

TAKIM SÜREÇLERİNİN TAKIM ETKİNLİĞİ VE BAŞARISINA ETKİSİ: TÜRKİYE’DE HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR ÜZERİNDE BİR UYGULAMA*

THE EFFECT OF TEAM PROCESSES ON TEAM EFFECTIVENESS AND PERFORMANCE: AN APPLICATION ON THE SERVICE SECTOR COMPANIES OPERATING IN TURKEY

Meral DÜLGER** 

Öz

Takım süreçleri takımların nasıl işlediğini, kendi aralarında ve çevreleriyle nasıl iletişim kurduklarını açıklamaktadır. Dolayısıyla, bu süreçlerin anlamlandırılmasının takımların örgüt düzeyindeki yerini vurguladığı düşünülmektedir. Konuyla ilgili yazın taraması, takımların örgütsel tasarımlarda kullanımı ile ilgili çalışmaların genellikle sınırlı olduğunu, Türkiye özelinde ise bu konuda herhangi bir araştırma yapılmadığını ortaya koymuştur. Yazındaki bu boşluğu doldurmayı amaçlayan makale, örgütsel tasarım bakış açısını benimseyerek Türkiye’nin büyük şehirlerinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu ve yerel firmalarda Takım Çalışma Süreçleri, Takımda Kişilerarası Süreçler ve Ekip Etkinliği/Başarısı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Başka bir deyişle, bu firmalarda yer alan takımların amaçlarına ulaşma, kişilerarası ilişkileri yönetme ve hem kendi hem de örgüt hedefleri açısından anlamlı bir yerde olma konularında ne aşamada olduklarını örgüt seviyesinde bir bakış açısıyla ortaya koymaktır. Veriler, 149 firmada çalışan toplam 368 orta düzey ekip üyesi ve ekip yöneticisinden toplanmıştır. Öngörülen ilişkiler hiyerarşik regresyon yöntemi ile analiz edilmiş ve sonuçlar takım süreçlerinin Takım Etkinliği/Başarısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma bulguları, Türk hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların yapılarının gelişmiş ülkelerdekilerle neredeyse

* Bu makalenin verileri “SIGNIFICANCE OF TEAM-BASED ORGANIZATIONS IN BUSINESS PROCESS ORIENTATION AND EFFECTIVENESS: AN APPLICATION TO SERVICE FIRMS IN TURKEY” isimli doktora tezinin bir parçasıdır. Tezin veri toplama aşaması Boğaziçi Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü’nden alınan destek ile gerçekleştirilmiştir.

** Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü, meral.dulger@marmara.edu.tr

aynı düzeyde olduğunu göstermesi açısından literatürle paralellik göstermektedir. Dolayısıyla, sonuçların kuruluşları uygulanabilir bir örgütsel tasarım ögesi olarak takımları bünyelerinde daha çok bulundurmaya heveslendirebileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Takım Süreçleri, Takım Etkinliği, Takım Başarısı, Örgüt Tasarımı, Hizmet Sektörü

Abstract

Team processes explain how teams work, how they communicate with themselves and their surroundings. Thus, understanding these processes is thought to highlight the place of teams in organizations. Literature review has revealed that studies on the use of teams in organizational designs are generally limited and no research was conducted pertaining to this topic in Turkey. Hence, from an organizational design point of view, this endeavor aims to fill the gap in the literature by examining the relationship between Team Action Processes, Interpersonal Processes and Team Effectiveness/Performance in multinational and domestic service firms operating in Turkey. That is, from an organizational perspective, the study reveals the place of teams in terms of achieving their goals, managing interpersonal relations and being in a meaningful place regarding both their own and organizational goals. Data are collected from 368 middle-level team members and team managers in 149 teams who operate in the service industry in major cities of Turkey. The hypothesized relationships are analyzed with hierarchic regression and the results reveal that team processes have a significant effect on Team Effectiveness/Performance. As these findings are consistent with the literature, they may motivate organizations to employ teams as a viable organizational design element more frequently.

Keywords: Team Processes, Team Effectiveness, Team Performance, Organizational Design, Services Industry

1. Giriş

Günümüzün küresel, karmaşık ve değişken iş ortamı, sabit karakterli hiyerarşik örgüt yapılarının üzerine piyasa dinamiklerine hızlı ve etkin şekilde uyum sağlama açısından fazladan yük bindirmektedir. Dolayısıyla, bu durumlara cevap verebilecek örgüt tasarımı arayışları giderek artmıştır. Esnek ve uyumlu örgütsel tasarımların hem örgütlerin kendi hedeflerine uygun stratejileri geliştirme ve uygulama aşamalarında, hem de müşteri isteklerini karşılama noktasında yararlı olduğu düşünülmektedir. Sözü edilen çevresel duruma bir karşılık verebilmek için de takımlar (ekipler) ilgili yazında bir çözüm olarak sıkça önerilmektedir. Örgütler takımları, iş birliğini ve sinerjiyi geliştiren kurumsal bileşenler olarak kullanmakta (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995) ve geleneksel olarak bireylerin yaptığı işleri takımların yaptığı tasarımlara giderek daha fazla yönelmektedirler (Griffith & Neale, 2001). Bu doğrultuda, takımların kullanımının popülerleştiği görülmektedir (Hackman, 2002).

Takımlar, bir ürün/hizmeti üretmek için birlikte çalışan, bu ürün/hizmetlerin sorumluluğunu üstlenen, ortak amaçları olan, bu amaçlara ulaşmak için birbirlerine bağımlı olan ve kendi aralarındaki ilişkilerin ulaştıkları sonuçları direkt olarak etkilediği bireylerden oluşan gruplardır (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995, ss.39-40). Etkin takımların oluşması için ortam hazırlayan örgütlerin karar alma kapasitelerinin iyileştiği, çalışan bağlılığı ve katılımının arttığı, örgüt içi iş birliğinin geliştiği ve çalışanlar için daha fazla gelişme imkânı sağlayabildikleri görülmektedir. (Gilley & Gilley,

2007). Dolayısıyla, takımların örgütlerin arzuladığı işlevler-arası, bilgi dağarcığı geniş uzmanlık ve sinerjik özellikleri bünyesinde bulundurduğu öne sürülebilir. Bu çalışma içerisinde, takımlar hiyerarşik yapılara piyasanın ve müşterilerin değişken durumlarına ayak uydurabilme imkânı sağlayan araçlar olarak ele alınmaktadır.

Hiyerarşik yapılarda işlev ve/veya süreçlerin eşgüdümlemesinde yaşanan problemler değerli kaynakların kaybının yanı sıra, müşterilerin gerçekten ihtiyaç duyabileceği ve/veya isteyebileceği ürün/hizmetlerden yoksun kalmalarına yol açabilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için, faaliyetleri eşgüdümlemek ve görev örtüşmelerinden ileri gelen tekrarları azaltmak için takımların çok uygun tasarım araçları olduğu düşünülmektedir. Takımlar, müşteri isteklerinin değiştiği durumlarda daha esnek ve uyumlu bir alternatif sunabilecek kapasitede araçlardır. Özellikle, yapılan işlerin birbirlerine bağımlı olduğu veya hızla değiştiği ortamlar için de takımların uygun olduğu sanılmaktadır.

İlgili bir başka kavram olan takım süreçleri ise, takımların nasıl çalıştıkları, kendi içlerinde ve/veya etraflarıyla ne şekilde iletişim kurduklarını açıkladığı için (Cohen & Bailey, 1997; Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001) bu süreçleri anlamının örgüt seviyesinde takımların yerini vurgulamak için uygun olduğu düşünülmektedir.

Sözü geçen konu başlıkları ile ilgili yürütülen yazın taraması, örgüt tasarımlarında takımların kullanımına dair yapılan çalışmaların uluslararası yazında oldukça sınırlı olduğunu göstermiştir. Özellikle, takım süreçleri ile takım başarısı ve etkinliği arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılması konusunda ise daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca dikkat çekici bir başka nokta da uluslararası yazında yakın tarihte işletme alanında bu konuyla ilgili yapılmış yeni çalışmaların bulunmaması; bunun yanı sıra, Türkiye'de ise bu konu özelinde halen hiçbir çalışma yapılmamış olmasıdır. Yazında belirtilen boşluğu doldurmak adına yapılan bu çalışmanın amacı, takımların amaçlarına ulaşma, kişilerarası ilişkileri yönetme ve hem kendi hem de örgüt hedefleri açısından anlamlı bir yerde olma konularında ne aşamada olduklarını örgüt seviyesinde bir bakış açısıyla gözler önüne sermektir. Ayrıca, burada takımların bir yandan görevlerini yaparken diğer yandan takım üyeleri arasındaki ilişkileri nasıl idare ettiği konularına açıklık getirmek de bu çalışmanın bir başka hedefidir. Bu bağlamda, çalışma Türkiye'de bu konu ile ilk defa uygulama ve analiz yapması ve ilgili yazına katkıda bulunması açısından önem arz etmektedir.

Nicel uygulama için Türkiye'de faaliyet gösteren hizmet firmaları uygun görülmüştür. Bunun sebebi, hizmet firmalarının, müşteri talepleri açısından değişime daha yatkın olması ve üretim firmalarına kıyasla değişen eğilimler ve tüketici alışkanlıkları karşısında verdikleri hizmet içeriklerini hızla güncelleyebilme şanslarının daha yüksek olmasıdır.

Makalenin bundan sonraki kısmı şu şekilde düzenlenmiştir: 2. bölümde takımlar, takım süreçleri ile geliştirilen bağıntılara alt yapı sağlayan yazın taramasını takiben 3. bölümde önerilen bağıntıların sınımlanmasını içeren nicel araştırmaya dair ayrıntılar yer almaktadır. 4. bölümde araştırma bulguları ve son olarak da 5. bölümde sonuç, değerlendirme ve ileriye dönük araştırma fikirleri bulunmaktadır.

