TAKIM YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

**İrfan KARABABA**

Ocak 2018

**DENİZLİ**

TAKIM YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

**Pamukkale Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Dönem Projesi**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yönetim ve Organizasyon Programı**

**İrfan KARABABA**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI**

Ocak 2018

**DENİZLİ**

**YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi **İrfan KARABABA** tarafından hazırlanan **Takım Yönetimi ve İletişim** başlıklı Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman**

Yrd. Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
……………….……….… tarih ve……………………… sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Mehmet Vefa NALBANT**

**Müdür**

Bu projenin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İrfan KARABABA

# **ÖNSÖZ**

Günümüzde ekonomik veya düşünsel anlamda çeşitli şekillerdeki amaçları hayata geçirmek ve bundan başarı elde etmeyi hedefleyen topluluklar, dünyada hızla değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve kendi güçlerini koruyabilmek adına, dünyanın her bölgesinden gelebilecek farklı değişimleri yakından takip etmek ve kendilerini de bu değişimler sonucunda revize etmelidirler. Takım çalışması ve bunun pratiksel uygulamaları bahsi geçen bu değişimler ışığında en önemli unsurlardan bir tanesidir. Günümüzde hemen hemen bütün işletmelerin temel hedef ve vizyon ifadelerinde vurgulu bir şekilde bahsettikleri takım olma ve takım çalışması oluşturabilme etkinliklerinin en temel unsur olması bu noktada şaşırtıcı değildir. Son yıllarda takım çalışmasını uygulayan yönetimlerin sayısında büyük bir artış görülmektedir. Türkiye özelinde henüz yeterince araştırılma yapılmayan bu alandaki değişim ve gelişimlerin takip edilmesi ve uygulanması genel kalkınma planlaması açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu çalışmada; takım çalışması ile takım performansını artıracak unsurlar arasındaki ilişki ve temel kavramların etkisi araştırılarak etkin bir sonuç almaya giden yoldaki ana basamaklar ele alınacaktır.

# **ÖZET**

**TAKIM YÖNETİMİ VE İLETİŞİM**

KARABABA, İrfan

Bitirme Projesi

İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Programı

Proje Yöneticisi: **Yrd. Doç. Dr. MOHAN BURSALI, YELİZ**

Ocak 2018, 55 sayfa

**Takımlardan amaçlanan verim ve etkinliği karşılamak için takım olgusunun ve bilincinin artırılması gerekir. Bu noktada her üyenin iş bilincinin sağlanması, kişisel yeteneklerinin geliştirilmesi ve birbirleri arasında uyumlu bir iletişim kurulması gereklidir. Bu çalışmada, takımlarda etkin verim, doğru iletişim, takım içi liderlik ve üstün performansa yönelik atılması gereken adımlar ele alınmıştır.**

**Anahtar Kelimeler: Takım etkinliği, takım kültürü, iletişim.**

# 

# **ABSTRACT**

**TEAM MANAGEMENT AND COMMUNICATION**

KARABABA, İrfan

Term Project

Business Administration Department

Supervisor: **Assist. Prof. Dr. MOHAN BURSALI, YELİZ**

January 2018, 55 pages

***To meet the demand of efficiency and the activity, it’s necessary to increase the team spirit and the consciousness. At this point, it is required to provide the business awareness, to improve the personal talents and communicate in accordance with one another. At this study, it’s written to emphosize the steps of afficiency of the teams, true communication and also the increasing performance of the ones who are in this field.***

**Keywords: Team effectiveness, the culture of team, communication.**

# **İÇİNDEKİLER**

[ÖNSÖZ I](#_Toc503385648)

[ÖZET II](#_Toc503385649)

[ABSTRACT III](#_Toc503385650)

[İÇİNDEKİLER IV](#_Toc503385651)

[GİRİŞ 1](#_Toc503385652)

TABLOLAR DİZİN

BİRİNCİ BÖLÜM

[1. TAKIM YÖNETİMİ 2](#_Toc503385653)

[1. 1. Takım Kavramı 2](#_Toc503385654)

[1.2. Takım Çalışması Kavramı 3](#_Toc503385655)

[1. 3. Takım ve Grup Çalışması Arasındaki Farklar 3](#_Toc503385656)

[1. 4. Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi 5](#_Toc503385657)

[1.5. Takım Çeşitleri 5](#_Toc503385658)

[1.5. 1. İş Takımları (Bağımsız Takımlar) 6](#_Toc503385659)

[1.5. 2. Paralel Takımlar (Problem Çözme Takımları) 6](#_Toc503385660)

[1.5. 3. Proje Takımları (Fonksiyonlar Arası Takımlar) 6](#_Toc503385661)

[1.5. 4. Kendi Kendini Yöneten Takımlar 7](#_Toc503385662)

[1.5. 5. Dikey Takımlar 8](#_Toc503385663)

[1.5. 6. Yatay Takımlar 8](#_Toc503385664)

[1.5. 7. Biçimsel Takımlar 8](#_Toc503385665)

[1.5. 8. Müşteriye Hizmet Sunan Takımlar 8](#_Toc503385666)

[1.5. 9. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar 9](#_Toc503385667)

[1.5. 10. Sanal Takımlar 9](#_Toc503385668)

[1.6 Takım Performansına Etki Eden Faktörler 11](#_Toc503385669)

[1.6.1. Motivasyon 11](#_Toc503385670)

[1.6.2. İletişim 14](#_Toc503385671)

[1.6.3. Liderlik 16](#_Toc503385672)

[1.6.4 Uyum 19](#_Toc503385673)

İKİNCİ BÖLÜM

[2. İLETİŞİM 21](#_Toc503385674)

[2.1 İletişim Kavramı ve Tanımı 21](#_Toc503385675)

[2.2 İletişim Faktörleri 23](#_Toc503385676)

[2.2.1 Kaynak 23](#_Toc503385677)

[2.2.2 Mesaj 24](#_Toc503385678)

[2.2.3 Kanal 25](#_Toc503385679)

[2.2.4 Alıcı 26](#_Toc503385680)

[2.2.5 Geribildirim 27](#_Toc503385681)

[2.2.6 Gürültü 27](#_Toc503385682)

[2.3. Takım İçi İletişim 27](#_Toc503385683)

[2.4 Takım İçi İletişimin Önemi 30](#_Toc503385684)

[2.5 Takım Çalışması Etkinliğinde İletişimi Etkileyen Faktörler 32](#_Toc503385685)

[2.5.1 Demografik Değişkenler 32](#_Toc503385686)

[2.5.2 Ortak Karar Alma 33](#_Toc503385687)

[2.5.3 Müşteri Memnuniyeti 33](#_Toc503385688)

[2.5.4 Bilgi Paylaşımı 34](#_Toc503385689)

[2.5.5 Yardım İsteme 35](#_Toc503385690)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA [36](#_Toc503385691)

SONUÇ…………………………………………………………………...………….41

KAYNAKÇA..………………………………………………………………………42

ÖZ GEÇMİŞ

# **GİRİŞ**

Günümüzde bilgi teknolojisinin gelişimiyle birlikte her alanda kendisini gittikçe daha sık geliştiren ve önemini arttıran takım olgusu, yenilenen işlevleriyle birlikte kendisini daha sık revize etme ve fayda sağlama güdüsünü hissetmektedir. Her geçen gün dünyanın her bölgesinde giderek artan uluslararası rekabet, teknolojik etkiler, iş geliştirme ve kontrol uzmanlığı, en alt birimden idari anlamda en üst düzeyden yöneticilere kadar uzanan bir uzmanlaşma ağını ve bunun yaratmış olduğu yönetimsel düzenlemelere olan ihtiyaçları artırmıştır.

Ortak ekonomik veya düşünsel anlamdaki hedefleri gerçekleştirebilmek adına, birbirlerinden farklı bireyleri bir araya getiren takım olgusunun gelişimi ve bunun yönetimi ise günümüz idari işleyişi anlamında giderek önem arz eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Takımlardan istenen ve ortak çıkarlara hizmet eden amaçları gerçekleştirebilmek adına gereken en önemli nokta ise hiç şüphesiz takım etkinliğinin seviyesini en uç noktaya çıkarmaktır. İstenilen performans ve takım içi iletişimin sağlıklı bir uyum şeklinde gerçekleştirilmesini sağlamak ise her bireyin iş bilincini gerekli motivasyon ile harmanlayarak kaliteli bir hizmete dönüştürmekten geçer.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

# **TAKIM YÖNETİMİ**

## 1. 1. Takım Kavramı

Takım, iki veya daha çok kişinin varlığı ile oluşturulmuş, ortak bir amaç doğrultusunda hareket eden insanlar topluluğudur. Bu topluluk, birbirini tamamlayan becerilere sahip olan ve bir bütün halinde hareket eden bir gruptur. Bu insanlar ortak amaçları doğrultusunda birbirinden farklı veya eşgüdümlü birer performans davranışları sarf ederek birbirleri arasında karşılıklı olarak sorumluluk ve ortak menfaat unsurlarına sahiptir[[1]](#footnote-1). Tüm bu veriler ışığında bir grubun takım olarak adlandırılabilmesi için ortak hedeflere sahip olması ve bu hedefler doğrultusunda kendi kişisel becerilerini bu özel grup için çeşitli sorumluluk duygularıyla sunan insanlardan bir araya gelmesi gerekmektedir. Takım içerisindeki her bireyin birbirinden farklı materyal kullanım özellikleri olabileceği gibi aynı türden özelliklere sahip insanlardan da oluşabilir. Bu bireyler aynı zamanda farklı süreli zaman dilimlerinde çalışabileceği gibi, ortak hedefler doğrultusunda aynı süre zamanlı olarak da çalışabilirler. Bu grup içerisindeki her bireyin farklı birer üyelik süresi veya ücretlendirilme sözleşmesi olabilir. Ulaşılmak istenen hedefin uğrunda verilen fiziki veya düşünsel çabanın karşılığı olan bu performansın karşılığı para ile karşılanabilmekle birlikte bu durum gönüllük esasına bağlı olarak da değişebilmektedir[[2]](#footnote-2).

Genel olarak bakıldığında takımın etkililiği; sahip olduğu altyapı ve tecrübeyi bağlı olduğu takıma aktarmak için bir araya gelen insan topluluğunun etkin bir biçimde bir arada çalışabilme ve bu uyumu gösterebilme özelliklerinden doğmaktadır. Takım içerisinde enerjik bir şekilde çalışabilen takım unsurundan olabildiğince etkin bir biçimde faydalanabilmek adına onları aynı hedefler doğrultusunda motive ederek, bunu çoklu mekanizmalar halinde yansıtır[[3]](#footnote-3). Takımın yarattığı bu uyumun özünde ise tecrübe, eğitim seviyesi ve uzmanlık alanları ne olursa olsun herkesin gerektiği zamanlarda kendilerinden dahi fedakarlık yaparak amaçlanan ülküye ulaşma arzusundaki isteklilik ve bunu pratiğe dökebilme yeteneğidir.

## 1.2. Takım Çalışması Kavramı

Takım çalışması, üyelerin görevlerini ve çalışma yöntemlerinin kalitesini artırmak, ortak hedeflerini ve misyonlarını belirlemek şeklinde tanımlanabilir. Takım çalışması, takımı oluşturan tüm bireylerin ortak bir şekilde hareket ederek aynı amaç için çalıştığı, takım üyelerinin aktif görev alma sürelerini yönlendiren ve motive eden bir atmosferin yaratıldığı bir çalışma ortamının tamamdır[[4]](#footnote-4).

Takım çalışmaları genellikle takımı oluşturan tüm bireylerin kendi alanlarıyla ilişkili uzmanlıklarından temel alınarak hedeflenen amaç doğrultusunda ana hedefin her konusu üzerinde bilgi sahibi olmaya ve bunu uygulayabilecek beceriye sahip olabilmelerinden geçmektedir. Takım içerisinde bir üyenin temel işlevi takımlar içerisinde yer almaları sayesinde ana konunun farklı tüm alanlarına ilişkin olarak da yetenek ve fikir sahibi olabilmelerinden geçmektedir[[5]](#footnote-5). Bu yönüyle takım çalışmasının verdiği katkılarla tüm üyeler kendi tecrübeleri haricinde de birbirinden farklı ve çeşitli uzmanlık rollerine de hakim olmaktadırlar. Dolayısıyla tüm üyeler takımın nihai hedeflerini olabilecek en üstün düzeyde etkin ve donanımlı bir şekilde göğüsleyebilecektir.

Tüm bu noktalar ışığında rahatlıkla söylenebilir ki; takım çalışması, takımı oluşturan tüm bireylerin bir aile yuvası gibi büyüyebileceği ve kendilerini sürekli gelişime tabi tutacakları bir ortam oluşturur. Bunun verimli kullanılması ise çoğu zaman kişinin kendi özünde gerçekleştireceği çabaları ile olabileceği gibi takımın ortak bir ruh çerçevesinde birbirini teşvik etmesiyle de oluşturulabilir[[6]](#footnote-6). Elbette bu durumun oluşabilmesi için takımı oluşturan her bir parçanın hedeflenen proje için ihtiyaç duyulan kendi iş sorumluluk ve bilincine sahip olmasının yanında, bir bütünün parçası olarak iş yürütebilme arzularının da oldukça yüksek olması gerekmektedir. Aksi durumda gerçekleşebilecek bağlantısız temaslar takımın ana hedeflerine giden yolda kesintilere yol açacaktır.

## 1. 3. Takım ve Grup Çalışması Arasındaki Farklar

Takım ve grup kavramı arasında oldukça belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Örnek olarak grup kavramından bir bireyden sayıca daha fazlasının meydana getirdiği ve önceden planlanmış amaçlar doğrultusunda performanslarını ya da düşüncelerini birbirlerine aktaran bireylerin yan yana gelmesi olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla aynı takımlar gibi gruplar da belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya geldikleri için hepsi sistemli birer takımı oluşturabilirler. Örnek vermek gerekirse bir kurumun çıkar amacı için toplanmış çalışma grupları, kendilerine verilen sorumluluk alanları çerçevesinde yükümlü oldukları çalışma düzen ve hedeflerini koordineli bir şekilde hareket ederek bitirilmesine katkıda bulunmakla yükümlüdürler. Yalnızca bu amaç için toplanan çalışma gruplarında kitlesel bir çalışma süreci hedeflenmez. Genel amaç yalnızca bireyi çalıştığı mekanda kişisel olarak açıdan başarılı ve etkin kılabilmektir. Aslına bakılacak olursa bu tür gruplarda aranan unsur tam bir takım uyumunun varlığı olarak karşımıza çıkmaz. Dolayısıyla da takımlara olduğu gibi bireylerin moral ve motivasyonlarını yukarı çıkartarak grupların verimliliğini artırma kaygısı aranmaz. Tüm bunların aksine ise takım uyumu ve performanslarında ortak hedefler oluşturularak tüm parçaların normal olandan daha fazla katkı sağlaması beklenir. Bu sebeplerden ötürü takım çalışmaları, çoklu bir girdi ve verimlilik kattığından ötürü daha çok kişisel iş bitiriciliğine dayanan bu gruplardan daha farklı bir yere sahiptir. Takım çalışmaları takımı oluşturan tüm bireylere olumlu anlamda etki ederek onların idareciler tarafından verilmiş genel amaç ve misyonlara ulaşmasını sağlamaya yardımcı olurlar. O halde takım kavramını daha iyi anlayabilmek için örneklendirmek gerekir. Başka bir yönüyle baktığımızda aslında tüm takımlar kendi içlerinde nispeten farklı bir çalışma grubunu oluşturmaktadır. Müşteri veya yöneticilerin onlara yükledikleri misyon çerçevesinde kendi içlerinde bir bütünlük yaratmaları gerekir. Bunun için de ortaklaşa bir eylem söz konusu olduğu için hepsinin aynı amaç doğrultusunda diğerinin eksiğini veya talebini yerine getirmesi lazımdır. Çünkü nihayetinde hepsinin varmak istediği nokta aynıdır[[7]](#footnote-7).

