.

Tennekes, J. (1990). *De onbekende dimensie. Over cultuur, cultuurverschillen en macht*. Apeldoorn: Garant. Cited in Cammaert, G.M.F. (1998, September). *The euroliterature project*. [Online]. Available: <http://www.euroliterature.uib.no/reports/sep98-anthro/report>.

The Henderson Group. (1999). *Teams performance*. [Online]. Available: <http://www.hendersongroup.com/teamperf.htm>.

Thomas, D. C. (1999): Cultural diversity and work group effectiveness. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, March, 30(2), 242-263.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: The Economist Books.

Turhan, M. (1969). *Kültür değişimleri*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi. Cited in Erdoğan. İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Turner, C. H., & Trompenaars, A. (1993). *The seven cultures of capitalism*. New York: Doubleday. Cited in Bozkurt, T. (1996). İşletme kültürü: Kavram tanımı ve metodolojik sorunlar. In S.Tevrüz (Ed.). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. pp.83-103. Türk Psikologlar Derneği: Ankara.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Vinokur-Kaplan, D. (1995). Treatment teams that work (and these that don't): An application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 303-327. Cited in Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

Washington Post Health. (1986, March 12). Success of intensive care depends on teamwork p.5. Cited in Berko, R. M., Wolvin, A. D., & Wolvin, D.R. (1989). *Communicating* (4th Ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Wellins, R. S., Byham, W. C., & Wilson, J. M. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

West, M. A., & Allen, N. J. (1997). Selecting for teamwork. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.). *International handbook of selection and assessment*, pp.493-506. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.



EK 2. Dışadönüklük / İçedönüklük Ölçeği

Nasıl hissettiğiniz veya davrandığınızı konusunda size en yakın gelen cevap hangisidir?

1	Genelde;	<input type="checkbox"/> insanlarla çabuk kaynaşan mı yoksa <input type="checkbox"/> sessiz ve mesafeli bir kişi misiniz?
2	Bir grup insanla birlikteyken;	<input type="checkbox"/> grubun konuşmasına katılmayı mı yoksa <input type="checkbox"/> insanlarla teker teker konuşmayı mı seçersiniz?
3	Kalabalık bir grupta;	<input type="checkbox"/> başkalarını tanıştıran kişi mi <input type="checkbox"/> başkalarına tanıştırlan kişi misiniz?
4	Genelde;	<input type="checkbox"/> az kişiyle derin arkadaşlıklara mı <input type="checkbox"/> çok kişiyle daha yüzeysel arkadaşlıklara mı sahipsiniz?
5	Arkadaşlarınız arasında sizi;	<input type="checkbox"/> olayları en son duyanlardan mı <input type="checkbox"/> olayları başkalarına duyurularından mısınız?
6	Aşağıdakilerden hangisi sizi daha iyi tanımlar?	<input type="checkbox"/> hemen hemen herkesle gerektiği kadar konuşabiliyorum <input type="checkbox"/> yalnızca bazı kişilerle, bazı koşullarda konuşacak pek çok şey bulabiliyim.
7	Tanıştığınız yeni insanlar sizin nelerle ilgilendiğinizi;	<input type="checkbox"/> hemen mi yoksa <input type="checkbox"/> bir süre geçip, sizi iyice tanıdıktan sonra mı anlarlar?
8	Genelde duygularınızı;	<input type="checkbox"/> açıkça belli eder misiniz yoksa <input type="checkbox"/> kendinize saklamayı mı seçersiniz?
9	Genelde kendinizi olaylar hakkında diğer insanlardan ;	<input type="checkbox"/> daha hevesli olarak mı yoksa <input type="checkbox"/> daha az hevesli olarak mı nitelendirirsiniz?
10	Arkadaş toplantılarında;	<input type="checkbox"/> sıkıldığımız olur mu yoksa <input type="checkbox"/> her zaman eğlenir misiniz?
11	Yeni bir şey moda olduğunda sizi;	<input type="checkbox"/> ona ilk uyanlardan mı <input type="checkbox"/> uzak kalıp ilgilenmeyenlerden misiniz?