2. Yazın Taraması

21. yüzyıl iş dünyasının başarı kriterleri, geleneksel örgüt yapılarının etkin çalışmasını zorlaştırmaktadır. Hiyerarşik olarak belirlenmiş kararlar, amaçlar, kurallar, programlar ve görev tanımlarına dayanan geleneksel yaklaşımlar, günümüzün canlı, karmaşık ve talepkar dünyası karşısında yetersiz kalmaktadır (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995, s.9). Bununla birlikte, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler farklı çalışma birimlerindeki insanların iletişim kurması ve iş birliği yapmasını kolaylaştırdığından (Mohrman vd., 1998) örgütlerde takımların kullanımı yaygınlaşmıştır. Bu bölümde takımlar, takımların amaç ve yararları, takımların teorik dayanağı, takım süreçleri ve takım etkinliği ve başarısı ile ilgili yapılan yazın taramasına dair bulgular yer almaktadır. Bu bulguların en dikkat çekici yanı, uluslararası yazında 2010 yılından sonra günümüze kadar bahsi geçen konular özelinde işletme alanında yeni bir çalışmanın bulunmamasının yanı sıra, ülkemiz yazınında hiç incelenmemiş bir konu olduğu için Türkçe bir kaynağa rastlanmamasıdır.

2.1 Takımlar, Takımların Amaç ve Yararları

Takımlar, farklı özellikteki uzmanların yaptıklarını bir araya getirebilecekleri ve ortak amaçlara ulaşabileceği forumlar olarak düşünülebilir (Katzenbach & Smith, 1993; Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995; Cohen & Bailey, 1997). Clutterbuck (2007), takımları birbirini tamamlayan yetkinlikleri olan, ortak bir amaca bağlı, belirli başarı hedefleri olan ve birbirlerine karşı sorumluluk hissedenden küçük bir grup olarak tanımlamaktadır. Gibson ve diğerleri (2009) ise, takımları iki veya daha fazla kişiden oluşan ve belli bir amaca ulaşma sorumluluğu olan özel bir çalışma grubu olarak nitelendirmektedir.

Günümüzde yapılan işler elle tutulabilir olmaktan çok daha soyut olmaya başlamış, bu işler bireyler yerine daha çok takımların yapmasına uygun olarak tasarlanmış ve örgüt içi, bölüm veya işlevler arası sınırları aşma ihtimali fazla olan etkinlikler hâline gelmiştir (Mohrman vd., 1998, s.154). Dolayısıyla, örgütlerin takımları yoğun bilgi gerektiren veya bilgi üretilen sektörlerde fazlasıyla kullandığını belirtmek yerinde olacaktır. Takımlar havacılık, sağlık ve finansal hizmetler başta olmak üzere hizmet ve üretim sektörlerinde, nükleer santrallerde ve orduda sıkça kullanılmaktadır. Takımları bünyelerinde bulunduran şirketlere örnek olarak Miller Brewing Group, Pfizer, Colgate-Palmolive Company, Eastman Chemical Company (Wellins vd., 1994), NASA, Hewlett-Packard, Motorola, AT&T, Xerox, Boeing, General Electric, Saab ve Satürn gibi şirketler sayılabilir.

Takımlar, örgütlerde birçok farklı amaç için oluşturulabilir (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995; Mohrman vd., 1998). Takımları kullanmanın ardındaki sıkça gözlemlenebilen sebepler arasında üretkenliği arttırmak, örgütlerdeki hiyerarşik katmanları azaltmak, karar alma süreçleri için gereken esnekliğe ve hıza kavuşmak, iş gücünün çeşitliliğini, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini arttırmak sayılabilir (Larson & LaFasto, 1989; Hollenbeck, Meyer & Ilgen, 2007; Gibson vd., 2009).

Yazında takımların yararları ile ilgili birçok çalışma bulunduğundan, bu konuyla ilgili ana noktalar şu şekilde özetlenebilir:

- Değişik bakış açıları birbirine bağlamaları, problemlerin farklı açılardan ele alınmasını sağlamaları, bireysel şekilde ulaşılması mümkün olmayan çözümleri geliştirebilmeleri, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaları (Senge, 1990),
- Çok sayıda katılımcıyı farklı bakış açıları ve uzmanlıklarıyla bir araya getirmeleri, karar alma süreçlerinde yararlı olabilecek bilgilerin örgüt içinde yayılmasına ortam sağlamaları, hiyerarşi ve bürokrasiyi şişirecek yönetsel katmanları arttırmamaları (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995),
- Örgütlerin çeşitli bölümlerini birleştirebilmeleri, yatay bağlantıların kurulabilmesini sağlamaları ve eşgüdümlemeleri (Galbraith vd., 1993; Galbraith, 1994; Lawrence & Lorsch, 1969),
- Eşgüdümü vakitlice ve az maliyetle sağlayabilmelerinden dolayı ürün/hizmetleri hızlı üretebilmeleri, görev bağımlılıklarının yol açabileceği problemleri ortadan kaldırmaları, farklı bakış açılarını dengeleyerek yaklaşım ve çözümlerin kolayca belirlenebilmesine ortam hazırlamaları, maliyetleri düşürmeleri ve kaliteyi arttırmaları (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995; Mohrman vd., 1998, s.165),
- Hızlı değişen ortamlara daha hızlı uyum sağlamaları, öğrenmeyi kolaylaştırmaları, örgütlere finansal yarar getirmeleri ve değişimi desteklemeleri (West, 2004),
- Rekabet üstünlüğüne yüksek katkı sağlamaları, fikir havuzu oluşturma ortamı sağlamaları, iş süreçleri ve görev tasarımı veya yeniden tasarımı genişletip iyileştirmeleri, direkt katılım ve yetkilendirme sayesinde daha iyi ve yaratıcı kararlar alınmasını sağlamaları ve çatışmayı/iletişimsizliği azaltmaya yardımcı olarak çalışan motivasyonunu arttırmaları (Kang, Yang & Rowley, 2006, s.1682),
- Karmaşık bir problemi çözmek için farklı yetkinlikleri ve işlevsel uzmanlıkları olan çalışanlara ihtiyaç duyulduğunda ve yanlış verilecek bir kararın belirli bir örgüt için çok maliyetli olacağı durumlarda kullanılabilmeleri (Sassenberg, Jones & Shah, 2007),
- Hataların ciddi sonuçlara yol açtığı, görevlerin bir kişinin yetkinliklerini aşacak düzeyde karmaşık olduğu, görev tanımının düzgün yapılmadığı, görevlerin belirsiz ve stresli olduğu, çok sayıda kararın ve hızla alındığı durumlarda kullanılabilmeleri (Salas, Cooke & Rosen, 2008).

2.2 Takımların Teorik Dayanağı

Bu çalışma çerçevesinde, Kaynak Tabanlı Teori'nin takım bakış açısına uygun bir alt yapı sağladığı düşünülmektedir. Kaynak Tabanlı Teori örgütleri kendilerine gereken dış kaynaklara ulaşmak ve bunları korumak için yapılarını ve davranış şekillerini gerektiğinde değiştiren koalisyonlar olarak tanımlar (Ulrich & Barney, 1984). Bahsi geçen kaynaklar gözle görülebilen – doğal kaynaklar, hammaddeler, arazi, makine/teçhizat, insan kaynakları vb. – olabildiği gibi gözle görülemeyen – bilgi, teknoloji, ticaret sırları, güven, sadakat, dağıtım kanalları, reklamlar, marka, vb. – kaynaklar da

olabilir. Bu teoriye göre, örgütler ihtiyaçları olan her kaynağı kendi çatıları altında bulundurma imkânına sahip olmayabilirler. Dolayısıyla, ihtiyaçları olan kaynaklara ulaşabilmek için diğer örgütlerle çeşitli ilişkiler kurmak durumunda kalacaklardır.

Kaynak Tabanlı Teori üç ana varsayım çerçevesinde geliştirilmiştir:

1. Örgütler davranışı etkilemek ve kontrol etmek üzere kurulan sosyal alışverişlerden doğan iç ve dış koalisyonlardan oluşur (Pfeffer & Salancik, 1978)
2. Örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi için çevresinin kıt ama değerli kaynakları içerir (Pfeffer, 1978). Dolayısıyla, örgütlerin kaynak edinim süreci çevrenin belirsizliği yüzünden değişken ve karmaşık olacaktır.
3. Örgütler diğer örgütlere bağımlılığı en aza indirecek ve diğer örgütlerin kendilerine bağımlılığını olabilecek en üst düzeye taşıyacak kaynakların kontrolünü ele geçirmek isterler. Örneğin, şirketler bunu yapmak için alternatif finansman sağlama, camia liderleri ile birçok ilişki kurma, kendi ürün veya hizmetleri için talebi artırma yolları arama ve müşterilere yoğun hizmet götürme gibi yolları kullanabilirler (Ulrich & Barney, 1984, s.472). Her iki amaca da ulaşan bir örgüt için diğer örgütlere bağımlılığı en aza indirirken kendine olan güveni ve bağımlılığı arttırdığı için diğer örgütlere kıyasla daha güçlü konuma geldiği söylenebilir.

Kaynak Tabanlı Teori'nin analiz birimi örgütlerin kendisi ve genel çevre ile ilişkileri olsa da Kaynak Tabanlı Teori örgütler içerisindeki birimler arasındaki ilişkilere de uygulanabilir (Medcof, 2001). Çıkarım yapmak gerekirse, bu teorinin bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler için de geçerli olduğu söylenebilir. Tıpkı örgütlerde olduğu gibi, bireylerde de diğerlerinde bulunmayan bilgi, uzmanlık, ticaret sırları, tecrübe, ileri görüş vb. gibi "kaynakların" olduğu öne sürülebilir. Bir kişi kendi işi ve kendisine verilen görevlerle ilgili her şeyi bilemeyebilir ve/veya bu görev ve işleri yapmak için gereken her kaynağa erişemeyebilir. Dolayısıyla, belli bir çalışan işlerini düzgün bir şekilde yapabilmek ve diğerlerinin kaynaklarından yararlanabilmek için başkalarıyla iş birliği yapmak durumunda kalabilir. Bu durumla çalışanların gerçekte de karşılaşma ihtimalinin yüksekliği göz önüne alındığında, örgütlerin kaynakları birbirini tamamlayan çalışanlarını örgütsel bir birim olan takım ortamında bir araya getirmeleri beklenebilir. Böylece, çalışanlar hem birbirlerinin kaynaklarından yararlanacak hem de birlikte yaptıkları işler tek tek yapacakları herhangi bir işten çok daha kaliteli olacaktır.

Bu çıkarımlar bağlamında, bu çalışmanın asıl amaçlarından biri takımların hem görevlerini hem de kişilerarası ilişkileri nasıl yürüttüklerini aydınlatmaktır. Başka bir deyişle, bu çalışmanın bir amacı da takımların birbirlerinin ve örgütlerinin kaynaklarından nasıl yararlandıklarını göstermektir. Dolayısıyla, Kaynak Tabanlı Teori'nin bu çalışmaya en uygun alt yapıyı sağladığı düşünülmektedir.