## 1. 4. Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi

Takım çalışmasının etki ettiği birçok başarı alanı ve beraberinde getireceği olumlu sonuç bulunmaktadır. Bütün kurumlar önceden planladıkları hedefler doğrultusunda takımı oluşturan tüm bireylere kendi misyon ve başarı kotalarını aktarmakta, böylece de onlara moral vererek iş isteklerini artırmaya yönelik girişimlerde bulunmaya meyillidirler. Takımlar, kendi içlerinde oluşturacakları güvene dayalı karşılıklı ilişkilerini, bağlı bulundukları kurumun amaçlarına yönelik kullanmak durumundadırlar. Takım çalışması birbirinden farklı yetenek ve tecrübelere sahip olan bireylerin bir araya getirdiği, aynı amaçlar ışığında hareket eden bir topluluğun parçası olmak anlamı taşımaktadır. Dolayısıyla sağlıklı bilgi ve kabiliyetlere sahip insanları ortak bir noktada buluşturmanın başarılı sonuçlar yaratabileceği unutulmamalıdır. Takımlar günümüzde birbirinden farklı üstün performans sergilemeye yönelik amaçlar peşinde hareket yapmaktadır. Takımlar bu süreçleri kendi lehlerine kullanmayı, kendilerini geliştirmeyi, üstün verim elde etmeyi, yeniliklere açık olmayı ve sundukları hizmetler için yeni fikirler üretmeyi amaçlamaktadır[[8]](#footnote-8).

Geçmişten günümüze kadar gelindiğinde çeşitli takım ve planlama uygulamaları geliştirilmiştir. Tüm bu uygulamalar yerini günümüzde, globalleşen dünyanın dış etmenlerine hassas ve üstün donanımlı takımlar olarak geliştirilmeye başlanmıştır. Bu esas doğrultusunda yeni ortaklıklar ve iş ilişkileri gündeme gelerek takım olgusunun evrensel bir boyut kazanabileceği de ispatlanmış olmaktadır. Bütün bu gelişmeler için ise takım çalışmasının geleceğe yönelik olarak belirleyeceği hedef ve vizyon anlayışı ayrı bir öneme sahiptir. Tüm takım üyelerinin birlikte benimsediği ve onu sahiplenerek geliştirmek için çaba sarf ettiği bir vizyon doğrultusunda takım içi yenilikler de artacaktır. Dolayısıyla da tüm takımın iş bilinci ve morali her yeni hedefte gelişecektir[[9]](#footnote-9).

## 1.5. Takım Çeşitleri

Genel olarak bakıldığında tüm takımlar, bir araya gelme amaçlarına, gelecek kaygılarına, üyelerin birbirleriyle oluşturdukları uyum ve niteliğe, takımı oluşturan üyelerin gönüllük veya zorunluluk esaslarına göre birbirlerinden farklı toplanma şekillerine sahiptirler[[10]](#footnote-10). Bu bölümde takımların hedef ve biçimlerine göre birbirinden farklı hizmetler sunan birimleri ele alınmıştır.

### **1.5. 1. İş Takımları (Bağımsız Takımlar)**

İş takımları veya kendi kendini yöneten takım, eğitim seviyesi yüksek, alanlarında uzman, iş bilinci olan ve birbirleri arasında destek ve dayanışma olan bir takımdır. Bu takımlar bağlı bulundukları idare ile uyum ve iş birliği içerisinde kendi hedeflerini belirler ve bu hedefler doğrultusunda işlerin nasıl yapılması gerektiğini tespit eder[[11]](#footnote-11).

Kendi kendini yöneten takımlara amaçlanan hedefler doğrultusunda bütün planlama sürecini bırakmak, gerekli durumlarda denetlemek ve süreci tamamlamak için lazım gelen yükümlülük verilmektedir. Takımlar bağlı oldukları iradelerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak amacı ile kurulmuş takımlardır. Bizim çalışmamızda esas olarak ele alacak olduğumuz takım çeşitleri bire bir müşterilerle diyalog içerisinde olan takımlardan oluşmaktadır.

### **1.5. 2. Paralel Takımlar (Problem Çözme Takımları)**

Paralel takımlar bütün iş kurumlarınca farklı şekillerde talep edilebilir. Bu takımı oluşturan bireylerin hepsi benzer meslek grubu içerisindeki yahut birbirine çok yakın birimlerden gelen çalışanların oluşturduğu ve genellik on kişi arasında sayısı değişkenlik gösteren, gönüllü kişilerin ağrılıkta küçük bir takımı temsil eder. Paralel takımlar birlikte çalışmak üzere çeşitli toplantılar düzenleyerek, tespit edilen sorunların kökenlerini ve oluşum sebeplerini araştırıp bulan, çözen ve üstlerine bildiren bir takımı ifade eder[[12]](#footnote-12).

### **1.5. 3. Proje Takımları (Fonksiyonlar Arası Takımlar)**

Günümüzde birbirinden farklı sektörlerde yer alan birçok kurum hedeflediği bir projeyi bitirmek için farklı alanlardan gelmesine karşın aynı statüde bulunan insanları bir araya getirerek karşılıklı işlevsel takımlar meydana getirirler. Bunun haricinde belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere oluşturulan komiteler de karşılıklı işlevsel takımlara farklı bir örnek oluşturmaktadır. Bunun sebebi ise komitelerin de farklı alanlarda çalışan insanlardan meydana getirdiği takım çalışması oluşturmasıdır.

Proje takımları arasında disiplinler arası çalışan iş takımları da son 30-40 yıllık periyod içinde büyük bir artış oranı yakalamış ve özellikle de çeşitli otomotiv sektöründe yer alan kurumlar için çeşitli zorluk seviyeleri olan projeleri bitirmek için bir araya getirilmişlerdir.

Günümüzde çok gelişmiş ülkelerin büyük şirketlerinde uygulanan birbirinden farklı takım çalışmaları adeta bir ekol olarak varlıklarını sürdürmeye devam etmektedir. Bunun sebebi ise bu tür çalışmaların çeşitli alanlardan gelen çalışan gruplarını bir arada tutabilme ve yeni fikirler üretmesindeki başarısından kaynaklanmaktadır. Bu sayede bazen birimler bazen de çeşitli topluluklar birbirleriyle konu değişiminde bulunmakta ve yeni fikirler üreterek olaylara farklı açılardan bakıp zorlu projelere yön verebilmektedir. Dolayısıyla bu durum onların yeni perspektif kazanmalarını ve verimliliğini arttırmaktadır. Bununla birlikte bunların idaresini sağlamak oldukça zordur. Genel olarak bakıldığında her ülkenin farklı alanlarında bu tür çalışmaları yıllardan beri yürüten büyük çaplı kurumlarda da bazı aksaklıklar oluşabilmektedir. Bunun sebebi ise birbirinden farklı ve uzmanlıkta görüşleri, anlayışları, eğitimleri, iş yapma alışkanlıkları olan kişileri bir araya getirerek onlardan yeni fikirler üretmelerini istemekteyiz. Fakat unutulmamalıdır ki bu toplulukları bir araya getirmenin kuruluş aşamaları çok zaman alıcı ve zahmetli olabilmektedir. Takımdaki herkesin birbirine ısınması veya da oluşabilecek sorunların üstesinden gelinceye kadar geçen süre bazen beklenilenden uzun olabilmektedir. Bilindiği gibi herkes aynı yapıda olamaz ve bu yüzden empati duygusu oluşturabilmek özellikle de farklı alt yapıdan gelen birbirinden farklı deneyim ve perspektifleri olan insanlar için çok daha vakit alıcı olabilen bir süreçtir. Takım içi insan ilişkilerinden kaynaklanan birçok problem bireylerin bir araya gelmelerini dahi kısıtlamaktadır[[13]](#footnote-13).

### **1.5. 4. Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

Kendi kendini yöneten takım, takım çeşitleri arasında en profesyonel birimi oluşturan ekiplerden birisidir. Bu takımın üyelerinin bilgi ve eğitim kaliteleri yüksektir ve alanlarında oldukça donanımlıdırlar. Her bir üye ne yaptığını bilir şekilde hareket eder. Bağlı oldukları mekanizmayla planlı biçimde çalışarak, bu amaçlar doğrultusunda ne adım atacağını, hangi kararları alacağını belirler[[14]](#footnote-14).

Hizmet kalitesi anlamında müşterilere en üst noktada verimli bir sunum yapma ihtiyacı ve hedefi duyan bu takımlar, önceden planlama, harekete geçme ve işi sağlıklı şekilde yerine getirme adına bağlı oldukları sistemle her zaman uyum ve iletişim içinde işlerini yürütürler.

### **1.5. 5. Dikey Takımlar**

Dikey takımlar, başlarında bulunan yöneticiyle birlikte, o sistem içerisindeki hiyerarşik yapıdan insanlardan meydana gelir. Dolayısıyla bu çeşit takımlar fonksiyonel takımlar ya da emir komuta takımlar olarak da isimlendirilebilir. Bu sistem bazen bir fonksiyonel birim içerisinde çok sayıda hiyerarşik kademeyi kapsayabilir. Genel olarak dikey takım organizasyondaki tek bir birimin çalışanlarından oluşur. Bu birimler kendi içinde biçimsel bir yapı meydana getirir. Takım üyeleri görevlendirilir veya takımdan alınabilirler. Daha çok aynı birimlerdeki çeşitli alanlardan üyelerin faaliyetlere katılımı ve iletişimleri cereyan etmektedir[[15]](#footnote-15).

### **1.5. 6. Yatay Takımlar**

Paralel takımlar, aynı hiyerarşik düzeyden oluşmakla birlikte birbirlerinden farklı kişisel uzmanlık alanlarına sahip olan çalışanların meydana getirdiği takımlardır. Paralel veya yatay takım üyeleri birbirinden değişik tipteki alanlarda çalışanlarından önceden belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirmek için oluşturulur ve takım görevini veya iş süresini bitirdikten sonra fesih edilebilir. Paralel takımların en genel çeşitleri görev kuvvetleri ve oluşturdukları komite birimleridir[[16]](#footnote-16).

### **1.5. 7. Biçimsel Takımlar**

Takımlar bünyesinde bulundukları kurumların işlevsel biçiminin oluşturduğu bir kolu olduğunda, kurumdakilerin katılım oranlarını yükseltme hedefiyle meydana getirdikleri takımlar olarak da ifade edilmektedirler. Genel olarak kurumun organizasyon şeklinin bir kolu görevindeki biçimsel takımlar, yukarıda ele aldığımız dikey ve yatay takımlar olmak üzere iki kola ayrılabilmektedirler. Biçimsel takımlar kurumların dikey ve yatay olmak üzere yapısal ilişkilerini temsil ederler[[17]](#footnote-17).

### 

### **1.5. 8. Müşteriye Hizmet Sunan Takımlar**

Takım çeşitleri arasında önemli bir kısmı da müşteriye hizmet sunan takımlar bulunmaktadır. Bu takımlar hizmet sundukları müşterilerle birebir ilgi ve alakadar oldukları için bu isimle ifade edilmektedirler. Takımdaki her birey hizmet politikası gereği ilgilenmek zorunda oldukları müşteri veya müşteri gruplarıyla yakın ve içten bir iletişim kurarlar. Müşterinin temel ihtiyaç veya sunulması gereken sektör içi talebe göre onlarla diyalog halinde bulunarak eksiklerini tamamlamaya ve hatta onların yanlarında bulunarak yalnızca varlıklarıyla bile bir iş kolu oluştururlar.

Bu tür takımlar genellikle işverenin talebi doğrultusunda, müşterilerin kendilerine has bir hizmet takımı veya yardımcı grupları olmadığı zamanlarda zaruri olabilmektedir. İstenilen planlama çerçevesinde tüm takım bu müşteri veya müşteri organizasyonuyla ilgili iş yükümlülüğünde bulunur.

Bu takımlar ait oldukları kurum ve yükümlü oldukları müşteri grubu arasında yer alır ve bu noktada kilit bir rol oynar. Müşterilerle genellikle tüm iş süreci yakından ilgili olmak zorunda oldukları için diğer takım gruplarına göre iş yükü biraz daha zorlu geçebilmektedir. Bu tür takımların çalışacakları proje ve onun konsepti üzerine müşterilerden iş sürecinde ve sonrasında bir izlenim raporu almak zorundadırlar. Böylece işi üstlenen kurumun projesini aldığı müşterilerle olan ilişkileri bir sonraki çalışmalar için değerlendirilir ve istenildiğinde yeniden onlarla iletişim haline geçilir[[18]](#footnote-18).

### **1.5. 9. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar**

Dünyanın birçok bölgesinde ve ülkemizde kurumlar bir hedef ve görevle yükümlendirdikleri takımlardan üst seviyede verim alabilmek ve onlardan başarı elde edebilmek için çeşitli birimlerden gelen bireyleri bir araya getirerek bu takımları meydana getirirler[[19]](#footnote-19).

Çapraz fonksiyonlu grupların bu isimle nitelendiriliyor olmasının sebebi hepsinin kendisine has bir yetenek ve altyapıya sahip kişilerden oluşmasından kaynaklanmaktadır. Bu takımlar birbirleriyle oldukça sıkı bir şekilde birlik kurarak onlardan çözmeleri istenen problemler üzerinde yoğunlaşırlar. Bazı durumlarda bu iş için asıl görevlendirilmesi gereken birimden insanlar yerine farklı altyapıya sahip kişilerin daha iyi bir bakış açısı ve pratiklik katacağı düşünüldüğünden bu takımlara görev verilir[[20]](#footnote-20).

### **1.5. 10. Sanal Takımlar**

Bu tür takımların en ayırt edici özelliği yükümlü oldukları iş veya projeleri sanal ortamlar aracılığıyla, teknolojik aletlerden faydalanarak bitirmeleridir[[21]](#footnote-21). Bu bağlamda sorumlu oldukları alan daha çok masa başı veya bazı durumlarda da kendi ofis veya evlerinden teknolojik aletler aracılığıyla iş verenlerinin kendisine yükledikleri misyon ve beklentileri karşılamaktır.

Sanal takımlar bağlı oldukları işin kapsamına ve uygulanış yöntemine göre diğer takımlarla oldukça farklı çalışma tarzlarına sahiptir. Bu tür takımlardan beklenen iş yükü tamamen uzmanı oldukları teknolojik aletler üzerinden bağlı oldukları projeyi geliştirmek, katkıda bulunmak veya projenin kapsamına bağlı olarak tamamen bu teknolojik aletler üzerinden işi tamamlamaktır. Bu kapsamda günümüzde teknolojinin günlük hayatımıza ne derece girdiği de düşünülürse bu tür takımlara olan ihtiyaç gün ve gün artmaktadır. Dolayısıyla piyasanın sağladığı iş yüküne bağlı olarak arz talep dengesi geçmişe göre değişmiş ve artan talepler karşısında bu tür takımlara olan ihtiyaç daha da çok artmıştır. Bu durum sanal takımların yaptıkları işin kalite, süre, boyut veya zorluğuna göre de değişen çeşitli mali götürüleri işverenler için beraberinde getirmiştir.