12	Genelde siz;	<input type="checkbox"/> tanıması kolay bir kişi mi <input type="checkbox"/> tanıması zor bir kişi misiniz?
13	Günlüç bir durumda olduğunuzu algıladığımızda;	<input type="checkbox"/> konuyu değiştirtirsiniz <input type="checkbox"/> şakaya vurursunuz <input type="checkbox"/> günler sonra o anda ne söyleyebileirdim diye düşünürsünüz.
14	Size yakın insanlar, size;	<input type="checkbox"/> çoğu konuda neler duyduğunuzu bilirler <input type="checkbox"/> yalnızca siz duygularınızı daha önce onlara açmışınız bilirler.
15	Bir arkadaş toplantısından;	<input type="checkbox"/> insanları bir araya getirip kaynaştırmaktan, eğlenceye katkıda bulunmaktan mı hoşlanırsınız <input type="checkbox"/> karışmayıp herkesin bildiği gibi eğlenmesini mi seçersiniz?
16	Yandaki sözcük çiftinden hangisi size daha yakındır?	<input type="checkbox"/> girişken <input type="checkbox"/> sessiz
17	Yandaki sözcük çiftinden hangisi size daha yakındır?	<input type="checkbox"/> mesafeli <input type="checkbox"/> konuşkan
18	Yandaki sözcük çiftinden hangisi size daha yakındır?	<input type="checkbox"/> sessiz <input type="checkbox"/> hareketli
19	Yandaki sözcük çiftinden hangisi size daha yakındır?	<input type="checkbox"/> konuşmak <input type="checkbox"/> yazmak
20	Yandaki sözcük çiftinden hangisi size daha yakındır?	<input type="checkbox"/> sosyal bir kişi <input type="checkbox"/> uzak duran bir kişi
21	Yandaki sözcük çiftinden hangisi size daha yakındır?	<input type="checkbox"/> arkadaş toplantısı <input type="checkbox"/> tiyatro

Ek 5

Bu anket Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalında yapılmakta olan tez çalışmasına kaynak oluşturmak için hazırlanmıştır. Araştırmadaki amaç, çalıştığınız işyerinde uygulanan takım çalışmalarıyla ilgili bilgi elde etmektir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sizden istenilen verilen ifadeye katılma derecenizi belirtmeniz, ikinci bölümde ise verilen ifadelerden size yakın geleni seçmenizdir. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyarak size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Vereceğiniz cevaplar daha sonraki araştırma ve çalışmalara büyük fayda sağlayacaktır. Ayıracağınız zaman için teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz: Kadın

Erkek

Yaşınız:

Eğitiminiz: Orta

Üniversite

Lise

Master

Yüksekokul

Doktora

Kaç yıldır çalışıyorsunuz:

Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz:

Takımınız kaç üyeden oluşmaktadır:

Ne kadar zamandır takımınızda çalışıyorsunuz:

Şimdiye kadar başka takım çalışmalarına da katıldınız mı:

Ek 6. K.İ.Y. ölçeğinin tüm maddeler bazında yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında karşılaştırılması