2.3 Takım Süreçleri

Takımlar konusuyla çok yakından bağlantılı bir kavram da takım süreçleridir. Takım süreçlerinin takımların örgütsel düzeyde nasıl işlediğini anlamada ve takım üyeleri arasındaki kişilerarası

ilişkilere bakış açısı sağlamada önemli olduğuna inanılmaktadır. Dahası, Hackman & Morris (1975) etkin grupları anlamının anahtarının grubun sürecini kavramakta bulunduğunu savunmaktadır. Bu doğrultuda, takım süreçlerini anlamının onların nasıl çalıştıkları ve verimlilik düzeyleri hakkında daha net bir fikir vereceği varsayılmaktadır. Takım süreci, takım üyelerinin zaman içinde birbirleriyle etkileşime girdiği şekiller ve ekibin girdilerini çıktılara dönüştürmek için kullandığı uygulamaları ifade eder. Çıktı ise, ekibin dahili veya harici müşteriler için ürettiği somut ve somut olmayan ürün, hizmet, fikir veya önerileri kapsar.

Aslında, takım süreçleri takım üyelerinin girdileri çıktıya çeviren birbirine bağımlı davranışlardır. Cohen & Bailey (1997, s.244), bu olguyu takım üyeleri arasında veya takım dışı kişi veya gruplarla olan iletişim ve çatışma gibi etkileşimler bütünü olarak nitelendirmektedir. Marks, Mathieu & Zaccaro (2001, s.357) takım süreçlerini takım üyelerinin girdilerini çıktıya çeviren birbirine bağımlı davranışlar olarak anlatmaktadır. Bu davranışlar, düşünsel, sözel ve davranışsal faaliyetlerden oluşmakta ve işleri yürütmek için yerine getirilen görevlerin ortak bir amaca ulaşmak için yönlenmesine yardımcı olmaktadır. Takım süreçleri, takım üyelerinin uzmanlık, araç veya para gibi farklı kaynakları kullanarak birbirlerine bağlı ve iş birliği içinde çalıştıkları, ürün geliştirme, çalışma hızı, takıma bağlılık veya iş tatmini gibi çıktılar ürettikleri durumlardır (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001, s.357). Marks, Mathieu & Zaccaro (2001) için takımların yerine getirdiği görevler, takımların *ne* yaptığı ile ilgiliyken, takım süreçleri, takımların bunları *nasıl* yaptığı ve üyeler arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Yazında kullanılan takım süreçleri sınıflandırmaları içinde en kapsamlı olanlarından biri Marks, Mathieu & Zaccaro'nun (2001, s.360) çalışmasıdır. Bu sınıflandırma, bireysel olarak toplanan görüşleri takım düzeyinde kümeleştirmek yerine takımları çalıştıkları seviyede inceleyebilmek için kullanışlı bir araç sağlamaktadır ve 3 ana kategori altında toplanmıştır: (1) geçiş evresi süreçleri, (2) çalışma evresi süreçleri ve (3) kişilerarası süreçler. Geçiş evreleri, takımların amaçlarına ulaşabilmek için onları yönlendirecek faaliyetleri değerlendirdikleri ve/veya planladıkları zaman dilimleridir. Çalışma evreleri, takımların amaçlarına ulaşmakta direkt olarak katkısı olan görev yapma gibi faaliyetleri gerçekleştirdikleri zaman dilimidir. Kişilerarası süreçler ise geçiş ve çalışma evrelerinin her ikisi süresinde de ortaya çıkabilir ve takım üyelerinin arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Bir çıkarım olarak, Marks ve diğerleri (2005), iyi yürütülen geçiş ve eylem aşamalarının takım etkinliği ve başarısı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu varsaymaktadır. Bu kategorileri daha ayrıntılı anlatmak gerekirse;

Geçiş süreçleri misyon analizi, amaç belirleme, strateji oluşturma ve planlamayı içermektedir. Misyon analizi, takımın ana görevlerini belirleme, işlerin yürütüleceği çalışma ortamı ve erişilebilir kaynaklar ve takımdan beklenenler hakkında bilgi edinme etkinliklerinden oluşur. Amaç belirleme, misyonu tamamlamak için amaçların belirlenip öncelik sırasına konmasını içerir. Bu saptama süreci, neyin ne derecede ve hangi süre zarfı içinde yapılacağını öğrenilmesinin yanı sıra, takımın hangi kalite standartlarına göre çalışacağını tanımlamayı da içerir. Böylece, takım üyelerinin takım amacı veya amaçları ile ilgili ortak bir anlayışa ulaşması sağlanır. Strateji oluşturma ve planlama misyonu tamamlamak için gereken yönlendirici prensiplerin geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu süreç tamamlandığında, oluşturulan stratejiler üyelerin görev ve sorumlulukları, faaliyetlerin sıralaması

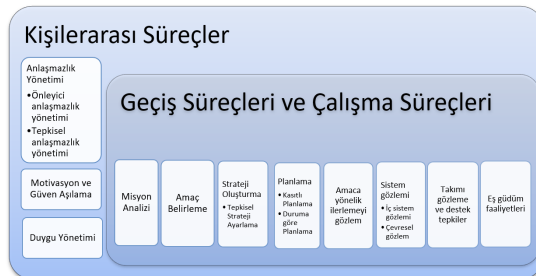
ve zamanlaması ve görev yürütme ile ilgili faaliyetlerin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgiler içermelidir (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

Çalışma süreçleri ise, amaca yönelik ilerlemeyi gözleme, sistem gözlemi, takımı gözleme ve destek tepkiler ile eş güdüm faaliyetlerinden oluşmaktadır. Amaca yönelik ilerlemeyi gözleme, misyonu tamamlamak için görev ve ilerleme durumunu takip etmeyi, amaca ulaşabilmek için yapılması gerekenler açısından sistem bilgisi hakkında çıkarımlar yapmayı ve bu konular hakkında takıma geri dönüş yapmayı içerir. Sistem gözlemi, takım kaynaklarının ve çevresel etkenlerin takibini gerektirir. Marks, Mathieu & Zaccaro (2001, s.367), bu sürecin (1) iç sistem gözlemi, yani, personel, ekipman ve takım tarafından üretilen veya takım içerisinde korunan bilginin takip edilmesini ve (2) çevresel gözlem, yani, takımla ilgili olan çevresel etkenleri takip etmeyi içerdiğini belirtir. Takımı gözleme ve destek tepkiler takım üyelerini görevlerini yaparken desteklemektir. Bu destekleyici görev, bir takım arkadaşına sözel geri bildirim veya koçluk yapma, faaliyetleri yaparken fiziksel olarak bir takım arkadaşına yardım etme veya bir takım arkadaşı için bir görevi üstlenip o görevi onun yerine tamamlama şeklinde olabilir (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001, s.367). Son olarak, eş güdüm faaliyetleri ise birbirine bağlı faaliyetlerin sıralamasının ve zamanlamasının düzenlenmesinden oluşur. Böylece, takım üyelerinin katkıları ortak amaca ulaşabilmek için birbiriyle uyumlu duruma getirilmiş olur.

Kişilerarası süreçler de anlaşmazlık yönetimi, motivasyon ve güven aşılama ile duygu yönetiminin oluşur. Bu süreçler hem geçiş hem de faaliyet süreçleri süresince yer alabilir. Marks, Mathieu & Zaccaro (2001, s.368), anlaşmazlığı çözen veya en az seviyeye indiren iki çeşit anlaşmazlık yönetimi tanımlamaktadır: (1) önleyici anlaşmazlık yönetimi, oluşmadan önce takım anlaşmazlığını önleyecek, kontrol edecek veya yön verecek şartların oluşturulmasıdır ve (2) tepkisel anlaşmazlık yönetimi ise, takım üyeleri arasında görev, süreç veya kişiler arası ilişkilerle ilgili çıkabilecek anlaşmazlıklarda konuların çözümü için takım üyelerine destek olmaktır. Motivasyon ve güven aşılama takım amacına ulaşmak için gereken ortak bir güven, heves ve göreve yönelik birlikte hareket etme ortamının korunması ve yeşertilmesidir. Son olarak, duygu yönetimi de takım amacına ulaşmak için çalışırken üyelerin duygusal dengelerinin korunmasını içerir. Bu duygulara örnek olarak sosyal bağlılık, hayal kırıklığı ve heyecan verilebilir (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001, s.369).

Anlatılanları somutlaştırmak için Şekil 1'deki çizimin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Şekil 1. Takım Süreçleri



Kaynak: Marks, Mathieu & Zaccaro'dan (2001) türetilmiştir.

Sonuç olarak, takımlar örgütlere esneklik, uyum ve müşteri odaklı olma özellikleri kazandıran tasarım unsurları olarak kendilerini kanıtlamışlardır. Takım süreçleri de takım üyeleri arasındaki kişisel ilişkilere ışık tutmanın yanı sıra, takımların örgütsel seviyede nasıl çalıştıklarını anlamayı kolaylaştırıcı bir bakış açısı sunmaktadırlar.

2.4. Takım Etkinliği ve Başarısı

Bu çalışmanın ana odağı takımlar olduğundan, takım çalışmasının sonuçlarının değerlendirilmesi uygun olacaktır. Dolayısıyla, takım etkinliği ve başarısı bu çalışma için bir sonuç değişkeni olarak seçilmiştir. Takım Etkinliği/Başarısı Hackman (1990) tarafından üç boyuta sahip bir yapı olarak tanımlanmaktadır: Takımın ürettiği ürün/hizmetlerin, onları alan, değerlendiren ve/veya kullanan kişilerin miktar, kalite, zamanında teslim ile ilgili ölçütlerini karşılaması; takımın ileride gerektirmesi halinde üyelerin birlikte ve iş birliği içinde çalışma kapasitesini artırması ve son olarak, takım içerisindeki üyelerin kişisel gelişimleri ve ihtiyaçlarının karşılanması.