Sanal takımların örneğin müşteriye bağlı hizmet veren takımlara göre kendi açılarından birçok avantajı bulunmaktadır. Örneğin sürekli arazide veya sahada müşterilerle iç içe olması gereken takımlar geniş bir alan üzerinde gün boyu bazen de hava koşullarıyla da mücadele ederek işlerini yürütmeye çalışırlar. Fakat sanal takımların böyle bir yükümlülükleri yoktur. Onlardan yaptıkları işin içeriğine de bağlı olarak daha çok ofis veya kendi mekanları üzerinden işi yürütürler. Gerekli oldukları durumlarda saha koşullarını görüp, gözlem yapar, notlar alır fakat geri kalan tüm işi yine belirlenen mekanda teknolojik aletler üzerinden tamamlar.

Günümüzde sosyal medyanın ne denli önemli bir unsur olduğunu günlük hayatımızın her alanında gördüğümüzden ve hatta çoğunlukla onun birebir parçası olduğumuzdan dolayı sanal takımların proje süresince ne denli büyük etki ve başarılara imza atabileceğine şahit olmaktayız. Eğer yeteri kadar günümüzde teknoloji bu kadar gelişmiş olmasaydı bu sektörün getirdiği yan dallar ve oluşturulabilecek proje sayıları da bu kadar sayıca fazla olamazdı.

Sanal takımlar verilen projenin içeriğine bağlı olarak değişik kulvarlarda iş taleplerini karşılamak üzere bir araya gelebilirler. Bunlar işverenin reklam, tanıtım, ürün geliştirme, oyun, satış, maka değeri yaratma gibi hemen hemen kurumların tüm kulvarlarda kullanmak isteyeceği tarzdaki girişim modelleridir. Özellikle çekilmek istenen yaş grubuna göre de bu projelerin içeriği ve kapsamı yönlendirebilmekte veya genişletilebilmektedir.

## 1.6 Takım Performansına Etki Eden Faktörler

### Yapılan iş süresince takımların verim ve performansını etkileyen birçok unsur olabilmektedir. Bunlar genellikle bireysel olabileceği gibi bazı durumlarda sorun erkenden çözülemez ise büyüyerek tüm takıma sirayet edecek şekilde de genişleyebilir.

### **1.6.1. Motivasyon**

Motivasyon tüm takımları yaptıkları iş ne olursa olsun etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Takımı oluşturan her bireyin ayrı ayrı birer insan olduğu ve duygulara sahip olduğu düşünüldüğünde bu unsurun çalışma verimini ne denli etkileyebileceği kendiliğinden anlaşılmış olmaktadır. Kurdukları takımın moral seviyelerini yukarı taşıyarak onlardan daha üst bir verim almayı hedefleyen kurumların olmazsa olmaz başvuru yöntemleri sürekli motivasyonun geliştirilmesine yöneliktir. Çünkü günümüzde artan rekabet ortamı ve insanların giderek daha zorlu koşullar altında yaşamaya ve çalışmaya başladığı dünyamızda yüksek morale sahip olmayan bireylerin daha mutsuz ve dolayısıyla da daha verimsiz çalışacağı öngörülebilir bir faktördür.

Takımı oluşturan her bireyin kendi içsel sorunları olabilmekle birlikte profesyonel yaşamda bu tür problemlerin iş yerlerine ve çalışma niteliklerine aks ettirilmemesi istenir. Bununla birlikte bir kurumu güçlü yapan en önemli unsurun insan varlığı ve onun sahip olduğu yetenekler düşünüldüğünde motivasyon kavramının ne derece önemli bir yere sahip olduğu çok daha iyi anlaşılacaktır.

Genel olarak bakıldığında motivasyon terimi takım üyelerinin iş verimliliğini artırmak için onlara sunulan çeşitli teşvik unsurlarını oluşturur. Bu unsurlar maddi veya manevi olabilecek şekilde her türlü ödülü kapsayabilir. Bazı durumlarda bu unsur işverenden hiçbir karşılık beklemeksizin sözlü bir ifade ile de yerine getirilebilir. Böyle bir bağın kurulması ise işveren takım çalışanları arasındaki samimiyet ile ilgilidir. Eğer kurum ve takım üyeleri bir aile ortamı çerçevesinde birbirleriyle sıkı bir bağa sahip olurlarsa motivasyon unsurları daha kolay bir şekilde yerine getirebilir. Çünkü böyle bir bağda takımı bir işe yöneltmek maddi çıkarların söz konusu olduğu bir çalışma ortamına göre maliyetsiz ve de içten bir şekilde gerçekleşebilir.

Takım üyelerinin işveren kurumlardan beklendiği en önemli nokta temel ihtiyaç ve gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Bu durum verilen sözlerin yerine getirilmesi, zamanında yapılan ödemeler, başarılan bir işin ardından tüm takımın ödüllendirilmesi, yeni hedefler koyarak onları iş statüsü olarak daha verimli çalışmaya itme gibi unsurları içerisinde barındırmaktadır. Bir çalışanın işverenden beklendiği en temel ihtiyaçlar bu tür unsurları kapsadığı için işverenin yürütmüş oldukları projenin büyüklüğüne bağlı olarak işi yerine getiren takım üyelerinin moral ve motivasyonlarını yüksek tutmak adına onları psikolojik anlamda beslemeye yönelik olmalıdır. Aksi takdirde zor kullanılarak veya baskıcı bir yönetim anlayışı ile yürütülen projeler kısa ve vasat olarak kalabilmektedir.

Takım üyelerinin ihtiyacı olan morali onlara aşılamanın aşağıdaki gibi birçok getirisi olmaktadır: [[22]](#footnote-22):

\* Bütün işler daha önceden planlanmış sürede bitirilir.

\* Takım üyeleri uğraş verdikleri işi icra ederken keyif alırlar ve bu da verimi tetikler.

\* Nezih ve kaliteli bir iş ortamı yaratılarak işveren kurumun seviyesi de yükselir.

Bahsi geçilen bu maddelerin yerine getirebilmesi için öncelikle çalışılan iş ortamında karşılıklı huzur ve güven ortamının sağlanmış olması gerekmektedir. Çalışanların birbirlerine karşı olan muamele, tutum ve davranışları motivasyonu etkileyen birincil durumlardan birisidir. İşveren verimi artırmak adına birçok çaba gösteren harekette bulunsa bile eğer takım üyeleri arasında daimi bir problem ve kaos ortamı var ise çalışanlar psikolojik olarak kendilerini yaptıkları işe veremeyip odaklanma sorunu yaşayacaklardır.

Hiç şüphesiz her insanın karakter yapısı farklı olsa da onları ortak noktaya çeken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar başarı duygusu ve yaptıkları işten keyif alma unsurudur. Motivasyon ise kişinin ruhsal yönünü kuvvetlendirerek onları daha iyiyi başarmaya iten en önemli etmenlerden bir tanesidir. Aşağıda bu unsurlardan maddeler halinde bahsedilmiştir[[23]](#footnote-23):

\* İşveren tarafından ortak bir hedef doğrultusunda bir araya getirilmiş takım üyelerinden en üst düzeyde verim ve başarı beklemek için öncelikle onların temel ihtiyaçları yerine getirilmelidir.

\* Takımdan beklenen iş yükünün ağırlığı veya bazı durumlarda onlardan fazla mesai beklemek çalışanlar arasında huzursuzluk, dolayısıyla da iş performanslarının olumsuz etkilenmesi sonucunu beraberinde getirir.

\* Takımı oluşturan bireylere sağlanması gereken en önemli unsurlardan bir tanesi kişisel veya takım halinde iş yetkilerinin kendilerine verilmesinden geçer. Eğer yaptıkları işte yeteri kadar bireyselliğini kullanamayan bireyler olursa bu durum motivasyonu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkar.

\* Takımın tüm üyeleri birbirlerine karşı samimi ve içten olmalıdır. Takım içinde yaşanabilecek olumsuzluklar tüm iş sürecine etki edebilir. Burada sağlıklı iletişim ve karşılaşılan sorunlara anında müdahale etmenin çok önemli bir yeri bulunmaktadır.

\* Çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda yüreklendirmek gerekmektedir. Eğer takım üyelerini birbirlerinin hatalarını örtme, yardımlaşma ve empati duygusu yüklenemezse ileride başarının gelmesi de gecikebilir.

\* Takım üyeleri bağlı oldukları idari yöneticilerden memnun değilse çalışma performansları da aynı oranda düşecektir. Her şeyden önce yöneticinin iyi ve adil bir yaklaşımla tüm üyelerin sorunlarına aynı derecede yaklaşabilmesi uzun veya kısa vadede başarıyı da beraberinde getirecektir.

Bütün bu unsurlarla birlikte günümüzde iş dünyasını oluşturan tüm takımların ortak beklenti noktası kişisel başarı ve yükselmedir. Takım üyelerine bireyselliğin ötesinde somut bir şekilde başarı noktası ve hedefi gösterilirse bu durum takımın genel başarısına ve kazanma arzusuna yol açabilir. Bu tür durumlarda üyelerin birbirleri arasındaki kişisel problem veya rekabetleri de aza indirgenerek tüm takım halinde aynı hedefe doğru ilerlenmesi yönetici veya liderin doğru yönlendirmesi ve motivasyonu ile gerçekleşebilecek bir unsurdur.

### 

### **1.6.2. İletişim**

Takımı oluşturan üyeler arasındaki iletişim hiç şüphesiz başarıya giden yoldaki en önemli faktördür. Tüm üyelerin birbirlerine karşı saygı duyması ve gerekli durumlarda onların ihtiyaçlarına yönelik adımlar atması bir aile ortamı yaratılmasını sağlayarak iş sürecinin kendi sorumlulukları açısından daha verimli geçmesi sağlanacaktır.

İş ortamında veya yaşanılan sosyal çevrede tüm bağlar ve anlaşmalar karşılıklı kurulan iletişim ilişkileri üzerinden yürütülmektedir. İnsanların yaşadıkları bölgede veya ihtiyaç duydukları unsurlarda iletişim kurmadan varlıklarını sürdürmeleri olanaksızdır. Bu bağlamda iletişim insanlar arasındaki tüm ilişkileri ve yapılanmaları canlı ve aktif kılan en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır[[24]](#footnote-24). Bu noktadan hareketle iletişim, insanlar ve bağlı bulundukları sosyal çevre arasındaki anlaşma, haberleşme ve etkileşimi sağlayan en önemli unsur olarak hayatımızın merkezinde büyük bir rol edinmektedir[[25]](#footnote-25).

Çalışılan kurum içerisinde bireylerin birbirleriyle sağlıklı bir iletişimde bulunması kişinin kendisini de pozitif hissettirecektir. Çalışanların kendi içlerinde kurdukları iletişimin güçlü kılınması, çalıştıkları kurumun yapısı ve iç dinamiklerine de direkt olarak etki edecektir. Dolayısıyla da çalışanların daha etkin bir şekilde performans vermeleri kendiliğinden oluşacaktır.

İşveren kurumların çalıştırdıkları bireylerle yeterince ilgilenmemeleri ve onların taleplerine sırt çevirmeleri iş bilincinin çalışanlar arasında tam oturmamasına ve iş süresinin uzamasına neden olabilecek faktörler arasındadır. Her çalışanın sıkıntısını zamanında ve yerinde çözmesini bilen yöneticiler bu durumun bireysellikten öte takıma da pozitif etki edeceğini bilmeleri gerekmektedir.

Takımın başarısı, takım içi iletişimin etkinliği ile doğru orantılıdır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi; takım üyelerini dinleme, onları anlamaya çalışma ve örgüt içerisinde olanlar hakkında onları bilgilendirme gibi becerilerin hayata geçirilmiş olmasını gerektirmektedir. Takımda koordinasyonu sağlamak, faaliyetleri yürütmek, motivasyonu artırmak, takım üyelerini değişime hazırlamak, performansı iyileştirmek ve takım üyeleri arasındaki ilişkilerin etkinliğini artırmak için iletişimin duyarlı bir biçimde yapılması gerekmektedir. Takımın etkinliğini belirleyen bir etken olarak takım içi iletişimin yapısını inceleyen Leavitt, bu konuda yaptığı çalışmada dört değişik iletişim yapısı kullanmıştır[[26]](#footnote-26).

\* Daire, tüm üyeler eşit durumdadır, her biri yalnızca kendisine en yakın durumda olan kişilerle iletişim kurabilmekte ve diğerleriyle ilgili bilgileri yine onlar aracılığıyla alabilmektedir.

\* Zincir, uçta kalan iki kişinin yalnızca birer kişiyle iletişim kurabilmeleri açısından daireden farklıdır. Bu nedenle iletişim açısından zincirin iki ucunda bulunmak pek yararlı değildir.

\* Y biçimindeki yapıda, üç ayrı kişiyle iletişim kurabilen bir tek kişinin olması söz konusudur.

\* Tekerlekte, ortadaki bir üye herkesle iletişim kurabilmekte, ancak diğer tüm üyeler, yalnızca ortadaki kişi ile konuşabilmektedir.

Leavitt bu araştırmada takımları; faaliyet, başarı ve üyelerde yarattığı tatmin açısından karşılaştırmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır[[27]](#footnote-27):

\* En çok faaliyet, daire örüntüsünde görülmektedir, fakat en az başarılı olan takım yine dairedir. Herhangi bir ayırım olmaksızın bütün üyelerinde en çok tatmin yaratan da daire örüntüsüdür.

\* Faaliyetin en az, başarının en çok olduğu ve merkezdeki kişi dışında, üyelerinde en az memnunluk yaratan tekerlek örüntüsüdür. Zincir ve Y örüntüleri ise birbirine benzer ve daire ile tekerlek sonuçlarının arasında sonuçlar vermiştir.

\* Tekerlekten daireye doğru gidildikçe artan oranda hata yapılmış ve daha çok faaliyet olduğu halde grubun organize olması daha çok zaman almıştır.

Bu araştırmanın sonucunda herkesle iletişim kurabilen üyenin en fazla doyum sağladığı, zincirin ucunda olup da yalnızca bir kişi ile konuşabilenlerin doyum düzeyinin en düşük olduğu; takım üyelerinin iletişim özgürlüğü arttıkça doyumlarının da yükseldiği görülmektedir[[28]](#footnote-28). Çalışılan kurumda adil ve şeffaf bir yönetim anlayışının sergilenmesi çok önemlidir. Eğer tüm çalışanlara bu şekilde aynı mesafeden yaklaşılırsa onları yönetme de kolay olabilmektedir.

İş sürecinde tüm çalışanların özgürce kendilerini ifade edebilme hakları bulunmalıdır. Bu sayede iş bilinci ve sorumluluğu artacak, yeni fikirler üretilebilecek ve temelde küçük olarak başlayan sorunlar büyümeden önlenebilecektir.

### 

### **1.6.3. Liderlik**

İşverenlerin takımı başarılı bir hat üzerinde iş sürecinde yönetebilmeleri için onlara örnek bir liderlik anlayışı ile yaklaşmaları gerekmektedir. Onların motivasyonlarını yüksek tutarak çalışma istek ve keyiflerini yerine getirecek, bu sayede de onlardan tam bir çalışma performansı elde edilmiş olacaktır. Tüm bunlar için olmazsa olmaz unsur ise arkasından insanların gelebileceği liderlerle çalışmaktır[[29]](#footnote-29).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır[[30]](#footnote-30).

Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. Grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek ve toplum içindeki saygınlığından gelmektedir. Lider, bu gücü kaybetmemek ve gücünün devamlılığını sağlamak için yasaların tanıdığı yetkiler, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gibi bir takım araçlardan yararlanabilmektedir.

Günümüzde çalışma ortamlarına bakıldığında em büyük liderlerin genellikle kendi özgüven duygularından yola çıkarak çalışanlarına bu cesareti de aşılayabilen insanlar olduğunu görürüz. Buradan hareketle ilk başta lider kişilerin kendi iç donanımlarını tamamlayarak kendinden emin bir şekilde çalışanlarını da ortak hedeflere yöneltebilmesidir[[31]](#footnote-31).

İşletmede çalışan personeli takım olarak belirli yönlere kanalize etmek ve takım içerisindeki bireylerin işbirliği ve uyum içerisinde çalışmalarını sağlamak oldukça zordur. Bu noktada takım liderlerine gereksinim duyulmakta ve bu kişilere büyük görevler düşmektedir.

Liderler, işletme içerisinde oluşabilecek sorunları çözmede, yeni fikir ve düşünceleri organize etmede ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmede takım çalışmasından etkin bir şekilde yararlanabilmelidir.

Liderin temel görevlerinden bir diğeri de; ortak bir vizyona, karşılıklı etkileşim gücüne, güçlü bir yardımlaşma ve paylaşma duygusuna sahip olan bir takım oluşturma ve sonuçta daha iyi fikirler üreterek, öğrenme ve moral düzeyini artırmaktır. Liderlerin en önemli işlevlerinden birisi, takım olarak çalışmayı teşvik etmektir. Liderler daha fazla sayıda insanın işletme için daha yararlı işler ortaya çıkarabilmelerine yönelik olarak takım çalışmasını teşvik etmeli ve yaratıcı potansiyele sahip olup bunu kullanamayan bireyleri de takımın içine çekerek onları başarılı sonuçlar elde etmeye yöneltmelidirler.

Bir takımın performans düzeyi ve niteliği, o takımın liderleriyle yakından ilişkilidir. Başarılı bir takım çalışmasında etkin bir liderin yaşamsal bir önemi bulunmaktadır. Çünkü, liderlik takım performansını organize edici, yönlendirici ve motive edici bir fonksiyona sahip olmaktadır. Ayrıca takım lideri takımın ve takım üyelerinin devamında etkili bir konuma sahip olduğu için takım üyeleri arasında etkileşimin ve iletişimin etkinliğini sağlama konusunda daha fazla sorumluluk taşımaktadır. Takım lideri, özellikle takım içi çatışmaları azaltma görevini üstlenmektedir.

Edmonson, takım liderlerinin takım üyelerinin bilgi ve deneyimlerini uyumlaştırma ve düzenleme üzerinde kritik rol oynadıklarını ifade etmektedir. Takım üyeleri, takım liderinin özelliklerini doğrudan gözlemler ve kendi bilgilerini ve hünerlerini sergilerken bu özellikleri dikkate alır[[32]](#footnote-32). Yapılan araştırmalar takım liderleri özelliklerinin çalışma iklimi ve takımlarda öğrenme becerisi üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir[[33]](#footnote-33).

Takım çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için yol gösterici bir lidere gereksinim duyulmaktadır. Bir takım liderinin aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmesi beklenmektedir[[34]](#footnote-34):

\* Bir davranış modeli belirlemek,

\* Takım faaliyetlerini düzenlemek,

\* Takım ideolojilerini belirlemek,

\* Takımı iyi bir şekilde temsil etmek,

\* Takım üyeleri arasındaki tartışmaları yönlendirmek.

Takım liderleri, amaç ve hedefleri açıklamak için hareket ederler, bu amaç ve hedeflere bağlılık ve üyelerinin kendilerine güvenmeleri için gerekli şartları hazırlarlar.

Takımın kolektif yeteneklerini ve yaklaşımını güçlendirirler. Çalışmaların bütün bu yönlerinde, kendi hareketlerinin takımı nasıl etkileyeceğini ve kendi sabrının takıma nasıl enerji vereceğini bilir ve keşfederler[[35]](#footnote-35).

Takım liderleri, takım üyelerinin iş süreçlerinde gerek duydukları veya duyacakları becerileri kazanmalarına yardımcı olmalıdır. Yeterli beceri seviyesindeki takım üyeleri, iyi çalışmakta ve anlamlı sonuçlar alabilmektedir. Aşırı kontrolcü liderler, çalışanlarını karar verme sürecinin tüm aşamalarına ortak edemediğinden ve takımın kendi amaçlarını belirlemesine olanak tanımamasından dolayı takım üyelerinden tam ve etkin olarak yararlanamamaktadır. Takım tarafından belirlenen amaçlar ve kararlar takımın performansını artırmaktadır. Çünkü bu amaçlar ve kararlar, takımın neyi başarabileceğine dair inancı yansıtmaktadır[[36]](#footnote-36).

Takım çalışmasında önemli olan bir diğer nokta ise, liderin takımın nasıl çalıştığına dair takıma sürekli ve düzenli geribildirimde bulunmasıdır. Takımın performansına yönelik iyi ve kötü sonuçlar takım elemanları ile paylaşılmalıdır. Takım çalışmasında geri bildirimin etkin olarak gerçekleşebilmesi büyük ölçüde takım liderleri ve üyeleri arasındaki iletişimin etkinliğine bağlıdır. Takım liderleri kendi başarılarının neredeyse tamamen takımın çalışmasına bağlı olduğunu bilmelidir. Takımın başarısı liderin başarısına, liderin başarısı ise işletmenin başarısına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Takım liderinin, bir potansiyel takımın gerçek bir takım veya yüksek performans takımı haline gelmesinde önemli olduğu çok açıktır.

### **1.6.4 Uyum**

İşletmede çalışan personelin işini ve işletmeyi sevmesinde ve böylece performansının artmasında etkili olan faktörlerden birisi de iş arkadaşlarıyla uyumlu bir biçimde çalışması ve bulunduğu çevrenin gerek fiziksel gerekse sosyo-psikolojik koşullarına uyum sağlayabilmesidir. Bir personelin takımda sağladığı ilişkilerin güçlü olması, bu personelin birlikte çalıştığı kişilerle arasında sorunlar çıkmasını engellemektedir.

Takım çalışması, üyeler arasında bir farklılaşmayı ve üyelerin tek bir çalışma birimi halinde birleşmesini içermektedir. Takım üyeleri arasında kişilik, bilgi, beceri ve deneyim düzeyinde farklılıklar olması doğaldır. Bu farklılıklar olmadan takımın görevini başarılı bir şekilde yerine getirmesi mümkün olmamaktadır. Bu görev, farklı yetenek ya da anlayışların, üyelerin birlik halinde hareket etmesini sağlayacak şekilde birleştirilip bütünleştirilmesini içermektedir. Takım çalışmasının paradoksu, farklılaştırma ile birleştirme arasında dengeleyici bir unsur olması gerekliliğinde yatmaktadır.

Takım çalışması önemli ölçüde daha fazla yüz yüze iletişim kurmayı, birlikte problem çözme alışkanlığını ve kollektif kararlar almayı kapsamaktadır. Bu nedenlerle, takım çalışması insanların yargılarını açıkça ifade etmesini, çelişen yargıların giderilmesi için anlaşma yapılmasını ve karşılıklı uyum sağlama konusunda çaba gösterilmesini gerekli kılmaktadır.

Takım üyelerinin tamamı etkili iletişim kurma yeteneğine sahip olmalıdır. Takımın bir üyesi fikirlerini özlü biçimde ifade edebilme ve yargıları için kuvvetli dayanaklar gösterebilme becerisine ek olarak, diğer üyelerin söylediklerini de dinlemeli ve onların görüşlerini de dikkate almalıdır. Bunun için takım üyeleri arasında güçlü bir uyumun olması gerekmektedir. Örgütlerin takım çalışmasının gerekliliklerine uyum sağlamak için uygulayabilecekleri çeşitli stratejiler aşağıda sıralandığı gibidir[[37]](#footnote-37).

# **İKİNCİ BÖLÜM - İLETİŞİM**

## 2.1 İletişim Kavramı ve Tanımı

İletişim sözcüğü, latince’de ‘communis’ kökünden türetilmiştir ve ‘paylaşma, ortaklaşma’ anlamına gelmektedir. Dolayısıyla iletişim sözcüğü ortaklığı, toplumsallaşan bireyleri ve birlikteliği ifade etmektedir[[38]](#footnote-38). İnsanın sosyal bir varlık olması, onu çevresiyle iletişim kurmaya yöneltmektedir. Bu durum insanı günlük hayatında kendi dışındaki bireylerle ilişki kurmaya itmiştir. İletişim insanın var olduğu her yerde ortaya çıkabilir ve insan yaşam bulduğu olduğu sürece boyunca da devam edecek bir etkinliktir.

İnsanların bilgileri paylaşmak, kendilerini ifade etmek için çıkardıkları sesler ve bu seslere eşlik eden vücut hareketleriyle oluşan iletişim, toplumsal yaşamın olmazsa olmaz unsurlarından birisidir[[39]](#footnote-39). İnsanlar ihtiyaçlarını dillendirmekten, kendilerini toplum içinde kabul ettirmeye kadar birçok amaç için iletişim kurmak zorundadır[[40]](#footnote-40).

İletişim sözcüğü için kullanılmış bir çok farklı tanım bulunmaktadır. İletişim, bir kişi veya kaynaktan yazılı, sözlü beden dili ile bilgi, haber, düşünce, durum, duygu veya kültürün bir başka insan veya insan topluluklarına aktarılmasıdır. Bu durum insanların birbirlerine çeşitli olgular, objeler, olaylar veya olgularla ilgili gözlem veya düşünceleri bildiren ve ifade eden eylemlerle gerçekleşir. İnsanların oluşturduğu topluluk içinde gerçekleştirilen bu eylemlerin tümüne iletişim denir[[41]](#footnote-41).

Genel olarak bakıldığında iletişim, bir kişi tarafından başlatılan, istenildiği anlamı alıcıya ileten ve onun yanıt niteliğinde bir davranışta bulunmasına yol açan bir etkileşimdir[[42]](#footnote-42). Dolayısıyla duygu, düşünce ve bilgilerin en az iki kişi arasında paylaşılması eylemi olduğu kadar, çeşitli grupların davranışlarını da etkileyen bir süreçtir[[43]](#footnote-43).

Etkin bir iletişim kavramının gerçekleşmesi için en az iki öge gereklidir. Bir tarafta bir birey diğer tarafta farklı bireyler veya kurum olabileceği gibi, birimler veya kurumlar arasında da iletişim olabilir. Dolayısıyla gerekli olan şart iletişim için iki tarafın bulunmasıdır[[44]](#footnote-44).

İletişim her yerde ve her zaman vardır. İki ya da daha çok insan arasında anlaşmaya, düşünce ve duygu değiş tokuşuna, paylaşmaya, karşılıklı konuşmaya ve ayrı ayrı ya da birlikte davranmaya dayalı bir ilişkidir. Kendini ifade etme ihtiyacı ve diğer insanların sözlerine ve davranışlarına cevap verme eylemidir[[45]](#footnote-45).

İletişim, karşılıklı olarak anlaşmaya, bir etki veya tepki oluşturmaya ve de herhangi bir bilginin, bir kişiden başka bir kişiye bilinçli olarak aktarılmasıdır. İletişim sadece konuşmayı değil, etkileşimi de kapsamaktadır. İletişim sürecinde gönderici, iletişimi başlatan taraftır[[46]](#footnote-46). İletişimin oluşması için, karşılıklı olarak bağlantıda bulunan iki birim arasında bilgi, haber paylaşımı, bu paylaşımın iki birey üzerinde etkili olması ve bir davranış biçimine yol açması gerekmektedir. Dolayısıyla iletişim, bir birimden çıkan bilginin karşı birime ulaşması yoluyla, onda bir etki uyandırması ve bu etkinin ilk birime geri dönme sürecidir[[47]](#footnote-47).

İletişimi açıklayan tanımlardan görüleceği üzere ortak nokta, etkileşimin varlığıdır. Etkileşimde bulunurken temel amaç, iletişimde taraf olan alıcıda iletişim sonucunda belirli bir anlayış ve davranışın oluşmasını sağlamaktır. Bu davranış oluşturulurken birey karşısındakine mesaj gönderir ve alıcınım geri iletimine muhatap olur. Eğer gönderen kişi mesajı doğru aksettirirse, alıcı istenilen doğrultuda karşılık verir ve etkin bir iletişimden söz edilebilecektir[[48]](#footnote-48).

İletişimle ilgili genel olarak durum toparlanacak olursa şu özelliklerden bahsedilebilir; Etkin bir iletişim yaratılması için en az iki kişiye ihtiyaç vardır. Bunlar; kaynak ve alıcıdır. İletişime giren bireyler arasında bir ortaklık kurulur ve ihtiyaca yönelik bir mesaj alış verişi gerçekleştirilir[[49]](#footnote-49).

İletişimde gönderilmek istenen ileti, göndericiden alıcıya iletilmek istenen bilgi, duygu, veya düşüncenin belli bir ifadeye dönüştürülen halidir. Dolayısıyla anlaşma sürecinde karşılıklı anlamların paylaşımı olmakla birlikte, karşı tarafa aktarılmak istenen uyarı, talep veya bir ihtiyaca yönelik bildirim olarak da tanımlanabilmektedir. Burada duygu ve düşüncelerini, bilgilerini belirli kodlarla anlatan gönderici ile kendisine gelen bu kodları çözümleyen ve anlayan bir alıcı gereklidir[[50]](#footnote-50).

## 2.2 İletişim Faktörleri

Sağlıklı bir iletişimin gerçekleşebilmesi için bazı temel faktörlerin bulunması gerekmektedir. Etkili bir iletişim için ihtiyaç duyulan bu temel faktörler aşağıda maddeler halinde detaylı olarak ele alınmıştır.

### **2.2.1 Kaynak**

Kaynak kavramı iletişim sürecinde mesajı gönderen ve iletişim sürecini başlatan elemandır. Bir mesajı iletmek isteyen, yani iletişim sürecini başlatan kişi ya da kişiler kaynak, iletişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan en önemli faktördür[[51]](#footnote-51). Kişiye iletilmek üzere gelen veya kendisinde oluşan bir bilgi, düşünce veya veriyi simgeler yardımı ile kodlayıp karşıya ileten kaynak insan ya da kurum olabilir[[52]](#footnote-52). Kaynağın etkili bir iletişime dönüşme durumu, iletişim becerisine, tecrübesine ve bilgisine bağlı olarak değişebilir[[53]](#footnote-53). Kaynağın başarılı bir iletişimde bulunabilmesi için alıcıya karşı bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar:

Karşılıklı güven duygusu; kaynağın, alıcı tarafından güvenilir bulunması veya bulunmaması, iletişim sürecini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek bir özelliktir. Bütün iletişimlerde güvenirlilik gerekli bir şarttır. Bu durum iletişim içerisinde olan kişilerin birbirlerine karşı olan etkili iletişiminin gerçekleşmesinde önemli rol oynar. Güvenilirliğin iki önemli unsuru kaynağın uzman olması ve dürüst olmasıdır. Kendisiyle muhatap olunan kaynağın dürüst ve bilgisel anlamda güvenilir olması, alıcının mesajı daha kolay kabul edebilmesini sağar. Eğer kişi karşısındaki kaynağa güvenmez ise, kendisine iletilen geleni mesajı farklı algılayabilir ve böylece sağlıklı bir iletişim gerçekleşmeyebilir.