Soru	Yüksek		Düşük		t
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	
2. İnsanlar söylediklerimi anlamıyorlar.	1,9403	1,2778	2,0323	1,0076	-
3. Fikirlerimi açıkça ifade edebiliyorum.	4,6618	1,0596	4,5323	,9703	-
4. Benimle aynı düşünceleri paylaşmayan insanlara fikirlerimi anlatmakta zorlanırım.	2,7164	1,4853	2,5643	1,2755	-
5. Bir soruyu anlamadığımda daha fazla açıklama yapılmasını isterim.	4,8507	1,1181	4,6885	1,2588	-
6. Başkalarının ne demek istediklerini anlamıyorum.	1,8955	1,2448	1,8548	1,1286	-
7. Olaylara başkalarının bakış açısından kolaylıkla bakabilirim.	4,4030	1,9311	4,0833	1,2391	-
8. Aklım başka yerde olsa da karşımdakini dinliyormuş gibi gözükürüm.	2,6471	1,5039	2,6667	1,5033	-
9. Duygularımı açıkça ifade etmekte zorlanırım.	2,3881	1,4244	2,6290	1,4512	-
10. Konuyla ilgili ekleyeceklerim olduğunda karşımdakinin sözünü kesmekten rahatsızlık duymam.	1,8382	1,3339	1,9194	1,2714	-
24. Karşımdakinin ruh halini tahmin edebilirim.	4,1618	1,2412	3,6721	,9953	2,453*
25. Karşımdaki insanın ne söyleyeceğini tahmin ettiğimde sözünü bitirmesini beklemeden cevap veririm.	1,9412	1,2203	2,1290	1,3242	-

<i>Soru</i>	<i>Yüksek</i>		<i>Düşük</i>		<i>t</i>
	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	
26. Birşey anlatırken kendimi anlattıklarına öylesine kaptırıyorum ki karşımdakilerin tepkilerinin farkına varamıyorum.	2,0588	1,0773	1,8710	1,0320	-
27. Zayıf yönlerimi kimseyi ilgilendirmeyeceği için saklamayı tercih ederim.	2,8676	1,3703	3,0968	1,4566	-
28. Hata yaptığımda, hatamı kabul etmekten korkmam.	5,0735	1,1631	4,9355	1,3775	-
29. Başkalarının beni anlamalarının en iyi yolu onlara hislerimi, düşüncelerimi ve inançlarımı açıklamaktır.	4,5000	1,3876	4,4918	1,2861	-
30. Hislerimi açıklamam sözkonusu olduğunda konuyu değiştirmeyi tercih ederim.	2,1912	1,1098	2,0984	1,1504	-
31. Başkalarını kırdığımı hissettiğimde hemen özür dilerim.	4,6176	1,3497	5,0806	,9801	-2,219*
32. Eleştirildiğimde hemen savunmaya geçerim.	2,6912	1,1877	3,0806	1,3219	-
33. Sinirlendiğimde bunun nedenini soranlara hissettiklerimi rahatça söylerim.	4,2500	1,3087	4,0656	1,3275	-
50. Biriyle konuşurken kendimi onun yerine koymaya çalışırım.	4,0882	1,2899	3,9355	1,5027	-
51. Karşımdaki uygun kelimeleri bulmakta zorlandığımda ona yardım ederim.	4,2090	,9776	4,1803	,9748	-
53. Sohbetlerde genellikle çok söz alırım.	3,0149	1,1347	2,9032	1,1834	-

<i>Soru</i>	<i>Yüksek</i>		<i>Düşük</i>		<i>t</i>
	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	
54. İnsanların varlığımdan rahatsızlık duyduklarını hissediyorum.	1,6716	1,3302	1,5806	,9675	-
55. Başkalarının söyledikleri ile ilgilenirim.	3,7761	1,2531	3,9344	1,4244	-
57. Eleştirilerimi karşımdaki insanın kişiliğine değil, davranışlarına yapmayı tercih ederim.	4,4853	1,2754	4,2742	1,2169	-
58. Bir sorunla karşılaştığımda kontrolümü kaybetmeksizin çözüm ararım.	4,8382	1,0596	4,6290	1,0594	-
59. Komşurken, söylenenlere gösterdiğim duygusal tepkilerimin farkındayım.	4,2239	1,0124	4,2419	,9527	-
60. Duygularımı inciten birisiyle karşılaşmaktan çekinmem.	3,7612	1,4882	3,5246	1,446	-
61. Bana sinirleneceklerini düşündüğüm için insanlarla anlaşmazlıklarını dile getirmeye çekinirim.	2,1940	1,2702	2,4677	1,4225	-

* $p \leq 0.05$ anlam derecesine göre yüksek ve düşük performanslı takımların ortalamaları arasında manidar fark bulunan maddeler.