Bununla birlikte, Mohrman, Cohen & Mohrman Jr. (1995), takımların ancak diğer takımların hedeflerini engellemeden kendi hedeflerine ulaşırlarsa etkin sayılabileceğini düşündüklerinden bu yapının basit bir yapı olmadığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, bir takımın kendi ürettiği çıktısı açısından ne kadar etkin çalıştığı ve parçası olduğu iş yerinin veya biriminin etkinliğine ne ölçüde katkıda bulunduğu da (Goold & Campbell, 2002) bu yapının bir bileşeni olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda, Takım Etkinliği/Başarısı'nın iki farklı düzeyde değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Mohrman, Cohen & Mohrman Jr. (1995), böyle bir kurgudan dolayı bireysel performans ölçüsünün daha az anlamlı olacağını vurgulamakta ve bu yapının en iyi takım ve/veya iş birimi düzeyinde ölçülmesi gerektiğinin altını çizmektedirler.

Takım başarısı ve/veya etkinliğine yol açan nedensel değişkenler ile ilgili yazında şu örnekler yer almaktadır: Takım içi iletişim (Ancona & Cladwell, 1992); takım karakteristik özellikleri (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Campion, Papper & Medsker, 1996); grup görevlerinin tasarımı, yürekendirici amir davranışları, grubun karakteristik özellikleri, çalışan ilgisi (Cohen, Ledford Jr. & Spreitzer, 1996); takım ortamı ve takım yenilikçiliği (West & Anderson, 1996; Bain, Mann & Pirola-Merlo, 2001); takımın içe dönüklüğü (Carter & West, 1998); grubun sosyal sermayesi (Bliese & Castro, 2000; van Emmerik & Brenninkmeijer, 2009); bağımlılık, takımın kendini yönetmesi, takımlar arası süreçler ve görev türü (Stewart & Barrick, 2000); iş yapma hafızası (Austin, 2003); birbirine bağlılık (Beal, Burke & McLendon, 2003; Chiocchio & Essiembre, 2009); grubun karakteristik özellikleri, göreve odaklanma ve ortak olarak değiş-tokuş edilen özellikler ve kaynaklar (Bond & Wing-Chun Ng, 2004); eş güdüm, projeye bağlılık, takımın yaptığı işlerin kalitesi (Hoegl, Weinkauff & Gemunden, 2004); takım amaçlarına bağlılık (Aubé & Rouseau, 2005); ilişki çatışması ve görev çatışması (De Dreu & Weingart, 2003; Konradt, Andreßen & Ellwart, 2009); grup seviyesinde yardımlaşma (Yee Ng & Van Dyne, 2005); ortak zihinsel modeller ve takıma bağlılık (Kang, Yang & Rowley, 2006); yetenek, mizaç, takım üyelerinin farklı geçmişlerden gelmeleri, takım türü, takımın görevi, özerklik ve liderlik türü (Stewart, 2006); yaş, cinsiyet, ırk, kişilik özellikleri, değerler ve tavırlar (van Emmerik

& Brenninkmeijer, 2009); amaç belirleme, kişilerarası ilişkiler, problem çözme ve görevin açıklığı (Klein vd., 2009); örgütsel yurttaşlık davranışı (Nielsen, Hrivnak & Shaw, 2009) ile özerklik ve dışsal bilgi (Haas, 2010).

Görüldüğü üzere, Takım Etkinliği/Başarısı fazlasıyla popüler bir başlık olmakla birlikte, bu sonuç değişkenini takım süreçleri çerçevesinde değerlendiren uluslararası çalışmalar nispeten azdır; Türkiye'de ise hiç çalışma yapılmamış bir alandır. Dolayısıyla, bu çalışma takım süreçlerinin Takım Etkinliği/Başarısı ile nasıl bir ilişkisi olduğunu inceleme amacı gütmektedir. Bu konuyla ilgili ayrıntılar sonraki bölümde sunulmuştur.

3. Araştırma Modeli

Örgütlerin bugün fazlasıyla eksikliğini duyduğu işlevler arası çalışanlara, bilgi temeli sağlam uzmanlık ve sinerjiye, takımların bir örgütsel bileşen olarak kullanılması ile ulaşılabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, örgüt seviyesinde takımların yerini daha iyi ortaya koyabilmek için takım süreçleri ile takım etkinliği ve başarısı arasındaki ilişkiyi incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda, Hackman & Morris (1975), etkin takımların ne yaptığını anlamının sırrının takımın süreçlerini incelemekte yattığını söylemektedir. Hirokawa & Salazar (1991) ise takım süreçlerinin derin bir analizi ve bu analizin çıkarımlarını anlamının takımların kalitesi yüksek kararları nasıl aldıkları konusuna ışık tutacağını belirtmektedir. LePine ve diğerleri (2008) de, takımların çalışma süreçlerinin takım etkinliği kriterleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu düşünmektedir.

Antoni & Hertal (2009), takım süreçleri ve takım etkinliği için takım girdi değişkenleri olarak en iyi bilinenlerinin takım tasarımının bileşenleri ve takımların örgütsel bağlamda ele alındığı etkenler olduğunu söylemektedir. Örneğin, görev yapısı, grup kuralları, grubu oluşturan üyelerin özellikleri, ödüller ve teşvikler, eğitim, bilgi sistemleri ve liderlik veya yönetim kontrolü bu tür değişkenlerdir (Cohen & Bailey, 1997; Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Tannenbaum, Beard & Salas, 1992; West, Borril & Unsworth, 1998).

Takımların iç süreçleriyle takım başarısı ölçütleri arasındaki olumlu ilişkiyi doğrulayan çalışmalar Gladstein (1984), Campion, Papper & Medsker (1996), Kuipers & de Witte (2005) ile Kuipers & Stoker (2009) tarafından yapılmıştır. Marks, Mathieu & Zaccaro (2001) tarafından geliştirilen Geçiş Süreçleri, Çalışma Süreçleri ve Kişilerarası Süreçler yapılarının farklı bağlamlar içinde takım başarısını öngördüğü ise aslında birçok araştırmacı tarafından ispatlanmıştır. Bu çalışmalar arasında öncelikle dikkati çeken tabii ki bu yapıları ortaya çıkaran Marks ve diğerlerinin (2005) çalışmasıdır. Burada, Geçiş Süreçleri, takım içi Çalışma Süreçleri ve takımlar arası Çalışma Süreçleri ile birçok takımın başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Sonrasında, Mathieu & Schulze'nin (2006) çalışması ise, takım bilgi seviyesi, resmî planlar, Geçiş Süreçleri, Kişilerarası Süreçler ve takım başarısı arasında olumlu bir ilişkiyi doğrulamaktadır. Mathieu, Gilson & Ruddy (2006) de takım yetkilendirmesi, takım süreçleri ve takım başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Son olarak da, Zhou & Wang'ın (2010) çalışması görevler hakkındaki ortak zihinsel modeller, takım

çalışması, Geçiş Süreçleri ve Çalışma Süreçleri ile takım başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda, yukarıda sözü geçen çalışmalar göz önüne alınarak oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde ilgili bağıntılar geliştirilmiştir. Önerilen ilişkiler takımların planlama ve ön değerlendirme süreçlerinden ziyade, öncelikle ne yaptığı ve kişilerarası etkileşimlerle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili olacak şekilde tasarlanmıştır. Başka bir deyişle, öne sürülen bağıntılar, takımların ne yaptığına (yani Takım Çalışma Süreçleri) ve üyeleri arasındaki ilişkileri nasıl ele aldıklarına (yani Kişilerarası Süreçler) odaklanmıştır. Takımların kendi görevlerini ve ortamlarını nasıl değerlendirdikleri ve işlerini nasıl planladıkları (yani Geçiş Süreçleri) çalışmanın dışında bırakılmıştır. Bunun sebebi, Türkiye’de bu alanda ilk defa böyle bir çalışma yapıldığından takımların düşünsel süreçlerinden çok gözle görülür faaliyetlerinin ne olduğunu keşfetmenin başlangıç aşamasında yazına daha sağlam bir temel sağlayacağını düşünülmesidir.

Dolayısıyla, bu çalışma, takımların hem kendi hedeflerine hem de örgütsel hedeflere ulaşmak, kişiler arası ilişkilerini düzenlemek ve kendileri ve örgütleri açısından anlamlı seviyede bir başarıya ulaşma konusunda ne durumda olduklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır:

H1: Takım Çalışma Süreçleri Takım Etkinliği/Başarısı’ni açıklayan nedensel bir değişkendir ve bu iki yapının arasındaki ilişki pozitifdir.

H2: Takımda Kişilerarası Süreçler Takım Etkinliği/Başarısı’ni açıklayan nedensel bir değişkendir ve bu iki yapının arasındaki ilişki pozitifdir.

4. Nicel Araştırma

Bu çalışmada Takım Çalışma Süreçleri, Takımda Kişilerarası Süreçler ve Takım Etkinliği/Başarısı arasında öne sürülen bağıntıların doğruluğunu sınamak üzere anket toplama yöntemi ile sayısal bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

4.1 Örneklem ve Veri Toplama

Bu çalışmanın sayısal uygulaması için sektör olarak hizmet firmaları seçilmiştir. Bu seçimde, Daft’ın (2004) bu tür firmaların daha çok bilgi ve elle tutulamayan çıktılar ile ilgili olarak çalışması fikri etkili olmuştur. Bu tür firmalardaki çalışanlar, genellikle müşterileriyle direkt olarak birebir çalışmak durumunda kaldıklarından, müşterilere iyi bir hizmet verebilmek için yeterli bilgi ve farkındalığa; sosyal, kişiler arası ve teknik yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir (Daft, 2004). Ayrıca, Daft’a (2004) göre, hizmet firmalarında karar alma genelde dağıtılmış olarak yapılmaktadır, resmi kurallar daha azdır ve işin kendisini yaparken daha fazla özgürlük ve karar verme yetkisi vardır. Bu tür bir düşünceyi benimseyerek, hizmet firmalarının üretim firmalarıyla karşılaştırıldığında, takımları kullanma olasılığının daha yüksek olduğu ve takımların oluşmasına daha uygun ortam sağladığı öngörülmüştür.