Sosyo-Demografik Özellik; alıcı ile kaynak arasındaki sosyo-demografik özellikler de mesajın aktarılmasında ve algılanmasında önemli rol oynamaktadır. Sosyodemografik özellikleri; yaş, eğitim seviyesi, meslek, ve hayat tarzı olarak ele aldığımızı düşünürsek alıcı ve kaynak arasındaki bu özellikler ne kadar iç içe olursa, mesaj daha net anlaşılır ve iletişim etkin şekilde gerçekleşir[[54]](#footnote-54).

Empati; bir kişinin kendisini karşısındaki kişi yerine koyarak olaylara onun gözünden bakması, o kişinin duygu ve düşüncelerini anlaması, hissetmesi ve bunu kendisi yaşıyormuş gibi düşünmesine empati denir. Bu süreçte kişi kendini alıcının yerinde bularak, olayları onun gibi algılar ve kendini onun yerine koyarak mesajını alıcıya ileterek iletişimi etkin hale getirir[[55]](#footnote-55).

### **2.2.2 Mesaj**

Mesaj; kaynak tarafından aktarılanların simgesel bir tanımlamasıdır[[56]](#footnote-56). Bu süreçte kaynak tarafından amaçlanan bir kişi veya kitleye gönderilen duygu, düşünce ya da bilginin kodlanmış hali gönderilerek iletişim sağlanması hedeflenir[[57]](#footnote-57). İleti veya mesajın yaratılmasında başvurulan ve alıcı tarafından seçilen bir kod, mesaj dili olarak belirlenebilir. Kodlama; düşüncenin, duygunun iletime uygun, hazır bir ileti unsuruna dönüştürülmesidir[[58]](#footnote-58). Burada alıcının mesajı yorumlama yeterliliği, eğitim ve kültür seviyesi gibi nedenlere bağlı olarak gerçekleşeceği için, kaynak tüm bu etmenleri düşünerek mesajı kodlamalıdır[[59]](#footnote-59). Kaynak tarafından mesaj etkili bir şekilde iletilmelidir. Aktarılmak istenen mesajın içeriği açık, anlaşılır, aktarılabilir ve alıcının dikkatini çekebilecek şekilde hazırlanmalıdır.

Genel olarak, mesajın hedef kitlenin dikkatini çekici olarak hazırlanması, kodlamada alıcı tarafından anlaşılır simgelerin kullanılması, hedef kitlenin arzu, amaç, beklenti ve ihtiyaçlarının dikkate alınma mesajın etkinliğini arttıracak bir yaklaşım olacaktır. Açık ve anlaşılır mesaj kaynak tarafından, kanal vasıtası ile alıcıya iletilmektedir.

### **2.2.3 Kanal**

Kanal, mesajın iletildiği yol ve araçlardır. Diğer bir ifadeyle kaynak ve alıcı arasında gerçekleşen bir iletişim türüdür. Farklı kanal yolları bulunmaktadır. Bunlar;

Sözlü iletişim; bu iletişim türü insanlar arasında sözel olarak kurulur. Hem yüz yüze, hem de belirli iletişim kanallarıyla mutlaka bir dile ihtiyaç duyar. Dolayısıyla sözlü iletişim dil yardımıyla gerçekleştirilir.

Bu iletişim türünde yüz yüze yapılan görüşmeler, bir telefon aracılığıyla yapılan görüşmeler, çeşitli brifingler, topluma yapılan sunumlar sözlü iletişim şekillerine örnek olarak verilebilir. Sözlü iletişimin en büyük avantajı hızlı olması ve geribildirimi anında alıp vermeye olanak sağlamasıdır[[60]](#footnote-60). Sözlü iletişim dilin kullanımını ifade eder. Sözlü iletişim ikiye farklı yapıya ayrılarak incelenir. Bunlar dil ve dil-ötesi iletişimdir. İletişim sürecinde bir durumun aktarılması dille iletişimi ifade ederken, bunun hangi üsluplar içerisinde yapıldığı ise dil-ötesi iletişimi ifade etmektedir.

Sözlü iletişim yoluyla kişiler bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırmaya çalışırlar. Bu noktada sesin tüm unsurları olan; ton, hız, vurgu, ölçüsü, duraklamalar ve diğer benzeri özellikler dil ötesi kavramı içerisinde değerlendirilir[[61]](#footnote-61).

Genel olarak bakıldığında iletişimin her türlü sözlü, yazılı veya elektronik ortamdaki bir etkileşim biçimi olduğu düşünüldüğünde[[62]](#footnote-62), sözlü iletişim kapsamında daha çok semboller öne çıkar. Sözlü iletişim sürecinde mesajı gönderen kaynak, belirtmek istediği mesajı, sesler ve birçok sözlü semboller aracılığıyla gönderir. Bu noktadan sonra alıcı da bu mesajları direkt veya çeşitli kanallar aracılığıyla alır. Bu iletişimin sağlıklı ve anlamsal olabilmesi için kaynak ve alıcı arasında kullanılan her türden sembolün büyük önemi vardır[[63]](#footnote-63).

Bu kategoride bir diğer iletişim türü ise sözsüz yapılandır. Sözsüz iletişim dilin kullanımı dışındaki iletişim biçimlerini sembolize etmektedir. Sözsüz iletişim, beden hareketleri ve çeşitli vurgulamalar gibi sözel olmayan birçok içeriği barındırmaktadır. Bu iletişimde konuşma ya da yazı olmadan kişiler birbirlerine mesaj gönderirler. Sözsüz iletişim unsurları şu şekildedir;

Vücut kullanılarak yapılan hareketler; jest ve mimikler, el ve kol ile yapılan hareketlerin yanı sıra dokunarak yapılan bazı hareketleri içerir.

Ses kullanılmadan yapılan hareketler; tebessüm etme, yüzünü düşürme, esneme ve diğer ifade biçimlerini içerir.

İletişim kurarken mekanın kullanılması; kendine kişisel alan yaratma, oturma ve kalkış şekli, kişilerin birbirine olan mesafesini içerir[[64]](#footnote-64).

İşaret veya yazı ile iletişim; alıcının birey olduğu bu iletişim türüne her türden not, mektup, dergi ve gazeteler örnek olarak verilebilir. Bu iletişim türünde önemli nokta alıcının kendisine iletilen bu mesajı sağlıklı bir şekilde idrak edebilmesidir. Dolayısıyla toplu bir kesime hitap eden mesajın içerdiği anlamdan çok bireysel özellikler ve manalar daha çok ön plana çıkmaktadır[[65]](#footnote-65).

Görme duyusuna hitap eden iletişim; sadece görsel olarak kurulan bir iletişim türüdür. Görsel iletişim araçları arasında resim, fotoğraf, çizim veya grafikler bulunmaktadır. Görme duyusuyla yapılan iletişimde verilmek istenen mesaj daha öznel ve etkili bir his bırakabilmektedir. Görsel iletişimin kullanılırken genellikle ulaşılmak istenen amaç, mesajı daha hızlı aktarma ve daha güçlü bir etki bırakma isteğidir[[66]](#footnote-66).

### **2.2.4 Alıcı**

Alıcı, iletişim esnasında kaynağın aktardığı mesajın iletilmek istendiği kişidir. Bir iletişimde alıcı olmadan iletişim süreci gerçekleşemez. Alıcı, göndericinin mesajına muhatap olan kişidir. Bu noktada, mesajın ulaştırılmak istendiği alıcı bir kişi, bir topluluk ya da bir kurum olabilir. Alıcının kaynaktan aldığı mesaj tam olarak sağlıklı bir şekilde idrak edilemediği ve asıl mesaj net olarak görülemediği takdirde iletişim sekmeye uğrar. Bu noktada asıl önemli iş kaynağa dönmektedir. Alıcı ile kurulan bağda geçmiş tecrübelerden de yola çıkılarak aktarılacak olan mesaj belirli bir simge, anı veya sesi ima edebilir. Alıcının mesaj algısı sağlıklı olursa isteğe bağlı olarak buna bir cevap verme ihtiyacı doğabilir. Bu süreçten sonra ise alıcının yapacağı geribildirim noktasına gelinir[[67]](#footnote-67).

### **2.2.5 Geribildirim**

Geribildirim, iletişim etkinliğinin son aşamasını kapsamaktadır. İletişimin bu aşamasında alıcı yaptığı geribildirim sonucunda verici durumuna gelir ve iletiyi gönderen kaynak da alıcı rolünü üstlenir. Dolayısıyla mesajın alıcı tarafından, iletişim kaynağına yeniden kodlanarak gönderilmesine geribildirim denir. Bu noktadan sonra isteğe bağlı olarak alıcının yaptığı geribildirimden sonra kaynak bu mesajı yeniden düzenleyerek kaynağa tekrar iletebilir[[68]](#footnote-68).

Geribildirim sürecinde en önemli kısım kaynağın bu süreçte mesajlarını sağlıklı bir şekilde göndermesidir. Kendisine alıcıdan gelecek geribildirimin farklı olumlu, olumsuz gibi farklı boyutları bulunur[[69]](#footnote-69) ve bu durum mesajın aktarımı ve içeriği ile ilgilidir.

### **2.2.6 Gürültü**

İletişim sürecinde içinde bulunulan mekan veya atmosfer iletişimin kalitesini etkilemektedir. Gürültü; kaynak tarafından gönderilmek istenen mesajın alıcı tarafından sağlıklı bir şekilde anlaşılmasını etkileyen olumsuz bir faktör olarak karşımıza çıkar. Bu durum her iki tarafın da asıl iletmek istediğine engel olur ve bir iç huzursuzluk yaratır. Gürültüyü tetikleyen birçok etmen bulunmaktadır. Bunlar sosyal ya da psikolojik olabilmektedir. İçinde bulunulan ortamda, çevresel etmenlerden dolayı yaşanılan iletişim engelleri alıcı ve kaynak arasında çok çeşitli sonuçlara gebe olabilmektedir. Bu noktada mesajın sağlıklı iletilmesi veya anlaşılır olmasını etkileyecek psikolojik maniler gürültünün başlıca sonuçlarından birkaçıdır[[70]](#footnote-70).

## 2.3. Takım İçi İletişim

Takım çalışmaları içerisinde, takımı oluşturan her bireyin hedeflerine ulaşabilmeleri için, bütün üyelerin birbirine karşı olan hislerini, düşüncelerini, kendilerinde bulunan bilgi ve yetenekleri diğer tüm üyelerle paylaşmaları çok önemlidir. Takım içi iletişimi sağlıklı bir şekilde kurmanın en etkili yolu ise takım içerisinde işleyen şeffaf ve pozitif bir iletişim ağının bulunuyor olmasından geçer.

Takım içerisinde arzulanan ortak hedefe giden yolda, birbirleriyle kuracakları iletişim son derece önemlidir. Bireyler arasında oluşabilecek olumsuz etkinlerden kaçınmanın tek yolu takım içi gerçekleşecek sağlıklı iletişimdir[[71]](#footnote-71). Dolayısıyla takım içi iletişim, amaçlanan hedefe uzanan yolda takım çalışmasının ardından gelen en önemli hususlardan birisidir[[72]](#footnote-72).

Takım içi iletişimin sağlıklı yürütülebilmesi sonucu birçok olumlu gelişme ortaya çıkar. Bunlar; takım üyelerinin birbirine olan bağın kuvvetlenmesi, birbirine olan uyum sonucunda verimli çalışma, oluşabilecek sorunları ilk etapta çözme ve şeffaf bir bilgi akışının sağlanarak tüm yönetim organizmalarının etkin ve senkronize olarak görev almasını gerçekleştirmektir. Bu sayede takım içerisinde birimler arasında bir tek vücut olma ortamı sağlanmış olur[[73]](#footnote-73).

Takım içi iletişimin üst düzeyde senkronize ve uyumlu sağlanabilmesi, takımın uzun vadede gerçekleştirmek istediği amaçlara ulaşmasındaki çok önemli bir noktadır. Tüm birimlerin bu temele bağlı kalarak oluşturacakları kuvvetli bağ takım içerisinde örnek alınarak oluşabilecek tüm sorunları kişisel anlamda daha hassas ve sorumlu davranmaya iter[[74]](#footnote-74).

Takım içindeki iletişimi kuvvetlendiren en önemli noktalardan birisi de herkesin hemfikir olduğu ortak bir karar almadır. Takımı oluşturan her bireyin fikrine danışılarak alınacak ortak kararlar, bireyleri birbirine yaklaştırmanın önemli bir yoludur. Takım çalışmasında ortaya çıkabilecek bir sorunda, takım üyeleri ortaklaşa hareket edip, birbirleri arasında gelişebilecek sorumluluk rollerini eşgüdümlü olarak dağıtabilir. Takım üyelerinin birbirlerinden farklı bilgi ve tecrübelerinin olması her ne kadar herkesin aynı fikirde olmasını güçleştirse de takım üyeleri arasındaki açık ve etkin bir iletişim dilinin kurulabildiği anda, bunun ne kadar önemli başarılar getireceği görülecektir[[75]](#footnote-75).

Takım üyeleri arasındaki iletişimi etkileyen faktörlerin bir tanesi de takım için moralin yüksekliğidir. Takım üyelerinin birbirlerine karşı olan samimi ve iyimser yaklaşımları, beraberinde başarıyı getiren önemli bir faktördür[[76]](#footnote-76).

Takım içi iletişimin önemli bir ayağı da takımı oluşturan bireylerin birbirlerine olan yaklaşımıdır. Takım çalışmasının düzenini ve yönetimini sağlamak ve takımın hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla takım üyeleri ile takımın dış dünya ile olan etkileşimini sağlıklı bir şekilde dışa vurmak için, tüm üyeler arasında gerçekleşecek akışkan bir bilgi ve düşünce paylaşımı, takım içi hiyerarşide önemli bir güven kaynağı olarak da karşımıza çıkan bir unsurdur[[77]](#footnote-77). Tüm çalışanların takım çalışmasını sadece kendi işi gibi görmelerini sağlamak, ortak hedefe giden yolda kişinin kendisini önemli hissetmesi ve buna uygun olarak moralinin yüksek tutulması çok önemlidir. Bunun oluşabilmesi için de tüm bireylerin birbirine karşı aynı hassaslığı ve inanmışlığı göstermeleri gerekmektedir[[78]](#footnote-78).

Takım çalışmasında amaçlanması gereken en önemli kısımlardan bir tanesi müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Gün içerisinde müşterilerle ilişki içerisinde olan ve onlara hizmet sunan takım üyelerinin, günümüzde gelişen hızlı tüketim ve müşteri odaklı memnuniyet ilkelerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Tüm bu sonuçlar ışığında müşteri memnuniyeti esas olarak tüketicinin arzularını eksiksiz bir biçimde yerine getirme olarak açıklanabilir[[79]](#footnote-79).

Müşteri memnuniyetinin tam bir şekilde yerine getirebilmesi için takım üyeleri arasında etkin bir iletişim ve örgütlenme olması gerekmektedir. Bu sayede takım üyeleri sunmak istedikleri kaliteli hizmeti büyük bir uyum ve dışarıdan bakıldığında da etkin ve doyurucu bir şekilde hitap ettikleri müşterilerle paylaşmış olurlar.