Ek 7. Bireycilik/Toplulukçuluk ölçeğinin tüm maddeler bazında yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında karşılaştırılması

Soru	Yüksek		Düşük		t
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	
11. Eğer bir akrabam maddi sıkıntıda olduğunu söylese, elimden geldiğince yardım ederim.	4,9254	1,1588	5,000	1,0082	-
12. İyi arkadaşlarımla yakın oturmaktan hoşlanırım.	4,7647	1,4155	4,8710	1,2345	-
13. Mütevazı bir yaşam sürerek biriktirdiğim parayı ihtiyacı olsa da annemin kullanmasına izin vermem.	1,1912	,6524	1,3607	1,110	-
14. Arabamı (varsa) iyi sürücü olsalar da kullanması için aileme vermem.	1,4706	1,0434	1,3065	,7149	-
15. Tatile arkadaşlarla çıkmak, daha az özgürlük ve daha çok kısıtlama getirir, sonuçta daha az eğlenilir.	1,7794	1,2795	1,6452	1,0258	-
16. İş arkadaşım elektrik ve su parasını ödemek için paraya ihtiyacı olduğunu söylese yardım ederim.	4,7500	1,2740	4,5000	1,5966	-
17. Komşularım benden ya da ailemden hiç ödünç birşey almamıştır.	1,3382	,9714	1,3871	,9642	-
18. Soyadı benimkiyle aynı olan biriyle karşılaşırsam en azından uzaktan kan bağıımız olup olmadığını merak ederim.	4,3382	1,5319	3,7419	1,87267	2,086*
34. Yanlarından geçerken komşularım bana selam vermezse çok huzursuz olurum.	4,0147	1,4710	4,0968	1,4566	-

<i>Soru</i>	<i>Yüksek</i>		<i>Düşük</i>		<i>t</i>
	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	
35.Okulda başarılı olmak için sınıf arkadaşlarının yardımı önemlidir.	3,9706	1,2091	3,5645	1,5324	-
36. Düşüncelerimi ve yeni edindiğim bilgileri ailemle paylaşmam.	1,6324	1,0207	1,9032	1,3874	-
37. Ailemin dinini benimserim.	4,4242	2,005	4,5893	1,8268	-
38. Genç insanlar, eğitim ve meslekle ilgili planlar yaparken ailelerinin önerilerini dikkate almalıdırlar.	4,4478	1,2344	4,0161	1,3119	-
40. Karı kocamın ortak arkadaşları olmasındansa kendi arkadaşlarının olması daha iyidir.	2,2615	1,3838	2,0164	1,2449	-
41. Kazancımı bol keseden mi yoksa pinti davranarak mı harcayacağım hiçbir akrabamı ilgilendirmez.	4,1618	1,6805	4,1639	1,6949	-
42.Evleneceğim kişi hakkında komşularımın ne düşüneceği önemli değildir.	4,6471	1,4636	4,3279	1,5135	-
62. Çoğu kez birşey yaparken yeteneksiz biriyle çalışıp işbirliği yapmaktansa o şeyi tek başına yapmak daha iyidir.	2,5882	1,4786	2,8525	1,6516	-
63. Bir yemeğe çok kişi karışırsa yemek kötü olur atasözüyle anlatılmak istene düşünceye katılıyorum.	2,8088	1,6863	3,0328	1,7026	-
64. Kaç erkek çocuğa sahip olmak istediğim konusunu ailemle hiç konuşmam.	2,9701	1,8987	3,3500	1,8210	-