Daha önce takımlarla ilgili yapılan araştırmalar da göz önüne alınarak, İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa, Kocaeli, Antalya gibi Türkiye'nin büyük şehirlerinde hizmet sektöründe çalıştığı bilinen çok uluslu ve yerel 750 hizmet firması rastgele seçilmiştir. Örneklem için seçilen firmalara telefon ve/veya e-posta aracılığıyla ulaşılarak çalışmanın içeriği paylaşılmış, sonuçta %19,8'lik bir yanıt oranıyla 149 firma çalışmada yer almayı kabul etmiştir. Katılan firmalar turizm, otelcilik, restoran ve kafe işletmesi, dağıtım, ulaşım, müteahhitlik, güvenlik, pazar araştırması ve veri analizi, iç mimarlık, sigortacılık, medya, bilgi teknolojileri ve haberleşme hizmetleri, ticarî hizmetler, denizcilik hizmetleri, hukukî hizmetler, reklamcılık, matbaa hizmetleri, eğitim, lojistik, yiyecek içecek hizmetleri, temizlik, bankacılık, sağlık, profesyonel danışmanlık, ve mücevher, yiyecek, tekstil, mobilya, kozmetik, hatıra eşya ve basılı malzeme konularında perakende satış hizmetleri gibi bir çok farklı iş kolunda çalışmaktadır. Bu firmaların her birinden 1 veya 2 takım üyesi ile 1 takım yöneticisi ile anketleri yapmak üzere yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek 368 adet eksiksiz cevaplanmış anket elde edilmiştir.

Anketi cevaplayan bütün çalışanlar orta kademedeki görev yapmaktadır. Katılımcılar firma özellikleri, kişisel özellikler, Takım Çalışma Süreçleri, Takımda Kişilerarası Süreçler ve Takım Etkinliği/Başarısı ile ilgili soruları cevaplandırmışlardır. Örneklemeye dair genel özellikler ve yüzdesel dağılımlar Tablo 1'de ayrıntılandırılmıştır:

Tablo 1: Örneklem Özellikleri

	Sayı	Yüzde	Ortalama	Aralık	Standart Sapma
Yaş			32.6	18-63	8.9
<25	60	16.3%			
25-38	226	61.4%			
39-45	49	13.3%			
>45	33	9.0%			
Cinsiyet					
Kadın	98	26.6%			
Erkek	270	73.4%			
Eğitim Seviyesi					
İlkokul	30	8.2%			
Orta Okul	45	12.2%			
Lise	82	22.2%			
Üniversite	190	51.6%			
Lisans Üstü Derece	21	5.7%			
Firmada Görev Süresi			5.7	1-40	5.7
1-5 yıl	240	65.2%			
6-10 yıl	79	21.5%			
11-15 yıl	25	6.8%			
>15 yıl	24	6.5%			
Tam Zamanlı İş Tecrübesi			12.2	1-48	9.1
1-5 yıl	92	25.0%			
6-10 yıl	104	28.3%			

11-15 yıl	77	20.9%			
>15 yıl	95	25.8%			
Takım Büyüklüğü			23.3	2-261	35.9
2-25	295	80.2%			
26-50	35	9.5%			
51-75	20	5.4%			
75-100	8	2.2%			
>100	10	2.7%			
Firma Büyüklüğü			57.6	8-1500	150.7
<25	201	54.6%			
25-100	129	35.1%			
101-250	22	6.0%			
251-500	9	2.4%			
501-1500	7	1.9%			

4.2 Ölçekler

Takım Çalışma Süreçleri ve Takımda Kişilerarası Süreçler Marks, Mathieu & Zaccaro (2001) tarafından geliştirilen ölçek ile değerlendirilmiştir. Katılımcılar, soruları 1 ile 6 arasında değişen değerlendirme ölçeği üzerinde cevaplamıştır (1= hiçbir zaman; 6 = her zaman). Takım Etkinliği/Başarısı kavram olarak her birey için farklı şeyler ifade edebileceği için yazın taramasında ayrıntıları verilen iki seviyeli bileşik bir ölçüm aracı tasarlanmıştır. Birinci seviye iki unsurdan oluşmaktadır (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995):

- Takımın kendi ürettiği ürün veya hizmetler için etkin olarak çalışması.
- Takımın parçası olduğu iş yeri ve/veya birimin verimlilik ve başarısı için çalışması (ayrıca Goold & Campbell, 2002 çalışmasında da sözü geçmektedir).

İkinci seviye ise, Hackman'ın (1990) grup etkinliği boyutlarını kapsamaktadır:

- Takımın ürettiği ürün veya hizmetlerin, onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin miktar, kalite, zamanında teslim yönünden talep ve ölçütlerini karşılaması.
- Takımın ileride gerektirmesi durumunda üyelerin birlikte ve dayanışma içinde çalışma kapasitesini artıracak donanımına sahip olması.
- Takım içerisindeki üyelerin kişisel gelişimleri ve ihtiyaçlarının karşılanması.

Ankette, sözü geçen öğeler aynı burada aktarıldığı şekliyle kullanılmıştır. Bir tek ikinci seviyenin ilk ögesi 3 ayrı kavramı ölçmesi sebebiyle takım çıktısının miktarı, kalitesi ve zamanında teslim edilmesi ile ilgili 3 farklı soru olarak ankete aktarılmıştır. Katılımcılar, soruları 1 ile 6 arasında değişen değerlendirme ölçeği üzerinde cevaplamıştır (1= hiçbir zaman; 6 = her zaman). Sözü geçen ölçekler ışığında hazırlanan ankette kullanılan soruların tamamı çalışmanın sonundaki ek bölümünde bulunmaktadır.

5. Bulgular

5.1 Yapılar için Faktör Analizi ve Güvenilirlik Doğrulaması

Takım Çalışma Süreçleri yapısı orijinal olarak dört faktörden oluşmaktadır. Faktör analizi ile ulaşılan çözümde, bu yapı çalışmaya katılan kişilerin cevaplarındaki değişkenliğin %55,1'ini açıklayan iki faktör olarak anlamlandırılmıştır. Bu ölçekte bulunan üç öge yetersiz yüklenme sorunu dolayısıyla analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,923 olarak hesaplanmıştır. Bu yapıya ait ifadeler ve faktör yükleri Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Takım Çalışma Süreçleri Yapısının Faktör Yükleri

Takım Çalışma Süreçleri ($\alpha = 0,923$)	Faktör Yüklemesi
Takım Çalışması ve Koordinasyon	
Hedeflerimize ulaşma hızımızın bilinmesi	,573
İş yükünün ekip/takım üyeleri arasında dengelenmesi	,683
Gerektiğinde diğerlerine yardım edilmesi	,660
Yaptıkları işin standartların altında kalması durumunda ekip/takım üyelerinin bilgilendirilmesi	,570
Birbirimizin güçlü ve zayıf taraflarının anlaşılmasına çalışılması	,698
Birbirimizle etkin iletişim kurmaya çalışılması	,710
Emeklerimizin akıcı bir şekilde birleştirilmesi	,778
Eylemlerimizin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi (koordinasyon)	,771
İşler istenen yönde gitmediğinde tekrardan uyumlu hale getirilebilmesi	,672
Diğer üyelerin ihtiyaç duyması halinde işi yapmak için gereken araçların hazır bulundurulması	,636
Hedeflere Ulaşılması ve Kaynaklar	
Kaydettiğimiz aşamaları değerlendirmek için net ölçülerin kullanılması	,663
Müşteriler, üst yönetim, diğer birimler gibi ilgili gruplardan hedeflerimize ne ölçüde ulaştığımız hakkında düzenli geribildirim alınması	,780
Hedeflerimize ulaştığımızda ekip/takım üyelerinin bilgilendirilmesi	,634
Finansal veya donanım gibi kaynaklarımızın gözden geçirilmesi ve yönetilmesi	,721
İyi iş çıkarmak için ekibin/takımın doğru bilgi kaynaklarına erişiminin sağlanması	,599
Ekibin insan kaynaklarının yönetilmesi	,600
Ekip/Takım üyelerinin iş başarısı (performans) ile ilgili kabul edilebilir standartların geliştirilmesi	,655

Orijinal olarak üç faktöre sahip olan Takımda Kişilerarası Süreçler yapısı için ulaşılan çözüm ise iki faktörlüdür. Bu iki faktör, çalışmaya katılan kişilerin cevaplarındaki değişkenliğin %59,4'ünü açıklamaktadır. Bu ölçekte bulunan iki öge yetersiz yüklenme sorunu dolayısıyla analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri ise 0,919 olarak hesaplanmıştır. Bu yapıya ait ifadeler ve faktör yükleri Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3. Takımda Kişilerarası Süreçler Yapısının Faktör Yükleri

Takımda Kişilerarası Süreçler ($\alpha = 0,919$)	Faktör Yüklemesi
Grup Uyumu ve Duygusal Motivasyon	
Kişisel anlaşmazlıklarının adil ve tarafsız bir şekilde ele alınması	,640
Birbirimize saygı gösterilmesi	,737
Grup uyumunun sağlanması	,800
Görev yapmayı sekteye uğratan anlaşmazlıkların en aza indirilmesi için çalışılması	,700
Sağlıklı bir tartışma ve fikir alışverişi ortamının teşvik edilmesi	,668
İşler zorken bile hevesin ve inancın devam ettirilmesi	,699
Stres ile başa çıkılması	,614
Ekipte iyi bir duygusal denge tutturulması	,599
Birbirimizin gereğinden fazla duygusal veya sinirli hale gelmesini engellenmesi	,643
İşe karşı olumlu tutumların korunması	,684
Güven Oluşturma ve Ödüller	
Başarılarımızdan gurur duyulması	,740
Ekibimizin/Takımımızın iyi iş çıkarabileceğine ilişkin güven oluşturulması	,632
Ekip/Takım üyeleri arasında başarının ödüllendirilmesi	,841

Son olarak, Takım Etkinliği/Başarısı yapısının çözümü iki faktöre ayrılmıştır. Tasarım aşamasında zaten iki ayrı ölçeği bir araya getirildiği için bu sonuç zaten tahmin edilebilecektir. Bu iki faktör, çalışmaya katılan kişilerin cevaplarındaki değişkenliğin %63,4'ünü açıklamaktadır. Bu yapının Cronbach Alfa değeri de 0,829 olarak hesaplanmıştır. Bu yapıya ait ifadeler ve faktör yükleri Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4. Takım Etkinliği/Başarısı Yapısının Faktör Yükleri

Takım Etkinliği/Başarısı ($\alpha = 0,829$)	Faktör Yüklemesi
Takım Performansı	
Ekibimiz kendi ürettiği ürün ve hizmetler için etkin olarak çalışır	,724
Ekibimiz parçası olduğu iş yeri ve/veya birimin verimlilik ve başarısı için çalışır	,669
Ekibimizin ürettiği ürün ve hizmetler onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin miktar yönünden talep ve ölçülerini karşılar	,658
Ekibimizin ürettiği ürün ve hizmetler onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin kalite yönünden talep ve ölçülerini karşılar	,711
Ekibimizin ürettiği ürün ve hizmetler onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin zamanında teslim yönünden talep ve ölçülerini karşılar	,787
Ekibimiz gerektirdiğinde üyelerinin birlikte ve dayanışma içinde çalışma kapasitesini artırabilecek donanıma sahiptir	,833
Takım Üyelerinin Uygunluğu	

Ekibimiz gerektirdiğinde üyelerinin birlikte ve dayanışma içinde çalışma kapasitesini arttırabilecek donanımına sahiptir	,833
Ekip içindeki üyelerin kişisel gelişimleri ve ihtiyaçlarının karşılanması iyi düzeydedir	,855

Tüm ölçeklerin güvenilirliği Hair ve diğerleri'nin (2010) belirttiği 0,70 eşik değerinin üzerindedir. Ayrıca, tüm yapılar için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği değeri 0,50 olan kritik değerin çok üzerinde hesaplanmış; Bartlett Küresellik Testi sonuçları da istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Dolayısıyla, çalışma verilerinin faktör analizi yöntemini kullanarak boyut küçültme için uygun olduğu görülmüştür.