Takım çalışmasında, takım üyeleri arasındaki yardımlaşma ve birbirlerine çıkar sağlama arzuları da takım çalışmasının verimi açısından son derece önemli bir rol kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Takım üyeleri arasındaki iletişimin sağlıklı kurulabilmesi çalışma azimlerini yükseltecek ve bu durum da hem takım içi mekanizmanın ve enerjinin yükselmesini sağlayacak hem de varılmak istenen hedefe ulaşılmasında aracı olacaktır[[80]](#footnote-80).

Takım çalışmasında yürütülen süreç çift yönlü bir iletişim ağını oluşturur. Gönderilmek istenen mesajın alıcıya ulaşmasını takiben, pozitif veya negatif bir cevap şeklinde göndericiye dönmesi çift yönlü iletişim sürecini oluşturmaktadır. Tüm bu süreç içerisinde, bir takımda çift yönlü iletişimin kurulması için bazı önemli unsurların yerine getirilmesi gereklidir. İlk olarak takım üyeleri birbirlerine kulak verme ve açık olma koşulu içinde olmaları gerektiğini bilmelidirler. Daha sonra ikinci bir etmen olarak takım üyeleri, diğer üyelerin bu tarzdaki bir iletişim ihtiyacı içerisinde olabileceğini düşünmelidirler[[81]](#footnote-81).

## 2.4 Takım İçi İletişimin Önemi

Takım içi iletişim ile takımın başarısı birbirleriyle paralel bir süreçtir. Takım içi uyumu sağlayan en önemli faktörlerden birisi takım üyelerinin sorunlarını, dertlerini, dileklerini ve ihtiyaçlarını dinleyerek her bireye önem vermekten geçer. Ayrıca takım çalışması esnasında her bir aşamada üyeleri doğru bir şekilde bilgilendirmek de bir aile ortamı oluşmasını sağlayacaktır[[82]](#footnote-82).

Takım çalışmasının başladığı günden daha önce tüm üyeleri gerçekleştirilecek program hakkında bilgilendirme ve onlarla ortaklaşa planlar yapmak da bu sürecin önemli bir anahtarıdır. Çünkü bu iletişim aynı zamanda çalışanların hareketlerini ve tüm çalışma disiplinlerini etkileyen bir süreç olarak karşımıza çıkacaktır. Bu noktada takım içi hiyerarşide konum itibariyle olmasa bile saygınlık açısından her bireyin değer verdiği kişi veya kişilerin adil ve şeffaf bir idare anlayışı sergilemesi de çok önemlidir. Takım içerisinde doğru ve net bilginin aktarımıyla başlayacak iletişim süreci, takım üyeleri arasında bir temas kurma hedefiyle birlikte, karşılıklı empati yapma duygusunu da perçinleştirecektir[[83]](#footnote-83). Dolayısıyla bu durum takım içerisinde yardımlaşma sağlanmasına neden olacaktır[[84]](#footnote-84).

Günümüzde her geçen gün müşteri taleplerinin artmasıyla birlikte, müşteri odaklı çalışan takımlarda, yapılan hizmet ve sunumları daha etkili ve müşteri ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde icra etmelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu sebeple de takım üyeleri koordine hareket ederek, hizmetlerinde bütünlük gösterecek şekilde davranmalıdır. Bahsedilen tüm bu uyum sürecine takım içi iletişim neden olmaktadır[[85]](#footnote-85). Yukarıda bahsedilen iletişim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde uygulanması takım içi iletişim noktasında bireyler arasında eşitlik sağlanmasına katkı sağlar. Bu durum da takım içindeki herkesin fikirlerini özgür bir şekilde beyan etme ve kendilerini değerli kılmaya iterek takım performansını bireysel anlamda yukarı taşır. Böyle bir çalışma ortamında getirilecek huzur ortamı hiç şüphesiz başarıya neden olacaktır[[86]](#footnote-86).

Takım içi iletişim, iş yapma sürecinde oluşabilecek olumsuzlukları bertaraf ederek, zamanında ve sağlıklı bir iletişim yolunun kullanılmasıyla çalışanlar arasında birbirini denetleme ve doğabilecek hataları engelleme fırsatı verir. Takım içi iletişimin hedeflenen başarıya ulaşma açısından birçok katkısı bulunmaktadır. Tüm bu özelliklere baktığımız zaman maddeler halinde şu şekilde bir sıralama yapabilmekteyiz[[87]](#footnote-87);

• Takım üyelerine, ihtiyaç halinde bilgi sunma iradesi verir.

• Tüm üyelerin takıma olan inanç ve bağlılıklarını artırarak yaptıkları işi benimsemeleri sağlanır ve bu da müşteriye daha iyi hizmet edilmesine neden olur.

• Takım içi iletişim tüm üyelerin dostluk içerisinde paylaşım ve iş bölümü yapmalarını sağlar.

• Çalışma esnasında ihtiyaç duyulan hallerde diğer üyelerden içtenlikle yardım isteme ve gerektiğinde birbirini dinlendirme esasını beraberinde getirir.

• Takımın geneline yayılan uyum azınlıkta bulunan olumsuz ve ters fikirlerin azalarak takımın genel havasına ortak olma içgüdüsünü beraberinde getirir.

•Takım çalışması süresince sarf edilen performansların bir istikrar ve düzenlilik içerisinde icra edilmesine katkı sağlar.

• Müşteri hizmetleri esnasında daha az hata yapılmasına ve yüksek kalite sayesinde maddi giderlerin daha az olmasına katkı sağlar.

• Yapılan işten keyif alma ve bunu tekrar etme isteği uyandırır.

Tüm bu özellikler ışığında takım üyeleri arasındaki iletişimin verimli bir şekilde sağlanması takım kalitesini ve başarısını yukarıya taşıyan faktörlerin başında gelir[[88]](#footnote-88).

## 2.5 Takım Çalışması Etkinliğinde İletişimi Etkileyen Faktörler

Takım çalışması etkinliğinde iletişimi etkileyen birbirinden farklı birçok faktör bulunmaktadır. Çalışmamızın bu kısmında takım iletişimi ve dolasıyla da performansına etki eden faktörler maddeler halinde ele alınarak incelenmiştir.

### **2.5.1 Demografik Değişkenler**

Demografik değişkenler takım üyeleri arasındaki iletişim sürecinde çalışma süresi, işlevi ve yaş farklılıkları bakımından farklılıkları ele alır.

Takım çalışması sürecinde bireyler arasındaki yaş farklılıkları takım içi iletişimi etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşça diğer üyelere göre daha olgun olan takım üyelerinin sahip oldukları tecrübeler, diğer takım üyeleri ile iletişim konusunda bir ayrıcalık olarak iç dinamikleri etkilemektedir. Müşteri odaklı çalışan takımlarda, takım üyeleri arasında yaş bakımından büyük olma durumu takım koordinasyonu ve dolayısıyla da müşteriye hizmet kalitesine direkt olarak yansıyacaktır. Takım içerisinde diğer üyelere nazaran yaşça olgun olan bireyin varlığı, müşteri bazlı ilişkilerde onların istek ve arzularını anlama ve yerine getirme sürecinde önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkar. Takımda yaşça büyük olan kişinin varlığı takım içi iç dinamiklere de etki eder. Takım içinde oluşabilecek huzursuzluk ve sürtüşmeler bu olgun kişilerin devreye girmesi ve aktif olmasıyla büyümeden önlenebilecektir. Ayrıca genel olarak bakıldığında yaşça daha büyük olan takım üyeleri genellikle çalışma süresi ve verimi açısından diğer bireylere göre daha çok çalışmaktadır.

Bir diğer önemli özellik ise çalışma süresidir. Takımı oluşturan bir çalışanın bağlı olduğu kurum veya yapıda ne kadarlık bir sürede çalıştığını yansıtan faktördür. Takım üyesi eğer bağlı bulunduğu takım içerisinde diğer üyelere göre daha uzun süreli çalışmış ise çalışma saatleri de diğerlerine nazaran artabilmektedir. Bu kategoride yer alan takım üyelerinin takımı oluşturan diğer paydaşlarıyla birlikte kuracağı iletişim de bir o kadar güçlü olacaktır. Bununla birlikte takım üyesinin aktif görev aldığı çalışma süresi eğer daha uzun ise takım üyelerinin alacağı ortak kararlardaki rolü de daha etkin olabilmektedir[[89]](#footnote-89). Tüm bu veriler ışığında çalışma saati takım içi dengeler ve verimi etkileyen hususların önemli bir faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.5.2 Ortak Karar Alma**

Takım içi iletişim sürecinde ortak karar alma ve seçenekler arasında seçim yapabilme olgusu oldukça önemli bir yere sahiptir. Karşılaşılan bir sorun ve güçlüğü aşmada kritik bir süreç olarak karşımıza çıkan karar verme dönemi, takım içerisinde kollektif unsurları harekete geçiren bir dinamiktir. Bu durum takım üyeleri arasında bir etkileşim biçimi olarak birbirine yaklaşma sürecini beraberinde getirir. Takım üyelerinin içerisinde bulundukları görev dağılımları ve iş bilinçleri onların önemli durumlarda birlikte yapıcı kararlar almalarını zorunlu kılar. Takım içinde verilecek kararlar bir etkinlik sürecini ifade etmektedir. Alınacak kararın ciddiyetine göre karşılaşılan sorunla ilk yüzleşme ve farkındalık anından, takım içi istişare ve plan yapıp bir hedef doğrultusunda karar alma davranışlarının tamamını oluşturmaktadır[[90]](#footnote-90).

Takım içi ortak karar alma sürecinin oluşturulabilmesi ve başarılı bir şekilde nihayete erdirebilmek adına takım üyeleri arasında şeffaf diyalog sağlanması gereklidir[[91]](#footnote-91). Bu sayede takım üyelerinin tamamı karşılaşılan sorunlar hakkındaki görüş ve düşüncelerini özgür bir ortamda dile getirme ve seçeneklerin değerlendirilmesi konusunda ortak karar alabilmektedirler[[92]](#footnote-92).

Takım çalışmasında, takım üyelerinin karar alma süreçleri, takım üyeleri ile olan ilişki ve bağları etkilemektedir. Takım üyelerinin arasında etkin ve sağlıklı bir iletişimin varlığı sayesinde gün yüzüne çıkabilecek tüm problemlerin çözümü daha da kolaylaşacaktır. Takım üyelerinin karşılaşılan sorunlar karşısında ortak bir noktada çözüm arayışları ve fikir üretebilmeleri, aralarındaki bu açık iletişimin mevcudiyetine ve verimine bağlı olarak gelişir.

### **2.5.3 Müşteri Memnuniyeti**

Takım üyelerinin diyalog halinde oldukları müşterilere karşı bulundukları hizmet anlayışı ve memnuniyetleri konusunda bir kalite kıstası yakalamaları gerekmektedir. Genel anlamıyla memnuniyet, hizmet öncesi ve sonrası müşteriye aktarılan hizmet ve sunum kalitesinin değerlendirilmesidir.

Takımı oluşturan her bireyin ilgilenmekle yükümlü olduğu müşterilerin taleplerini zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde oluşabilecek sorunlar karşısında müşterinin maruz kaldığı memnuniyetsizlik tüm takım adına kötü bir izlenim bırakabilecektir.

### **2.5.4 Bilgi Paylaşımı**

Takım çalışması sürecinde takım üyelerinin birbirleriyle olan bilgi paylaşımı başarıya etki eden faktörlerden birisidir. Takımın tüm üyelerine aktarılmak istenen mesaj ve bilgiler eksiksiz ve doğru bir biçimde iletilmelidir. Aktarılan bilgiler takım üyesinin takım içinden öğrendiği veya takım çevresi dışından kendisine iletilen bilgiler olarak değişebilir. Bu noktada en önemli kısım takım üyesinin bu bilgiyi diğer üyelere sağlıklı bir şekilde iletmesidir[[93]](#footnote-93).

Bilgi alışverişinin sağlıklı ve eksiksiz bir şekilde takım üyeleri arasında gerçekleşebilmesi oldukça önemli bir unsurdur. Takım içerisinde bilginin paylaşılma süreci, bilgiyi başkasıyla paylaşmak veya yeni bir bilgi üretmek şeklinde olabileceğini göstermektedir[[94]](#footnote-94).

Takım çalışması sürecinde ve tamamlanmasının ardından takım üyeleri arasında yapılan bilgi paylaşımı tüm takımın sorumluluğu altındadır[[95]](#footnote-95). Takım çalışmasının verimi açısından tüm üyeler kendisine gelen bilgileri bütün takım ile paylaşmak mecburiyetindedirler[[96]](#footnote-96).

Müşteri odaklı çalışan takımlarda, takım üyeleri arasındaki bilgi paylaşımının hız, doğruluk ve eğiticiliği konusundaki faktörleri aynı zamanda müşteri memnuniyetini sağlayacak hizmetin gerçekleşmesine sebep olacaktır. Takım üyeleri arasındaki bilgi paylaşımının şeffaflık ve tamlığı takım üyelerinin birbirleriyle olan iletişiminden son derece etkilenir. Takım üyeleri arasındaki bağ ve iletişimin sağlam olmasıyla takım üyelerinin birbirlerine olan bilgi alış verişleri de artacaktır. Bu durum da takımın ortak çalışma verimine etki edecektir.

### **2.5.5 Yardım İsteme**

Takım çalışmasında üyelerin birbirleriyle arasında gerçekleşecek yardımlaşma, etkin bir iletişim kurulmasına ve bunun işletilmesine bağlı olarak gelişmektedir. Eğer takım üyeleri arasındaki iletişim kuvvetli olursa bu durum birbirlerine yardım etme ve paylaşımı perçinleştirecek, böylece de iş yükünün bireysel anlamda hafiflemesine katkı sağlayacaktır. Takım üyelerinin birbirleriyle kurduğu diyalog yolu ve üslupları bu süreçte içten gelen karşılıklı yardımlaşmayı beraberinde getirecektir[[97]](#footnote-97). Takım üyelerinin birbirlerine olan yaklaşımları yardım isteyebilme samimiyetini kendilerinde bulma ve karşı tarafın da bunu çıkarsız olarak yerine getirme süreciyle en üst noktaya ulaşacaktır. Bu durum takım üyeleri arasındaki iletişim kanalarının pozitif olmasıyla gerçekleşecektir[[98]](#footnote-98).

# **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - ARAŞTIRMA**

## 3.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmada Denizli ilinde ikamet eden ve sağlık sektörünün çeşitli birimlerinde çalışan insanların hasta veya müşterilere olan yaklaşımları, kendi sektöründen bireylerle olan iletişimi, ortak karar alma, uyumlu çalışma ve yönetim organizasyonu çerçevesinde yapılan planlamaların ölçülmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

## 3.2 Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada, Denizli ilindeki sağlık personellerinin eğitim düzeyleri, medeni hal ve yaş durumları, iş yerindeki memnuniyet oranlarının ölçülmesi esas alınmıştır. Anket formu, 2017 ve 2018 yılı içinde hizmet vermiş veya vermekte olan çalışan personele uygulanmıştır.

## 3.3 Araştırmanın Bulguları

Araştırmada tarafımızca hazırlanan Tablo’da görüldüğü üzere; anket uygulamasına katılanların %75’lik bir bölümü üniversite mezunudur ve şu anda çalıştıkları sektörden memnun olduklarının ifade etmişlerdir. Buna karşın ortalama olarak en yüksek oranın takım içi iletişim konusunda yeniliklere açık ve öğrenmeye dönük bir yapıda olduklarını ifade etmişlerdir.

