

**KİŞİLİK TİPLERİNİN TAKIM
PERFORMANSINA ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

İsa ÇAKIR

Eskişehir- 2000

KİŞİLİK TIPLERİNİN TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ

İsa ÇAKIR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr.Fermani MAVİŞ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat 2000

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

KİŞİLİK TİPLERİNİN TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ

İsa ÇAKIR

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2000

Danışman: Doç.Dr.Fermani MAVİŞ

Dünyada ve Türkiye’de çok sayıda kuruluş, bir çok faaliyetini takımlar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Takımların kullanımı yaygınlaştıkça, takımın ve üyelerinin performansı önem kazanmaktadır. Bu çalışmada, “takım üyelerinin kişilik tiplerinin takım performansına olan etkisi” araştırılmıştır. İlk bölümde; kişilik ve kişilik tipleri konusu ayrıntılı olarak incelenmiştir. İkinci bölümde; takım, takım çeşitleri vb. konular detaylı olarak araştırılmıştır. Üçüncü bölümde; takım performansının ve performans değerlendirmesinin öneminden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde; takım performansına etki eden dört kritik faktöre değinilmiş, özellikle liderlik ve takım liderliği, iletişim ve takımıçi iletişim, takım üyeleri arasındaki uyum ve son olarak da takım heterojenliği üzerinde durulmuştur. Son bölümde, EYAP VİTRA A.Ş. Bozüyük fabrikasında görev yapan takımlardan toplanan veriler değerlendirilmiş, yorumlanmış, toplanan veriler ışığında varılan sonuçlar ve araştırmacının önerileri, okuyucuların dikkatine sunulmuştur. Aynı şirket kültüründe, benzer görevleri yapan takımların performansları arasındaki farkın, takım üyelerinin kişilik tiplerinden kaynaklandığı tezini test etmek için, iki ayrı kategoride başarılı ve başarısız birer takım belirlenmiş ve aynı kategorideki takımlar kendi içinde karşılaştırılmıştır. Sonuçta; takım üyelerinin kişilik tiplerinin, takımıçi iletişimi ve takım uyumunu etkilediği, takım liderinin kişilik tipinin ve takımdaki kişilik tiplerinin oranının takımının performansını etkilediği görülmüştür. Takım çalışmalarını uygulayan ve uygulamayı düşünen kuruluşlara ve yöneticilere takım kuruluşu sırasında, takım liderinin ve takım üyelerin seçiminde kişilik tiplerine dikkat etmeleri önerilmektedir.

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERSONALITY TYPE ON TEAM PERFORMANCE

Many institutions and companies in the world and in Turkey are realizing most of their activities by means of teams. As the use of teams is becoming widespread, the performance of the team and its members gain importance. This study includes the research that has been carried out on the effect of the personality types of the team members on team performance. The first chapter deals thoroughly with personality and personality types. The second chapter deals with subjects like teams, kinds of teams in detail. The third chapter tells us about the importance of team performance and performance administration. The fourth chapter focuses on four critical factors that have an influence on team performance, especially leadership and team leadership, communication and communication within the team, the adaptation between the team members and team heterogeneity. In the last chapter, the data that has been gathered from the teams working in Eyap Vitra A.Ş. Bozüyük factory has been evaluated, interpreted. The conclusions that has been reached in the light of the collected data plus the suggestions of the researcher have been brought to the attention of the readers. In order to test the theory that the performance difference of the teams carrying out similar duties within the same organisation culture stems from the personality types of the team members. We have determined teams in two categories, a successful team and an unsuccessful one, and the teams in the same category have been compared within themselves. The results show us that the personality types of the team members effect the communication within the team and the team harmony, adaptation. The personality types of the team leader and the ratio of personality types within the team effect the team performance. The companies and administrators that implement or plan to implement teamwork are recommended to pay attention to personality types in choosing the team leader and its members while forming a team.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İsa ÇAKIR'ın "**Kişilik Tiplerinin Takım Performansına Etkisi**" başlıklı tezi **12 Nisan 2000** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ
Üye : Yrd.Doç.Dr.Çiğdem KIREL
Üye : Yrd.Doç.Dr.Deniz TAŞÇI

Prof.Dr.Enver ÖZKALIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Çalışmalarım nedeniyle ihmal ettiğim sevgili eşime, bu araştırmada bana fikirleri ile yol gösteren değerli hocam Doç.Dr.Fermani MAVİŞ Beye, anketleri uygulamama izin veren değerli Vitra yöneticilerine, anket sorularını samimi cevap veren Vitra çalışanlarına, özellikle bana kıymetli zamanını ayıran Proje ve Çalışma Grupları Rehberi Sn. Elvin ARIKAN hanıma teşekkürlerimi borç bilirim.