<i>Soru</i>	<i>Yüksek</i>		<i>Düşük</i>		<i>t</i>
	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	
65. Her ailenin kendine has problemleri vardır. Bunları akrabalara anlatmanın bir yararı yoktur.	3,6970	1,7094	3,5500	1,5990	-
66.Parayı çok sevip sevmemem kişisel bir sorundur, arkadaşlarımla bu konudaki düşünceleri beni ilgilendirmiyor.	3,7910	1,6926	3,4333	1,4423	-
67.Müzik zevklerim ailemden son derece farklıdır.	3,0299	1,5856	2,9836	1,5968	-
68.İstedğim erkek çocuk sayısı, ailemin sahip olmamı istediği erkek çocuk sayısından farklıdır.	2,9194	1,9017	2,5893	1,7558	-
69. Komşularla görüşürken temkinli olunmalı, çünkü meraklı olduğunuzu, işlerine burnunuzu soktuğunuzu düşünebilirler.	3,2647	1,3781	3,1475	1,4240	-
70. Ne tür bir eğitim göreceğime karar verirken yakın akrabalarımla tavsiyelerine kulak asmam.	2,4706	1,3873	2,6167	1,5414	-
71.Öğrencilerin bağımsızlık özelliklerini geliştirmemiz gerekir, böylece okulla ilgili işlerde diğer öğrencilere fazla güvenmezler.	2,5156	1,3213	2,4000	1,4046	-
72. Mümkün olsa arkadaşlarımla ortak bir arabaya sahip olmak isterdim; böylece hepimizin ayrı ayrı fazla para harcamamıza gerek kalmazdı.	2,000	1,4358	1,8525	1,3520	-

Ek 8. Güç aralığı ölçeğinin tüm maddeler bazında yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında karşılaştırılması

<i>Soru</i>	<i>Yüksek</i>		<i>Düşük</i>		<i>t</i>
	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	
20. Kanımca çalışanların amirleriyle karşı fikirde olmaları şirket içinde çatışma yaratır.	2,8382	1,6079	2,6452	1,4832	-
21. Bir işyerinde herkesin kendi yeri ve konumunu bilmesi düzeni sağlar.	4,9265	1,1239	4,7097	1,2199	-
22. Bir problemi amirlerini atlayarak daha yetkili bir amine götürenler daha sonra kendi amirleri ile sorun yaşamayı hak ederler.	4,1940	1,5786	4,2258	1,4191	-
23. İşlerin cinsiyet farkına bakılmadan dağıtılması şirketteki güç dengesini bozacağı için zararlıdır.	3,5294	1,4606	3,0508	1,7263	-
43. Bir işyerinde yüksek statülü kişilerin diğerleriyle eşitmiş gibi davranmaları laçkalık yaratır.	2,7500	1,7736	2,7903	1,6410	-
44. Bir işyerinde amirlerin çalışanlara danışarak karar vermeleri onlara olan güveni azaltır.	1,3088	,8151	1,5968	1,1518	-
45. Bir işyerinde astlar ve üstlerin birbirlerine hitap şekillerinin resmi olması çatışmayı önler.	3,5882	1,3955	2,9355	1,5563	2,521*
46. Kanımca uyumlu yaşamının temel kuralı herkesin kendi yeri ve konumuna uygun davranmasıdır.	4,4706	1,2395	3,9508	1,5645	2,102*

<i>Soru</i>	<i>Yüksek</i>		<i>Düşük</i>		<i>t</i>
	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	
47. Yaşı genç olan birinin aynı bölümdeki daha yaşlı çalışanların amiri konumunda olması çatışma yaratması açısından pek de doğru değildir.	2,7463	1,504	2,90416	1,6902	-
48. İş arkadaşlarımla duygularımı paylaşmaktan hoşlanmam.	2,2500	1,2740	2,2742	1,2303	-

**** İstatistiki analizlerde ters soru (reverse item) olarak değerlendirilen soruların ortalamaları tablolarda düzeltilerek gösterilmiştir.**