TABLO 1

**Cinsiyetiniz**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | **Sıklık** | **Yüzde** |
|  | Erkek | 31 | 55,4 |
| Kadın | 25 | 44,6 |
| **Toplam** | 56 | 100,0 |

**TABLO 2**

**Medeni haliniz**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | **Sıklık** | **Yüzde** |
|  | Bekar | 24 | 42,9 |
| Evli | 31 | 55,4 |
| Diger | 1 | 1,8 |
| **Toplam** | 56 | 100,0 |

TABLO 3

**Eğitim durumunuz**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | **Sıklık** | **Yüzde** |
|  | ilkokul | 3 | 5,4 |
| ortaokul | 4 | 7,1 |
| Lise | 7 | 12,5 |
| Üniversite | 42 | 75,0 |
| **Toplam** | 56 | 100,0 |

TABLO 4

**Takım Yönetimi Ölçeği Temel İstatistikler**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Ortalama** | **Std. Sapma** |
| Ekip arkadaşlarımdan öğrenmek istediğim bir şey olduğunda onlardan nasıl yapıldığını öğretmelerini isterim. | 4,21 | 1,022 |
| Ekip arkadaşlarımın bildiklerinden haberdar edilmeyi isterim | 3,93 | 1,291 |
| Ekip üyeleri fikirlerini çekinmeden paylaşırlar | 3,71 | 1,246 |
| En iyi sonucu elde edebilmek için ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler | 3,66 | 1,180 |
| Tüm ekip çalışması süresince ekip çalışanları arasında açık iletişim ağı mevcuttur | 3,64 | 1,086 |
| İşlerin planlaması ve yapılması sırasında tüm ekip üyeleri her şeyden haberdardır | 3,63 | 1,169 |
| Ekip toplantılarında ortaya çıkan fikir ve öneriler ekip çalışmasında yer alır | 3,55 | 1,111 |
| Ekip içerisindeki tüm önemli iletişimin herkese yayılması sağlanır. | 3,48 | 1,221 |
| Ekip arkadaşlarımızla işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirinizi izleyip yönlendiririz | 3,48 | 1,175 |
| Ekip olarak hepimiz birbirimizle temas halindeyiz | 3,46 | 1,321 |
| Azınlıkta olsa bile ekipteki herkesin fikri dinlenir. | 3,39 | 1,201 |
| Ekibimiz, en iyi sonuca ulaşmak için, yapılan işin olası zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirir | 3,39 | 1,155 |
| Ekibimizdeki üyeler, ekibin ne yaptığını sorgulamaya hazırlıklıdır | 3,38 | 1,184 |
| Ekibim, toplantılarda konuşulan fikir ve görüşleri yeni hedeflerin belirlenmesinde kullanır | 3,36 | 1,182 |
| Ekip üyeleriyle sık sık bir araya gelerek müşterilerimiz hakkındaki bilgilerimizi paylaşırız | 3,34 | 1,133 |
| Ekip üyeleriyle bir araya gelip daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak için konuşuruz | 3,34 | 1,240 |
| Bazen ekip üyeleriyle bir araya geldiğimizde, yaptıklarımızı daha farklı nasıl ele alabileceğimizi konuşuruz | 3,32 | 1,177 |
| Ekipte kararlar herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alınır | 3,23 | 1,250 |
| Ekip üyeleri tartışmalarında oluşan bilgileri öğrenme fırsatı/kaynağı olarak değerlendirir | 3,23 | 1,112 |
| Müşterilere karşı nasıl davranacağımızı, ekip üyelerinin değişik bakış açılarını dikkate alarak belirleriz | 3,13 | 1,176 |
| Ekibimiz işler bittikten sonra ekip çalışmasında yaşanılanların bir değerlendirmesini yapar | 3,04 | 1,293 |
| Ekip üyeleri hem resmi hem de gayri resmi sık sık toplanırlar | 2,77 | 1,112 |
| Kararlar ekip üyelerince tartışılmadan alınır | 2,32 | 1,266 |
| Ekip tartışmalarında geliştirilen fikirler herhangi bir problemlerin çözümünde kullanılmaz | 2,25 | 1,210 |
| Bilgiyi ekip içinde paylaşmaktan ziyade genellikle kendimize saklarız | 2,23 | 1,009 |
| Birbirimizle nadiren etkileşim içinde oluruz | 2,21 | 1,107 |
| Ekipteki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissetmezler | 2,16 | 1,108 |
| Ekip içerisinde herkes samimi bir biçimde bilgiyi paylaşmaz. | 2,16 | 1,172 |
| Ekip üyeleri vücut diline dayalı (jest ve mimik) iletişim becerilerine sahip değildir | 2,16 | 1,372 |
| Ekip üyeleri görüşlerini açıklamada eşit hakka sahip değildir | 2,13 | 1,336 |
| Ekip çalışanlarını etkileyecek değişim veya olaylardan birbirimizi haberdar etmeyiz | 2,13 | 1,363 |
| Ekip üyeleri arkadaşlarına geribildirimde bulunmada kendini rahat hissetmez | 2,11 | 1,260 |
| Ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini nadiren haberdar ederler | 2,07 | 1,006 |
| Ekibimiz işine başlamadan önce yapılacak işlerin nasıl yürütüleceğini konuşmaz | 1,96 | 1,190 |
| Ekibimde diğer ekip üyesine faydası dokunacak bilginin paylaşılacağına inanılmaz | 1,91 | 1,210 |
| Ekip arkadaşlarıma ne yaptığımı düzenli olarak aktarmam | 1,87 | 1,129 |
| İş yükü ve görev dağılımı açık bir şekilde tüm ekip üyelerine iletilmez | 1,87 | 1,010 |
| Ekip üyeleri birbirlerinin görüşlerini dinlemezler | 1,84 | 1,156 |
| Ekip üyelerinden arkadaşlarına faydası dokunabilecek bilgileri paylaşması beklenmez. | 1,82 | 1,146 |
| İşimle ilgili yeni bir şey öğrendiğimde, ekip arkadaşımla paylaşmam. | 1,80 | 1,242 |
| Ekip arkadaşlarımın, işimle ilgili ne yaptığımı bilmeleri ekibimizin işleyişi açısından önemli değildi | 1,70 | 1,043 |
| Bir şeyler öğrenmeye ihtiyaç duyduğumda ekip üyelerinin yeteneklerinden faydalanmam | 1,70 | 1,127 |
| Sahip olduğum bilgiyi ekip arkadaşımla paylaşmam | 1,68 | 1,130 |
| Herhangi bir bilgiye ihtiyacım olduğunda, ekip arkadaşlarıma soramam | 1,61 | 1,056 |

**İletişim Ölçeği Temel İstatistikler**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Ortalama** | **Std Sapma** |
| Ekip içi etkin iletişimin iş verimliliğini artırdığını düşünüyor musunuz? | 4,04 | 1,111 |
| Çalıştığım ekipten memnunum | 3,96 | 1,190 |
| Bu ekipte çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum | 3,91 | 1,180 |
| Ekip üyesi olarak çalışmaktan dolayı kişisel gelişim sağladınız mı | 3,75 | 1,083 |
| Tekrar aynı ekiple çalışma isteğiniz ne derecededir | 3,66 | 1,366 |
| Mükemmel bir ekip olmayı başarabilmek için gerçek bir istek var mı | 3,62 | 1,169 |
| Ekip üyelerinde, ekibin en yüksek performansı sağlaması için gerçek bir istek var mı | 3,29 | 1,217 |
| Bu ekipte çalışmaya başladığımdan beri ciddi olarak işimi değiştirmeyi düşünüyorum | 1,66 | ,996 |

# **SONUÇ**

Takımı oluşturan üyeler ve birbirleri arasında sağladıkları uyum, denge, iş gücü, sorumluluk, performans ve iletişim konusunda araştırmamıza dahil tüm unsurların, günümüz şartlarında artan rekabet ortamıyla birlikte her sektörde gittikçe artan bir önem ve değere sahip olduğu görülmektedir. Bu unsurların hepsi kendi içlerinde birer detay gibi görülse de aslında hepsi başarıya giden yolda aynı parçanın farklı birer kolu görevindedir. Bu parçayı, yani takımı oluşturan kollardan birinde yaşanabilecek olumsuzluk, diğer tüm kollara yansıyabileceği gibi, ilerde tüm sistemin parçalanmasına da neden olabilecek değerdedirler. Bu bağlamda takım içi iş yükü dengesi ve performansa yönelik bireylerin atacakları her adımda doğru yönetim ve organizasyon planlamasının yanında takım içi liderlik ve bu liderliğin iletişimsel anlamda doğru ve etkin kullanımının faydaları yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Takımı oluşturan her üyenin müşteri odaklı hizmet sektöründe veya bir dış birimle iletişim kurduğu düşünüldüğünde, kendi iç yapısında sağlayacağı yardımlaşma, uyum, geribildirim, ortak karar alma gibi fonksiyonlar sayesinde ne derece kaliteli bir hizmet sunabileceği anlaşılmaktadır. Bu durum hem kişisel anlamda takım üyesinin verim ve etkinliğini artıracak hem de iletişim halinde bulundukları çevresel ortamlar tarafından tek yapıdaki kaliteli birer parçalar olarak görülmesini sağlayacaktır.

Takım çalışmasının müşteri memnuniyetine dönük hizmet kalitesini sağlayan en önemli faktör olduğu, çalışmamızda açıkça görülen sonuçlardan bir tanesidir. Takım kavramının takım çalışanları ile müşteri ihtiyaçları arasında doğrudan bir ilişki kurduğu düşünüldüğünde, bu unsurların getireceği kazanımların kişiler üzerindeki başarı hissiyatını da perçinleştirmesi en doğal sonuçlardan biridir.

Araştırmaya katılanların büyük kısmı hali hazırda yaptıkları işten memnun olduklarını ifade etmekle birlikte bir takım ihtiyaçlara sahip olduklarını belirtmektedirler. Bunlar genellikle iş bilinci çerçevesinde kişisel becerilerin artırılması ve öğrenmeye dönük atılmak istenen adımlar olarak analiz edilmiştir. Bunun yanı sıra takım içi iletişim ve ortak karar alma noktasında birbirlerini yönetim konusunda da pozitif bir bakış açısına sahiptirler.

# **KAYNAKÇA**

Akın, A. (2005). “Takım Kariyer Modeli İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25.

Akıncı, Z.B. (1998). Kurum kültürü ve örgütsel iletişim. İletişim Yayınları Cep Üniversitesi 169, İstanbul,

Aktan, C. C. (1999). “2000’li yıllarda yeni yönetim teknikleri”. (4), Sinerjik Yönetim. İstanbul: Tügiad Yayın.

Anderson, N., R. ve West, M., A. (1998). “Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory” Journal ofOrganizational Behavior, 19, 235-258.

Argıç, M. (2002). İşletmelerde takım oluşturma süreci, takım çalışmalarını etkileyen faktörler ve Türk Demirdöküm AŞ.`de bir uygulama, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimle Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ataman, G. (2002). “Takım Çalışması: Mobil İletişim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi”. Journal of İstanbul Kültür University.

Aydın, M. (2000). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (7) 2004, 1-30.

Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde insan ilişkileri: yönetsel davranış. Ankara: Gül Yayınevi.

Blanchard K., Carev, D. (1996). “Yüksek Performanslı Takım Kurma”. (Çev: Mehmet Özcan) İstanbul: Yönetim Merkezi Geliştirme Yayınları.

Bilir, F. P. (2005). Gençlik ve spor genel müdürlüğünün örgüt iklimi ve çalışanların katılımla ilgili algılamaları. Çukurova Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bradley, JH.- Frederic JH. (1997). “The Effect Of Personelity Type On Team Performance”, Journal of Management Development, Vol:16, No.5.

Ceylan, S. (2003) İşletmelerde iletişim ve iki otel işletmesi üzerine bir uygulama, Pamukkale Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). Toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemi. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Daft, Richard L. (1994). Management. New York: Dryden Pres.

De Vries, R. E. ve Hooff B. (2006). ‘Explaining knowledge sharing’. Sage Publications. 33, 115-135.

Deeter, R. D. ve Ramsey, P.R. (2003). ‘An investigation of team information processing in service teams’. Journal of the Academy of Marketing Science.31, 409-424.

Donnollen, A. (1998). ‘Takım Dili’. (Çev: Osman Akınhay) İstanbul, Sistem Yayıncılık

Durham, CC. - Knight D. (1997). “Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy and Tactics on Team Effectiveness”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.72, No.2, November

Edmonson, A. (2003). “Framing for Learning: Lessons in Successful Technology Implementation”, California Management Review, 45(2).

Efil, İ. (1999). Yönetimde kalite çemberleri ve uygulama örnekleri. İstanbul: Alfa Basım.

Ensari, H. (1999). 21.Yüzyıl okulları için toplam kalite yönetimi. İstanbul: Sistem Yayın Evi.

Eren, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: BetaYayım.

Erdoğan, İ. (2011). “İletişimi Anlamak”. Erk Yayınları. Ankara.

Eroğlu, E. ve Sunel, G. (2008). Yöneticilerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi ve Penguen gıda işletmesinde bir uygulama. Review of Social, Economic & Business Studies, Volume.3/4, 178-203.

Eroğlu, F. (1998). Davranış bilimleri. İstanbul: Beta Yayım.

Eryılmaz, M. (2001). “İşletmelerde Sanal Takımlar ve Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Fettahlıgil, M. “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci”. 2003. www.danismend.com (son güncelleme tarihi: 28.05.2010, alındığı tarih: 27.12.2017).

Fleming, J.L. ve Monda-Amaya, L.E. (2001). Process Variables Critical for Team Effectiveness. Remedial and Special Education. 22, 158-171.

Gizir, S. ve Şimşek, H. (2005). Communication in a academic context. Higher Education, 50, 197-221.

Gönen, H. (2008). Kamu sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi. Çukurova Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Guzzo, A. R. (1995). Introduction: at the intersection of team effectiveness And decision making. San Francisco. CA. USA: Jossey-Bass Publishers.

Gürel, T. (2009). “Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3.

Gürgen, H. (1997). “Örgütlerde İletişimin Kalitesi”. İstanbul: Der Yayınları.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,11, 423-446.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2004). “Yeni İnsan ve İnsanlar”. İstanbul: Sistem Matbaacılık.

Katzenbach, J.Smith, R ve Douglas K. (1998). Takımların bilgeliği. (Çev: Nejat Muallimoğlu) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Keçecioğlu, T. (2000), Takım oluşturmak. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Kocasavaş, Y. (2007). “Etkili İletişimin Sözsüz Adımı Olan Beden Dili ve Türkçe Eğitimindeki Rolü. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 7.

Koçiyit, S. (2014). “Ekip Çalışması ve Temel Öğeleri”. İstanbul.

Kutanis, R.Ö. ( 2002), Esnek örgütlenme yöntemi olarak takımlar modern yönetim yaklaşımları. İstanbul: Beta Yayınları.

Küçük, M. (2012). “İletişim Bilgisi”. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2712.

Lipnack, J. – Stamps, J. (1997). “Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organization With Technology”, John Wiley Sons Inc., Newyork.

Mills, P. (2008). “Teamwork and Communication in Surgical Teams: Implications for Patient Safety”. American College of Surgeons, 206, 107-112.

Oakland JS. (1993). “Total Quality Management: The Road to İmproving Performance. Oxford, Butterworth – Heinemann Ltd.

Oskay, Ü. (1993). XIX. Yüzyıldan günümüze kitle iletişiminin kültürel işlevleri kuramsal bir yaklaşım. İstanbul: Alfa Yayın evi.