5.2 Hiyerarşik Regresyon ile Hipotez Değerlendirmesi

Öne sürülen hipotezlerin doğruluğunu sınamak ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ayrı ayrı görebilmek için hiyerarşik regresyon analizi metodu kullanılmıştır. Diğer bir deyişle, Takım Çalışma Süreçleri ve Takımda Kişilerarası Süreçler yapılarının her ikisi de Takım Etkinliği/Başarısı üzerinde doğrudan etkili olabileceği düşünüldüğünden bu değişkenleri tek bir regresyon denklemine dahil etmek yerine, farklı adımlarda eklemenin daha uygun olduğu düşünülmüştür. Dolayısıyla, ilk aşamada konuya dair kontrol değişkenlerini ekledikten sonra, Takım Çalışma Süreçleri'nin Takım Etkinliği/Başarısı üzerindeki etkisine bakılmıştır (bkz. Tablo 6, Model 2). Takip eden adımda ise, analize Takımda Kişilerarası Süreçler yapısı da eklenerek (bkz. Tablo 6, Model 2) önceki değişkenler ve modelin geneli ile ilgili sonuçlardaki değişim gözlenmiştir. Korelasyon katsayıları ve analiz sonuçları aşağıda Tablo 5 ve Tablo 6'da özetlenmiştir:

Tablo 5. Pearson Korelasyonları

Pearson Korelasyonları	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
Takım Etkinliği/Başarısı (1)	5,155	0,615	1		
Takım Çalışma Süreçleri (2)	5,037	0,673	0,629*	1	
Takımda Kişilerarası Süreçler (3)	5,151	0,670	0,596*	0,745*	1

*p=0,000

Tablo 6. Takım Etkinliği/Başarısı Regresyon Sonuçları

	Model 1			Model 2			Model 3		
	Regresyon Ağırlığı	Standart Hata	Standart Katsayı	Regresyon Ağırlığı	Standart Hata	Standart Katsayı	Regresyon Ağırlığı	Standart Hata	Standart Katsayı
Kontrol Değişkenleri									
Firma Büyüklüğü	0,000	0,000	-0,251	0,000	0,000	0,158	0,000	0,000	0,296

Takım Büyüklüğü	-0,002	0,003	0,284	0,000	0,000	-0,078	0,000	0,000	-0,187
Bağımsız Değişkenler									
Takım Çalışma Süreçleri				0,588	0,038	0,644*	0,374	0,054	0,410*
Takımda Kişilerarası Süreçler							0,303	0,055	0,330*
Model Özeti									
<i>Düzeltilmiş R²</i>	0,005			0,398			0,443		
<i>R²</i>	0,011			0,403			0,449		
<i>R² değişimi (Δ)</i>	0,011			0,393			0,046		
<i>R² değişimi için F (Δ)</i>	1,926			237,771*			29,979*		
<i>ANOVA için F</i>	1,548			81,381*			73,430*		

*p=0,000

Hipotezleri değerlendiren ilk modelde, Tablo 6'da da belirtildiği üzere, kontrol değişkenleri Takım Etkinliği/Başarısı'ndaki değişkenliğin sadece %1,1'ini açıklamaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F_{(2,362)} = 1,926$). İkinci modelde, Takım Çalışma Süreçleri, Takım Etkinliği/Başarısı için kestirici değişken olarak kullanılmış ve Takım Etkinliği/Başarısı'ndaki değişkenliğin %39,8'ini açıklamaktadır ($\Delta R^2 = 0,393$; $\Delta F_{(1,361)} = 237,771$; $p=0,000$). Üçüncü modelde ise, Takım Çalışma Süreçleri ve Takımda Kişilerarası Süreçler Takım Etkinliği/Başarısı için kestirici değişkenler olarak kullanılmıştır. Takımda Kişilerarası Süreçler'in eklenmesiyle açıklanan değişkenlik istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yükselmiştir ($\Delta R^2 = 0,046$; $\Delta F_{(1,360)} = 29,979$; $p = 0,000$). Sonuç olarak, öne sürülen her iki bağıntı da desteklendiği gözlemlenmiştir.

Detaylı olarak açıklamak gerekirse, bulguların istatistiksel değerlendirmesi şu şekilde yapılmıştır: Hair ve diğerleri'nin (2010) belirttiği üzere, R^2 değerini sadece tek başına belli bir değer üzerinde olmasına bakarak değil, bununla birlikte R^2 değişimi için F ve ANOVA için F için hesaplanan p değerlerinin anlamlılık seviyeleri de eklenerek 3 kriter üzerinden değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, Tablo 6, Model 2'de Takım Çalışma Süreçleri yapısının kontrol değişkenleri ile birlikte Takım Etkinliği/Başarısı'ndaki değişkenliğin neredeyse %40'ını açıkladığı, R^2 değişimi için F ve ANOVA için F için p değeri 0,000 olarak hesaplandığından modelin açıklama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Tablo 6, Model 3'e bakıldığında ise, kontrol değişkenleri, Takım Çalışma Süreçleri ve Takımda Kişilerarası Süreçler yapılarının birlikte Takım Etkinliği/Başarısı'ndaki değişkenliğin neredeyse %44'ünü açıkladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, R^2 değişimi için F ve ANOVA için F için p değeri 0,000 olarak hesaplandığından bu modelin açıklama gücünün de istatistiksel

olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Fakat, Takımda Kişilerarası Süreçler yapısının eklenmesinin modelin açıklama gücüne katkısının sadece %4,6 civarında olması başka faktörlerin de Takım Etkinliği/Başarısı üzerinde etkisi olabileceğini düşündürmektedir. Bu konu ile ilgili yorumlara Sonuç ve Değerlendirme bölümünde yer verilmiştir.

6. Sonuç ve Değerlendirme

Geleneksel örgüt tasarımı araçlarının 21. Yüzyıl'ın dinamizmini yakalamakta yetersiz kaldığı görüldüğünden takımların kullanışlı mekanizmalar olduğu düşünülmektedir. Takımlar, hiyerarşik düzenin işlevsel şartlarında bir araya gelmeleri çok zor olan farklı geçmişler ve uzmanlık alanlarından gelen çalışanları belirli bir amaç etrafında toplayabildiklerinden benzersiz bir örgütsel tasarım çözümleri üretmektedir. Yani, takımlarda çok farklı bakış açıları bulunan birçok katılımcı bulunduğundan alınan kararlar çalışanların sadece kendi uzmanlığıyla alabileceği kararlardan çok daha geniş kapsamlı olacak ve yapılan iş çok boyutlu olarak ele alınacaktır. Bu doğrultuda, takımların örgütlere esneklik ve hareket olanağı sağlayarak onların karmaşık ve belirsiz piyasa şartlarına daha iyi uyum sağlamalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Takımları örgütsel tasarım penceresinden değerlendiren çalışmalara yazında halen çok fazla rastlanmamaktadır. Var olan araştırmalar ise görev tasarımı (Cohen, Ledford Jr. & Spreitzer, 1996); takım içi süreçler ile görev türü (Stewart & Barrick, 2000) ve eşgüdümleme (Hoegl, Weinkauff & Gemunden, 2004) konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla, bir örgütsel bileşen olarak takımların nasıl çalıştıklarını ve üyeleri arasındaki ilişkileri nasıl dengelediklerini örgütsel tasarım penceresinden bakarak inceleyen bu çalışma, takım fikrinin Türkiye'deki hizmet sektörü içinde ne kadar oturmuş olduğunu araştırmak için tasarlanmıştır. Takımların amaçlarına ulaşma, kişilerarası ilişkilerle başa çıkma ve içinde oldukları örgütlerin etkinlik/başarı kriterlerini yakalayabilme açılarından ne noktada olduklarını incelemek ve bu konulara ışık tutmak bu çalışmanın öncelikli amacıdır. Ayrıca, sözü geçen ilişkilerin takım etkinliğini/başarısını ne kadar etkilediği konusu da aydınlatılmak istenmiştir. Temel olarak, öne sürülen bağıntılar takım temelli ortamlarda takım etkinliği/başarısını ölçmeyi hedeflemektedir. Bunun haricinde, çalışma Türkiye'de ilgili yazında bir ilk olması açısından önem arz etmektedir.