İsa Çakır

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	xvi
1. GİRİŞ.....	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM KİŞİLİK

1. KİŞİLİĞİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ.....	1
2. KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER	2
2.1. GENSEL VE BEDENSEL YAPI FAKTÖRLERİ	3
2.2. KÜLTÜREL FAKTÖRLER	3
2.3. SOSYAL YAPI VE SOSYAL SINIF ÖZELLİKLERİ.....	3
2.4. AİLE DEĞİŞKENİ	4
3. KİŞİSEL FARKLILIKLAR.....	5
3.1. OLAYLARIN GERÇEĞİNE DAYANMA (NESNELLİK)	7
3.2. GİRİŞİM RUHU	7
3.3. HIRSLI OLMA.....	8
3.4. TOPLUMCULUK.....	8

4. KİŞİLİK KURAMLARI.....	9
4.1. HİYERARŞİK KİŞİLİK KURAMI	9
4.2. PSİKOLOJİK KİŞİLİK KURAMI	9
4.2.1. İNANÇ SİSTEMLERİNDEKİ FARKLILIK OLARAK KİŞİLİK.....	10
4.2.2. GÜÇ MOTİVİNDEKİ FARKLILIKLAR OLARAK KİŞİLİK.....	10
4.3. BİYOLOJİK AÇIDAN KİŞİLİK.....	10
4.4. DUYGUSAL AÇIDAN KİŞİLİK.....	10
4.4.1. FREUD'UN KİŞİLİK TAHLİLİ	11
4.4.2. ERİC BERNE'NİN KİŞİLİK TAHLİLİ.....	12
4.5. CARL JUNG VE ALFRED ADLER'İN KİŞİLİK KURAMLARI	13
5. KİŞİLİK TİPİ TEORİSİ	14
5.1. DIŞADÖNÜKLÜK (D) VE İÇEDÖNÜKLÜK (İ).....	16
5.2. DUYUMSAMA VE SEZGİSELİK.....	18
5.3. DÜŞÜNME VE HİSSETME	20
5.4. YARGILAMA VE ALGILAMA	22
6. ONALTI KİŞİLİK TİPİ	25
6.1. DIŞADÖNÜK-SEZGİSEL-HİSSEDEN-YARGILAYICI (DSHY)	25
6.2. İÇEDÖNÜK-SEZGİSEL-HİSSEDEN-YARGILAYICI (İSHY)	26
6.3. DIŞADÖNÜK- SEZGİSEL-HİSSEDEN-ALGILAYICI (DSHA)	27
6.4. İÇEDÖNÜK-SEZGİSEL-HİSSEDEN-ALGILAYICI (İSHA).....	27
6.5. DIŞADÖNÜK-SEZGİSEL-DÜŞÜNEN-YARGILAYICI (DSDŞY).....	28
6.6. İÇEDÖNÜK-SEZGİSEL-DÜŞÜNEN-YARGILAYICI (İSDŞY)	29
6.7. DIŞADÖNÜK-SEZGİSEL-DÜŞÜNEN-ALGILAYICI (DSDŞA)	29
6.8. İÇEDÖNÜK-SEZGİSEL-DÜŞÜNEN-ALGILAYICI (İSDŞA).....	30
6.9. DIŞADÖNÜK-DUYUMSAYAN-DÜŞÜNEN-YARGILAYICI (DDUDŞY)	31
6.10. İÇEDÖNÜK-DUYUMSAYAN-DÜŞÜNEN-YARGILAYICI (İDUDŞY).....	31
6.11. DIŞADÖNÜK-DUYUMSAYAN-HİSSEDEN-YARGILAYICI (DDUHY)	32
6.12. İÇEDÖNÜK-DUYUMSAYAN-HİSSEDEN-YARGILAYICI (İDUHY)	33
6.13. DIŞADÖNÜK-DUYUMSAYAN-DÜŞÜNEN-ALGILAYICI (DDUDŞA).....	33
6.14. İÇEDÖNÜK-DUYUMSAYAN-DÜŞÜNEN-ALGILAYICI (İDUDŞA)	34
6.15. DIŞADÖNÜK-DUYUMSAYAN-HİSSEDEN-ALGILAYICI (DDUHA)	34