Özgener, Ş. (2004). “Öğrenen organizasyon anlayışının gerçek yönetim uygulamalarına yansıtılması, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları.

Özkalp, E. (1997). “Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 1-2.

Peker, Ö. (2000). “Yönetim Becerileri”. Ankara: Yargı Yayınları.

Ray, D. ve Bronstein, H. (1995). ‘‘Teaming up’’. McGraw-Hill. New York.

Saavedra, R., Cohen, S.G. ve Denison, D.R, (2006).Costumer service teams. Journal of Organizational Behavior, 20,359-401.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). Örgütsel psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi,60

Sapancalı, F. (1993). Çalışanların güdülenmesinde kullanılan araçlar. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofis, Verimlilik Dergisi, No:4, Ankara

Sarıhan, İ. H. (1998), Teknoloji yönetimi, Gebze: Desnet Yayınevi.

Sarin, S.- Mcdermott, C. (2003). “The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of Cross-functional New Product Development Teams”, Decision Sciences, 34(4).

Şimşek, M.Ş. (2002). “Yönetim ve Organizasyon”, Konya.

Saavedra, R., Cohen, SG. ve Denison, DR, (2006). “Costumer Service Teams”. Journal of Organizational Behavior, 20.

Tepeci, M. ve Koçak, G. (2005). Ekiplerde öğrenme: öğrenen örgütler olmanın anahtarı. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,14, 1

Thomas G. Cummings ve Edgar, F Huse (1989). Organizational developmant and change. St. Paul, Minn, West Pub. Co.

Toy, S. (2007). Mühendislik ve hukuk fakülteleri öğrencilerinin iletişim becerileri açısından karşılaştırılması ve iletişim becerileriyle bazı değişkenler arasındaki ilişkiler. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Turhan, S.T. (2005). Otel işletmelerindeki ekiplerde işbirliği ve iş iklimi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tutar, H., Yılmaz, K. ve Erdönmez, C., (2003). İşletme becerileri grup çalışması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ünüvar, Ş. (2002). Kişilerarası iletişimin konaklama işletmelerindeki önemi ve örnek bir alan çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Vural, B. A. (2003). Kurum kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları.

**ÖZGEÇMİŞ**

1972 yılında Denizli de doğdum. İlk, orta ve lise öğretimimi Denizli de tamamladım. Gazi üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesinden 1994 yılında mezun oldum. Anadolu üniversitesi Sağlık kurumları işletmeciliği ve işletme Fakültesi İşletme bölümünü bitirdim. Denizli Diş Hekimleri odasında Oda Başkanlığı ve başka görevlerde bulundum. Türk Diş Hekimliği Birliğinde Merkez Yönetim Kururlu üyeliği ve çeşitli komisyonda görev aldım. Pamukkale üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı yönetim ve organizyon programında yüksek lisans yaptım. Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığında Diş Hekimi olarak çalışmaktayım.

1. Katzenbach JR, Smith DK. (1994). “The Visdom of Teams”, Harward School, Boston, s. 45 [↑](#footnote-ref-1)
2. Efil İ. (1999). “Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri”, Alfa Yayınları, İstanbul, s. 3. [↑](#footnote-ref-2)
3. Özler DE, Koparan, E. (2006). “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, Ocak, sayı 8, s.1-29. [↑](#footnote-ref-3)
4. İnce M, Bedük A, Aydoğan E.(2004).“Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, s. 423-446. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ensari H. (1999). “21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi”. Sistem Yayın Evi, s. 63. [↑](#footnote-ref-5)
6. Oakland JS. (1993). “Total Quality Management: The Road to İmproving Performance. Oxford, Butterworth – Heinemann Ltd, s. 318. [↑](#footnote-ref-6)
7. Fettahlıgil, M. “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci”. 2003. www.danismend.com (son güncelleme tarihi: 28.05.2010, alındığı tarih: 27.12.2017). [↑](#footnote-ref-7)
8. Çetin C. (2001). “Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistem”., İstanbul: Beta, s. 279. [↑](#footnote-ref-8)
9. Blanchard K., Carev, D. (1996). “Yüksek Performanslı Takım Kurma”. (Çev: Mehmet Özcan) İstanbul: Yönetim Merkezi Geliştirme Yayınları, s. 22-23 [↑](#footnote-ref-9)
10. Argıç M. (2002). ” İşletmelerde takım oluşturma süreci, takım çalışmalarını etkileyen faktörler ve Türk Demirdöküm AŞ.`de bir uygulama”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimle Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 49. [↑](#footnote-ref-10)
11. Ray D., Bronstein H. ‘‘Teaming up’’. McGraw-Hill. New York, 1995, s. 21. [↑](#footnote-ref-11)
12. Koçiyit, S. (2014). “Ekip Çalışması ve Temel Öğeleri”. İstanbul, s. 10. [↑](#footnote-ref-12)
13. Özkalp, E. (1997). “Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği”, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, Sayı 1-2, s. 431-460 [↑](#footnote-ref-13)
14. Ray, D. a.g.e. 21. [↑](#footnote-ref-14)
15. Daft, RL (1994). “Management”. New York: Dryden Press, s. 28. [↑](#footnote-ref-15)
16. Efil a.g.e. 75. [↑](#footnote-ref-16)
17. Daft a.g.e. 28. [↑](#footnote-ref-17)
18. Saavedra, R., Cohen, SG. ve Denison, DR, (2006). “Costumer Service Teams”. Journal of Organizational Behavior, 20,s. 359-401. [↑](#footnote-ref-18)
19. Küçük, M. (2012). “İletişim Bilgisi”. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2712, s.7. [↑](#footnote-ref-19)
20. Turhan, ST. (2005). “Otel işletmelerindeki ekiplerde işbirliği ve iş iklimi”. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. s. 36. [↑](#footnote-ref-20)
21. Lipnack, J. – Stamps, J. (1997). “Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organization With Technology”, John Wiley Sons Inc., Newyork,, s.6. [↑](#footnote-ref-21)
22. Kate, K. (1996). “Motivasyon”. İstanbul: Remzi Kitapevi. s. 60. [↑](#footnote-ref-22)
23. Tüter, N. (2005). “Ekip Motivasyonu”, www.baltasbaltas.com Sayı:13: 1. (son güncelleme tarihi: 18.08.2000, alındığı tarih: 27.12.2017). [↑](#footnote-ref-23)
24. Gürgen, H. (1997). “Örgütlerde İletişimin Kalitesi”. İstanbul: Der Yayınları, s. 25. [↑](#footnote-ref-24)
25. Şimşek, M.Ş. (2002). “Yönetim ve Organizasyon”, Konya, s. 81. [↑](#footnote-ref-25)
26. Gürgen a.g.e. 25. [↑](#footnote-ref-26)
27. Kağıtçıbaşı, Ç. (2004). “Yeni İnsan ve İnsanlar”. İstanbul: Sistem Matbaacılık. s. 283. [↑](#footnote-ref-27)
28. Gürgen, H. a.g.e. 25. [↑](#footnote-ref-28)
29. Eren, E. (2000). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”. İstanbul: Beta, s. 411. [↑](#footnote-ref-29)
30. Eren, E. a.g.e. 387. [↑](#footnote-ref-30)
31. Peker, Ö. (2000). “Yönetim Becerileri”. Ankara: Yargı Yayınları, s. 51. [↑](#footnote-ref-31)
32. Edmonson, A. (2003). “Framing for Learning: Lessons in Successful Technology Implementation”, California Management Review, 45(2): s. 34-54. [↑](#footnote-ref-32)
33. Sarin, S.- Mcdermott, C. (2003). “The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of Cross-functional New Product Development Teams”, Decision Sciences, 34(4), s. 708. [↑](#footnote-ref-33)
34. Özkalp, E. (1997). “Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 1-2,: s. 455. [↑](#footnote-ref-34)
35. Katzenbach, - J.Smith, R - Douglas K. (1998). “Takımların Bilgeliği”. (Çev: Nejat Muallimoğlu) İstanbul: Epsilon Yayıncılık, s. 47. [↑](#footnote-ref-35)
36. Durham, CC. - Knight D. (1997). “Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy and Tactics on Team Effectiveness”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.72, No.2, November: 224, s. 216. [↑](#footnote-ref-36)
37. Donnollen, A. (1998). “Takım Dili”. (Çev: Osman Akınhay) İstanbul: Sistem Yayıncılık. s.321. [↑](#footnote-ref-37)
38. Oskay, Ü. (1993). “XIX. Yüzyıldan günümüze kitle iletişiminin kültürel işlevleri kuramsal bir yaklaşım”. Alfa Yayın evi. s. 10. [↑](#footnote-ref-38)
39. Erdoğan, İ. (2011). “İletişimi Anlamak”. Ankara, s. 43. [↑](#footnote-ref-39)
40. Ünüvar, Ş. (2002). “Kişilerarası iletişimin konaklama işletmelerindeki önemi ve örnek bir alan çalışması”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 33. [↑](#footnote-ref-40)
41. Ceylan, S. (2003) “İşletmelerde iletişim ve iki otel işletmesi üzerine bir uygulama”. Pamukkale Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 5. [↑](#footnote-ref-41)
42. Erdoğan a.g.e. 43. [↑](#footnote-ref-42)
43. Toy, S. (2007). “Mühendislik ve hukuk fakülteleri öğrencilerinin iletişim becerileri açısından karşılaştırılması ve iletişim becerileriyle bazı değişkenler arasındaki ilişkiler”. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 25. [↑](#footnote-ref-43)
44. Erdoğan a.g.e. 40. [↑](#footnote-ref-44)
45. Ceylan a.g.e. 5. [↑](#footnote-ref-45)
46. Erdoğan a.g.e. 43. [↑](#footnote-ref-46)
47. Ceylan a.g.e. 7. [↑](#footnote-ref-47)
48. Bilir, F. P. (2005). “Gençlik ve spor genel müdürlüğünün örgüt iklimi ve çalışanların katılımla ilgili algılamaları”. Çukurova Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 47. [↑](#footnote-ref-48)
49. Erdoğan a.g.e. 122. [↑](#footnote-ref-49)
50. Ünüvar a.g.e. 34. [↑](#footnote-ref-50)
51. Küçük, M. (2012). “İletişim Bilgisi”. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2712, s.7. [↑](#footnote-ref-51)
52. Ceylan a.g.e. 26. [↑](#footnote-ref-52)
53. Küçük a.g.e. 7. [↑](#footnote-ref-53)
54. Ünüvar a.g.e. 40. [↑](#footnote-ref-54)
55. Ersoy, E.G- Köşger, F. (2016). “Empati: Tanımı ve Önemi”. Osmangazi Tıp Dergisi, No: 38, s.1. [↑](#footnote-ref-55)
56. Küçük a.g.e. 8. [↑](#footnote-ref-56)
57. Ceylan a.g.e. 11. [↑](#footnote-ref-57)
58. Küçük a.g.e. 9. [↑](#footnote-ref-58)
59. Ünüvar a.g.e. 39. [↑](#footnote-ref-59)
60. Küçük a.g.e. 7. [↑](#footnote-ref-60)
61. Ünüvar a.g.e. 43. [↑](#footnote-ref-61)
62. Erdoğan, a.g.e. 72. [↑](#footnote-ref-62)
63. Eroğlu, F. (1998). “Davranış bilimleri”. İstanbul: Beta Yayım, s. 56. [↑](#footnote-ref-63)
64. Eroğlu a.g.e. 58. [↑](#footnote-ref-64)
65. Erdoğan a.g.e. 76. [↑](#footnote-ref-65)
66. Küçük a.g.e. 7. [↑](#footnote-ref-66)
67. Kocasavaş, Y. (2007). “Etkili İletişimin Sözsüz Adımı Olan Beden Dili ve Türkçe Eğitimindeki Rolü. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 7, s. 51. [↑](#footnote-ref-67)
68. Ünüvar a.g.e. 47. [↑](#footnote-ref-68)
69. Bu konuda bkz. Küçük a.g.e. 12. [↑](#footnote-ref-69)
70. Toy a.g.e. 33. [↑](#footnote-ref-70)
71. Erdoğan, a.g.e. 43. [↑](#footnote-ref-71)
72. Gizir, S. - Şimşek, H. (2005). “Communication in a academic context. Higher Education”. s. 212. [↑](#footnote-ref-72)
73. Vural, BA. (2003). “Kurum kültürü”. İstanbul: İletişim Yayınları, s. 45. [↑](#footnote-ref-73)
74. Kocasavaş a.g.e. 49. [↑](#footnote-ref-74)
75. Erdoğan a.g.e. 51. [↑](#footnote-ref-75)
76. De Vries, RE.- Hooff B. (2006). “Explaining knowledge sharing”. Sage Publications. 33, s.116. [↑](#footnote-ref-76)
77. Eroğlu, E. - Sunel, G. (2008). “Yöneticilerin iletişim becerilerini değerlendirilmesi ve Penguen gıda işletmesinde bir uygulama”. Review of Social, Economic & Business Studies, Volume.3/4, s. 180. [↑](#footnote-ref-77)
78. Ataman, G. (2002). “Takım Çalışması: Mobil İletişim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi”. Journal of İstanbul Kültür University. s. 92. [↑](#footnote-ref-78)
79. Gönen, H. (2008). “Kamu sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi”. Çukurova Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 37. [↑](#footnote-ref-79)
80. Duncan, H. D. (1962). “Communication and Social Order”. NJ: edmister Press, s. 44. [↑](#footnote-ref-80)
81. Bilir, F.P. (2005). “Gençlik ve spor genel müdürlüğünün örgüt iklimi ve çalışanların katılımla ilgili algılamaları”. Çukurova Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. s. 48. [↑](#footnote-ref-81)
82. Küçük a.g.e. 12. [↑](#footnote-ref-82)
83. Erdoğan a.g.e. 76. [↑](#footnote-ref-83)
84. Akıncı, Z.B. (1998). “Kurum kültürü ve örgütsel iletişim”. İletişim Yayınları Cep Üniversitesi 169, İstanbul, s. 122. [↑](#footnote-ref-84)
85. Deeter, R. D. ve Ramsey, P.R. (2003). “An investigation of team information processing in service teams”. Journal of the Academy of Marketing Science.31, s. 409. [↑](#footnote-ref-85)
86. Kocasavaş a.g.e. 48. [↑](#footnote-ref-86)
87. Bakan, İ. - Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması”. Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (7) 2004, s. 3. [↑](#footnote-ref-87)
88. Gürel, T. (2009). “Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, s. 23. [↑](#footnote-ref-88)
89. Erdoğan a.g.e. 126. [↑](#footnote-ref-89)
90. Bilir a.g.e.56. [↑](#footnote-ref-90)
91. Küçük a.g.e. 14. [↑](#footnote-ref-91)
92. İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004). “Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, s. 427. [↑](#footnote-ref-92)
93. Hayashi, A.M. (2004).’’Building beter teams’’. Intelligence. Knowledge Management. 45(2), 5. [↑](#footnote-ref-93)
94. De Vries - Van den Hooff, a.g.e. 115 [↑](#footnote-ref-94)
95. Akın, A. (2005). “Takım Kariyer Modeli İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, s. 2. [↑](#footnote-ref-95)
96. Fleming, J.L. - Monda-Amaya, L.E. (2001). Process Variables Critical for Team Effectiveness. Remedial and Special Education. 22, 159. [↑](#footnote-ref-96)
97. Erdoğan a.g.e.185. [↑](#footnote-ref-97)
98. Bilir a.g.e. 64. [↑](#footnote-ref-98)