Araştırma modeli Türkiye'nin büyük şehirlerinde faaliyet gösteren çok uluslu ve yerel hizmet firmalarının temsili bir örnekleme üzerinde sınılanmıştır. Öne sürülen varsayımları test etmek için İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa, Kocaeli ve Antalya'da bulunan 149 şirkette çalışan 368 adet orta kademe takım üyesi ve takım yöneticisi ile anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın en önemli bulgusu, Takım Çalışma Süreçleri ve Takımda Kişilerarası Süreçler, Takım Etkinliği/Başarısı'nı pozitif bir şekilde öngörmesi ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmasıdır. Bu sonuç yazında benzer ilişkiler araştıran çalışmaların sonuçlarıyla da bağdaşmaktadır (örneğin: Marks vd., 2005; Mathieu & Schulze, 2006; Mathieu, Gilson & Ruddy, 2006, Zhou & Wang, 2010). Ayrıca, bu sonuç, Türkiye'nin hızlı gelişen bir ülke ve yükselen pazarlardan kabul edilmesine karşın iş piyasasının yapısının görece başlangıç düzeyde olması açısından çok önemlidir. Bu sonuç

bizlere Türkiye'nin büyük şehirlerinde, hizmet sektörü içinde bulunan firmalarda çalışan takımların da daha önce gelişmiş piyasalarda belirlenmiş şekillerde çalıştığını göstermektedir. Ayrıca, Takım Etkinliği/Başarısı'nı öngörmekte Takım Çalışma Süreçleri ve Takımda Kişilerarası Süreçler'in istatistiksel olarak anlamlılığı ise bu bağımsız değişkenlerin bu konuda oldukça başarılı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan, Takımda Kişilerarası Süreçler yapısının istatistiksel modele katkısının düşük olması örneklem içerisinde gözlemlenen takımların kişilerarası ilişkilerinde birtakım sorunlar olabileceğini akla getirmektedir. Çalışmaya katılarak görüşleri alınan takım üyeleri ve yöneticileri günümüz yoğun ve talepkar çalışma temposunda kişilerarası ilişkilere gereken zamanı ayıramadıklarından dolayı istedikleri seviyede bu ilişkilere özen gösterme fırsatı yakalayamıyor olabilirler. Yapısal olarak düşünüldüğünde ise, birimler içi veya arasındaki sınırlar geçirgen olmayabilir veya iş tanımları dolayısıyla yapılan işlerin gerektirdikleri bir takım içinde çalışılsa bile kişilerarası ilişkiler kurmaya ve/veya geliştirmeye imkân tanımıyor olabilir. Üstelik örneklemdaki takımların neredeyse %20'si 25 kişiden büyüktür. Bu kadar kalabalık bir takım ortamında ilişki kurmak, duyguları yönetmek, birbirine destek olmak, vb. gibi gerekler yerine getirilemeyebilir.

Öte yandan, Takımda Kişilerarası Süreçler yapısının istatistiksel modele katkısının istenen seviyede olmaması başka faktörlerin Takım Etkinliği/Başarısı üzerinde etkisi olabileceğinin düşünülmesine yol açmaktadır. Araştırmanın başlangıç seviyesinde olmasından dolayı çalışma dışında bırakılan Geçiş Süreçleri yapısının (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001) da bu modele katılması durumunda modelin istatistiksel gücü yükseltilebilir. Bunun haricinde, yazın taraması bölümünde söz geçiren Antoni & Hertal'ın (2009) belirttiği takım tasarımının bileşenleri ve takımların örgütsel bağlamda ele alındığı görev yapısı, grup kuralları, grubu oluşturan üyelerin özellikleri, ödüller ve teşvikler, eğitim, bilgi sistemleri ve liderlik veya yönetim kontrolü gibi değişkenlerin de modele katılması durumunda daha yüksek değerler elde edilebileceği düşünülmektedir. Buna ek olarak, yine yazın taraması bölümünde ayrıntılı bir şekilde işlenen Takım Etkinliği/Başarısı'na yol açan nedensel değişkenler arasından özellikle takım içi iletişim (Ancona & Cladwell, 1992); birbirine bağlılık (Beal, Burke & McLendon, 2003; Chiocchio & Essiembre, 2009); takım amaçlarına bağlılık (Aubé & Rousseau, 2005); ilişki çatışması ve görev çatışması (De Dreu & Weingart, 2003; Konradt, Andreßen & Ellwart, 2009); grup seviyesinde yardımlaşma (Yee Ng & Van Dyne, 2005); ortak zihinsel modeller ve takıma bağlılık (Kang, Yang & Rowley, 2006); amaç belirleme, kişilerarası ilişkiler, problem çözme ve görevin açıklığı (Klein vd., 2009); örgütsel yurttaşlık davranışı (Nielsen, Hrivnak & Shaw, 2009) ile özerklik ve dışsal bilgi (Haas, 2010) gibi değişkenlerin de modelin açıklama gücünü geliştirebileceği ön görülmektedir.

Bunlar haricinde, altı çizilmesi gereken bir nokta da istatistiksel analiz kurgulanırken firma ve takım büyüklüklerinin de bu modelin açıklama gücüne katkıda bulunacağı düşünülmesidir. Bu değişkenler regresyon modeline eklenmişse de istatistiksel olarak hiçbir aşamada anlamlı değişkenler olarak karşımıza çıkmamıştır. Bulguların bu yönde çıkması, takımlardaki çalışma ve kişilerarası süreçlerin bu kriterlerden bağımsız olarak geliştiğini göstermiştir.

Araştırmanın ana kısıtlarından biri sadece hizmet sektöründe yürütülmüş olmasıdır. Dolayısıyla, araştırma sonuçlarını genelleylebilmek için üretim sektöründen de veri toplanması gereklidir. Üretim sektörünün dinamikleri hizmet sektörünün dinamiklerinden farklı olduğu için üretim sektörü verileri başka bir bakış açısı sağlayarak temeli daha sağlam çıkarımlar yapılmasına olanak sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, çalışmanın verileri kesitsel olarak toplanmıştır. Çalışmaya daha fazla bilgi sağlamak adına odak gruplarının sağlayacağı ayrıntılı açıklamalar ve içerik sonraki çalışmalar için uygun bir yöntem olarak düşünülebilir.

Ayrıca, takım çeşidi (Cohen & Bailey, 1997) ve görev yapısının önerilen bağıntılara yaptığı aracılık etkisini (moderation) de araştırma için verimli bir alandır. Ön görülen ilişkiler gelecekteki çalışmalarda proje takımları, kalite çemberleri, iş takımları ve yönetim takımları gibi farklı takım türleri açısından da incelenebilir.

Sonuç olarak, takımlar günümüz küresel piyasasının gereklerini karşılarken daha etkin ve başarılı örgütler haline gelmek için uygulanabilirlik açısından gerçekçi bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Dolayısıyla, çalışma sonuçlarının örgütleri var olan yapılarına kolaylıkla bütünleştirebilecekleri takımları daha sık kullanmaya ikna edebileceği düşünülmektedir.

Teşekkür

Bu çalışmanın fikir babası olan değerli doktora danışmanım Prof. Dr. Güven Alpay ve veri toplama aşaması için destek veren Boğaziçi Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü'ne en içten teşekkürlerimi sunarım.

Kaynaklar

- Ancona, D. G. & Cladwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: external activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-666.
- Antoni, C. & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 253-266.
- Aubé C. & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9, 189-204.
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 866-878.
- Bain, P.G., Mann, L. & Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small Group Research*, 32, 55-73.
- Beal, D. J., Burke, R. R. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Bliese, P. D. & Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work and Stress*, 14, 65-73.

- Bond, M. H. & Wing-Chun Ng, I. (2004). The depth of a group's personality resources: Impacts on group process and group performance. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 285-300.
- Campion, M. A., Medsker, G.J. & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness-Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Campion, M. A., Papper, E. M. & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Carter, S. M. & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29, 583-601.
- Chiocchio, F. & Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40, 382-420.
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching The Team at Work*, Boston, MA: Nicholas Brealey International.
- 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, 239-290.
- Cohen, S. G., Ledford Jr., G. E. and Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*. Willard, OH: Donnelley & Sons Company.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Galbraith, J. R. (1994). *Competing with Flexible Lateral Organizations*. USA: Addison – Wesley Publication Company.
- Galbraith, J. R., Lawler, E. E. & associates (1993). *Organizing for The Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco, LA: Jossey-Bass.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Process* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Gilley, J. W. & Gilley, A. (2007). *Manager as Coach*, Hartford, CT: Praefer.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Goold, M. & Campbell, A. (2002). *Designing Effective Organizations*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Griffith, T. L. & Neale M. A. (2001). Information processing in traditional, hybrid and virtual teams: from nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior*, 23, 379-421.
- Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53, 989-1008.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hackman, J.R. (Ed.), (1990). *Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*, California, USA: Jossey – Bass Publications.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 1-50). San Diego: Academic Press.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Hirokawa, R. Y. & Salazar, A. J. (1991). The necessity of chimera hunting: Why group communication scholars should maintain a “bottom-line” focus in group decision-making research. In annual meeting of the Speech Communication Association, Atlanta, GA.
- Hoegl, M., Weinkauff, K. & Gemuenden, H. G. (2004). Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam r&d projects: A longitudinal study. *Organization Science*, 15, 38-55.
- Hollenbeck, J. R., Meyer, C. J. & Ilgen, D. R. (2007). Trait configuration in self managed teams: A conceptual examination of the use of seeding for maximizing and minimizing trait variance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 5, 883-889.
- Kang, H.R., Yang, H. D. & Rowley, C. (2006). Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members. *Human Relations*, 59, 1681-1710.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111-120.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C.S., Lyons, R. & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40, 181-222.
- Konradt, U., Andreßen, P. & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 322-346.
- Kuipers, B. S. & de Witte, M. C. (2005). Teamwork: A case study on development and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 185-201.
- Kuipers, B. S. & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: A theoretical and empirical examination. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 399-419.
- Larson, C. E. & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. CA: Sage, Thousand Oaks.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1969). *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Reading, MA: Addison – Wesley Publishing Company.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E. & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-308.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Marks, M. A., DeChurch, L. A., Mathieu, J. E., Panzer, F. J. & Alonso, A. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 90, 964-971.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L. & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 97-108.
- Mathieu, J. E. & Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process–performance relationships. *Academy of Management Journal*, 49, 605-619.
- Medcof, J. W. (2001). Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. *Strategic Management Journal*, 22, 999-1012.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman Jr., A. M. (1995). *Designing Team-Based Organizations: New forms for knowledge work*. California, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Mohrman, S. A., Galbraith, J. R., Lawler III, E. E. & Associates (1998). *Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*. California, USA: Jossey – Bass Publishers.

- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A. & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance a meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40, 555-577.
- Pfeffer, J. (1978). The micropolitics of organizations. In M. W. Meyer and Associates (Eds.), *Environments and Organizations* (pp. 29-50). , San Francisco. CA: Jossey – Bass.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, USA: Harper and Row.
- Salas, E., Cooke, N. J. & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50, 540-547.
- Sassenberg, K., Jones, K. L. & Shah, J. Y. (2007). Why some groups just feel better: The regulatory fit of group power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 249-267.
- Senge, P., (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, USA: Doubleday Currency.
- Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29-54.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology. In Kelley, Kathryn (Ed), (1992). *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology, advances in psychology*, 82 (pp.117-153). Oxford, England: North-Holland.
- Ulrich, D. & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency and population. *The Academy of Management Review*, 9, 471-481.
- Van Emmerik, I. H. & Brenninkmeijer, V. (2009). Deep-level similarity and group social capital: associations with team functioning. *Small Group Research*, 40, 650-669
- Wellins, R. S., Byham, W. C. & Dixon, G. R. (1994). *Inside teams: How 20 world-class organizations are winning through teamwork*. California, USA: Jossey – Bass Publications.
- West, M. A. (2004). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Leadership*. Second Edition, Malden, MA: BPS Blackwell.
- West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.
- West, M. A., Borrill, C. & Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 13, pp.1-48). Chichester, UK: Wiley.
- Yee Ng, K. & Van Dyne, L. (2005). Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups: A multilevel analysis. *Group and Organization Management*, 30, 514-540.
- Zhou, Y. & Wnag, E. (2010). Shared mental models as moderators of team process-performance relationships. *Social Behavior and Personality*, 38, 433-444.

EK

Ankette Kullanılan Sorular

Çalışma Süreçleri

- Ekip hedeflerimize ne ölçüde ulaştığımız düzenli olarak gözleriz*
- Kaydettiğimiz aşamaları değerlendirmek için net ölçütler kullanırız
- Müşteriler, üst yönetim, diğer örgütsel birimler gibi çıkar gruplarından hedeflerimize ne ölçüde ulaştığımız hakkında düzenli geribildirim alırız
- Hedeflerimize ulaşma hızımızı biliriz
- Hedeflerimize ulaştığımızda ekip üyelerini bilgilendiririz
- Finansal veya donanım gibi kaynaklarımızı gözler ve yönetiriz
- Stok, donanım ve süreç faaliyetleri, bilgi akışı gibi çalışma ortamımızın önemli yönlerini gözleriz*
- Ekip dışında gelişip faaliyetlerimizi etkileyen olay ve koşulları gözleriz*
- İyi iş çıkarmak için ekibin doğru bilgi kaynaklarına erişimini sağlarız
- İnsan kaynaklarımızı yönetiriz
- Ekip üyelerinin performansı ile ilgili kabul edilebilir standartlar geliştiririz
- İş yükünü ekip üyeleri arasında dengeli bir şekilde dağıtırız
- Yardım gerektiğinde diğerlerine yardım ederiz
- Yaptıkları işin standartların altında kalması durumunda ekip üyelerini bilgilendiririz
- Birbirimizin güçlü ve zayıf taraflarının anlamaya çalışırız
- Birbirimizle etkin iletişim kurmaya çalışırız
- Emeklerimizi akıcı bir şekilde birleştiririz
- Eylemlerimizi birbiriyle uyumlu hale getiririz (koordinasyon)
- İşler istenen yönde gitmediğinde tekrardan uyumlu hale gelebiliriz
- Diğer üyelerin ihtiyaç duyması halinde işi yapmak için gereken araçları hazır bulundururuz

Kişilerarası Süreçler

- Kişisel anlaşmazlıkları adil ve tarafsız bir şekilde ele alırız
- Birbirimize saygı gösteririz
- Grup uyumunu sağlamaya çalışırız
- Görev yapmayı sekteye uğratan anlaşmazlıkları en aza indirmeye çalışırız
- Sağlıklı bir münazara ve fikir alışverişi ortamını teşvik ederiz
- Başarılarımızdan gurur duyarız
- Ekibimizin iyi iş çıkarabileceğine dair güven ortamı oluştururuz
- Üst düzeyde verim sağlamak için birbirimizi yüreklendiririz*
- İşler zorken bile hevesli ve inançlı kalırız
- Ekip üyeleri arasında başarıyı ödüllendiririz
- Birliktelik ve bağlılık duygusunu paylaşıyoruz*
- Stres ile başa çıkarız
- Ekilde iyi bir duygusal denge tuttururuz
- Birbirimizin gereğinden fazla duygusal veya sinirli hale gelmesini engelleriz
- İşe karşı olumlu tutumları koruruz

Takım Etkinliği/Başarısı

- Ekibimiz kendi ürettiği ürün ve hizmetler için etkin olarak çalışmaktadır
- Ekibimiz parçası olduğu iş yeri ve/veya birimin verimlilik ve başarısı için çalışmaktadır
- Ekibimizin ürettiği ürün ve hizmetler onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin miktar standartlarını karşılar
- Ekibimizin ürettiği ürün ve hizmetler onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin kalite standartlarını karşılar

Ekibimizin ürettiği ürün ve hizmetler onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin zamanında teslim standartlarını karşılar

Ekibimiz ileride gerektirmesi halinde üyelerinin dayanışma içinde çalışma kapasitesini artırmıştır

Ekibin üyelerinin kişisel gelişimleri ve ihtiyaçlarının giderilme seviyesi iyi düzeydedir

*Düşük faktör yüklenmesi dolayısıyla çalışmadaki istatistiksel analizlerden çıkarılan ifadeler

THE EFFECT OF TEAM PROCESSES ON TEAM EFFECTIVENESS AND PERFORMANCE: AN APPLICATION ON THE SERVICE SECTOR COMPANIES OPERATING IN TURKEY*

Meral DÜLGER** 

Currently, the search for organization designs that are able to respond to the demands of the complex and constantly changing business world has intensified. This is because such an environment puts extra strain on hierarchical structures of fixed character so that they can adapt to the market dynamics transformed by globalization. In order to respond to the mentioned milieu, teams appear as an organizational solution. Further, problems experienced in the coordination of hierarchical functions and/or processes may lead to the loss of valuable resources, as well as the deprivation of products or services that customers may actually need and/or want. To prevent this situation, again, teams are considered to be very suitable design tools to coordinate activities and reduce duplication from task overlaps. Teams are groups of individuals who work together to produce a product or service, take responsibility for those products or services, have common goals, are interdependent to achieve these goals, and where relationships between them directly affect their results (Mohrman et al., 1995, pp.39-40). Consequently, organizations have started to utilize teams as institutional components that enhance collaboration and synergy (Mohrman et al., 1995), and have increasingly begun to turn to organizational designs where teams do the work traditionally done by individuals (Griffith & Neale, 2001). Therefore, it can be suggested that teams can provide the cross-functional, knowledge-based expertise and synergistic characteristics that organizations desire. Teams are capable of providing a flexible and compatible alternative to changing customer demands. Teams are also particularly suitable for environments where work is interdependent or rapidly changing. Besides,

* The data of this article is a part of the doctoral dissertation "SIGNIFICANCE OF TEAM-BASED ORGANIZATIONS IN BUSINESS PROCESS ORIENTATION AND EFFECTIVENESS: AN APPLICATION TO SERVICE FIRMS IN TURKEY". The data collection phase of the thesis was realized with the support received from Boğaziçi University Scientific Research Projects Coordination Office.

** Marmara University, Department of Business Administration, meral.dulger@marmara.edu.tr

organizations that foster environments for the formation of effective teams are able to see that their decision-making capacity has improved, employee loyalty and participation has increased, intra-organizational cooperation has improved and they can provide further development opportunities for employees (Gilley & Gilley, 2007). As a related concept, team processes explain how teams work, and how they communicate with themselves and/or their surroundings (eg: Cohen & Bailey, 1997; Marks et al., 2001). Understanding these processes is also thought to be appropriate to highlight the place of teams at the organizational level. A review of the literature on these topics has revealed that studies on the use of teams in organizational designs are generally limited. The existing investigations so far deal with task design (Cohen et al., 1996); task type and intra-team processes (Stewart & Barrick, 2000) and coordination (Hoegl et al., 2004). In this context, this study, which examines how teams work as an organizational component and how they balance the relationships between their members, is designed to investigate how well the team idea sits within the service sector in Turkey. Specifically, it has been observed that more research is needed to investigate whether there is a relationship between team processes and team performance and effectiveness. Therefore, the main purpose of this study is to reveal – from an organizational point of view – the level of the teams in terms of achieving their goals, managing interpersonal relationships and being in a meaningful place both in terms of their goals and their respective organizations. Another goal of this endeavor is to clarify how teams handle relationships between team members while performing their duties. Further, this undertaking also aims to unveil which of these relationships affect team effectiveness/performance. The suggested relationships intend to measure team effectiveness/performance in team-based environments. Hence, a theoretical model has been developed that strives to demonstrate how teams are accomplishing both their own and organizational goals, organizing their interpersonal relationships and achieving a meaningful level of success for themselves and their organizations. In this model, certain correlations are foreseen among Team Action Processes, Interpersonal Processes in Team and Team Effectiveness/Performance, and a quantitative study was carried out via survey method to test their accuracy. Service companies operating in Turkey were deemed appropriate for the quantitative application. In this decision, Daft's (2004) idea of such companies working on information and intangible outputs was effective. Since employees in service companies usually have to work directly with their customers, they have sufficient knowledge and awareness to provide good service to their customers; they should have social, interpersonal and technical competencies (Daft, 2004). Furthermore, according to Daft (2004), decision-making in service firms is generally distributed, formal rules are less, and there is more freedom and decision-making power in doing the work itself. Accordingly, it is predicted that service firms are more likely to use teams and provide a more favorable environment for the formation of teams when compared to production companies. Taking previous research conducted on teams into consideration, 750 multinational and local firms that are known to work in the service sector and Turkey's major cities such as İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa, Kocaeli and Antalya were randomly chosen. The content of the study was shared with the companies selected for the sample by phone and / or e-mail, and 149 companies agreed to participate leading to a response rate of 19.8%. 368 fully answered questionnaires were obtained by conducting face-to-face interviews

with 1 or 2 team members and 1 team manager from each of these companies. In order to test the accuracy of the hypotheses and to see the effects of independent variables on the dependent variable separately, hierarchical regression analysis method was used. The most important finding of the research is that Team Action Processes and Interpersonal Processes positively predict Team Effectiveness/Performance and that this relationship is statistically quite significant. This conclusion is also consistent with the results of studies investigating similar relationships in the literature (e.g. Marks et al., 2005; Mathieu & Schulze, 2006; Mathieu, Gilson & Ruddy, 2006, Zhou & Wang, 2010). Furthermore, this finding is particularly important in terms of the relatively initial development level of the labor market, although Turkey is accepted as a fast-developing country and an emerging market. This result shows us that teams working in the companies in the service sector in the major cities of Turkey also work in ways that were previously determined in the developed markets. Furthermore, the statistical significance of Team Action Processes and Team Interpersonal Processes in predicting Team Effectiveness/Performance suggests that these arguments are quite accurate in this regard.

Keywords: Team Processes, Team Effectiveness, Team Performance, Organizational Design, Services Industry