6.16. İÇEDÖNÜK-DUYUMSAYAN-HİSSEDEN-ALGILAYICI (İDUHA).....	35
7. İŞ TATMİNİ VE TİPLER.....	35
7.1. DIŞADÖNÜK-SEZGİSEL-HİSSEDEN-YARGILAYICI (DSHY)	35
7.2. İÇEDÖNÜK-SEZGİSEL-HİSSEDEN-YARGILAYICI (İSHY)	36
7.3. DIŞADÖNÜK- SEZGİSEL-HİSSEDEN-ALGILAYICI (DSHA)	36
7.4. İÇEDÖNÜK-SEZGİSEL-HİSSEDEN-ALGILAYICI (İSHA).....	36
7.5. DIŞADÖNÜK-SEZGİSEL-DÜŞÜNEN-YARGILAYICI (DSDŞY).....	37
7.6. İÇEDÖNÜK-SEZGİSEL-DÜŞÜNEN-YARGILAYICI (İSDŞY)	37
7.7. DIŞADÖNÜK-SEZGİSEL-DÜŞÜNEN-ALGILAYICI (DSDŞA)	37
7.8. İÇEDÖNÜK-SEZGİSEL-DÜŞÜNEN-ALGILAYICI (İSDŞA).....	38
7.9. DIŞADÖNÜK-DUYUMSAYAN-DÜŞÜNEN-YARGILAYICI (DDUDŞY)	38
7.10. İÇEDÖNÜK-DUYUMSAYAN-DÜŞÜNEN-YARGILAYICI (İDUDŞY).....	38
7.11. DIŞADÖNÜK-DUYUMSAYAN-HİSSEDEN-YARGILAYICI (DDUHY).....	39
7.12. İÇEDÖNÜK-DUYUMSAYAN-HİSSEDEN-YARGILAYICI (İDUHY)	39
7.13. DIŞADÖNÜK-DUYUMSAYAN-DÜŞÜNEN-ALGILAYICI (DDUDŞA).....	39
7.14. İÇEDÖNÜK-DUYUMSAYAN-DÜŞÜNEN-ALGILAYICI (İDUDŞA)	40
7.15. DIŞADÖNÜK-DUYUMSAYAN-HİSSEDEN-ALGILAYICI (DDUHA)	40
7.16. İÇEDÖNÜK-DUYUMSAYAN-HİSSEDEN-ALGILAYICI (İDUHA).....	40
8. KİŞİLİK ÇATIŞMALARI	41
8.1. DIŞADÖNÜKLER VE İÇEDÖNÜKLER	43
8.2. DUYUMSAYAN VE SEZGİSEL KİŞİLER	44
8.3. DÜŞÜNENLER VE HİSSEDENLER	45
8.4. YARGILAYICILAR VE ALGILAYICILAR.....	47
8.5. BİR GRUP İÇİNDE SORUNLARI ÇÖZMEK.....	48
8.6. İNSAN İLİŞKİLERİNDE TİP KULLANIMI.....	48
9. KİŞİLİK TİPİ ÖZETİ	49
9.1. DIŞADÖNÜK TİPLER	51
9.2. İÇEDÖNÜK TİPLER.....	51
9.3. DUYUM TİPLERİ.....	51
9.4. SEZGİ TİPLERİ	51

9.5. DÜŞÜNME TİPLERİ.....	52
9.6. DUYGU TİPLERİ.....	52
9.7. YARGILAMA TİPLERİ.....	52
9.8. ALGILAMA TİPLERİ.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI

1. NEDEN TAKIM ÇALIŞMASI?	55
2. TAKIM ÇEŞİTLERİ	55
2.1. SORUN ÇÖZÜCÜ TAKIMLAR	56
2.2. OTONOM ÇALIŞMA TAKIMLARI.....	56
2.3. KARŞILIKLI FONKSİYONEL TAKIMLAR	57
3. TAKIMLARIN GEÇİRDİĞİ EVRELER.....	58
3.1. TANIŞMA EVRESİ	58
3.2. TARTIŞMA EVRESİ.....	58
3.3. TOPARLANMA EVRESİ.....	58
3.4. TUTUNMA EVRESİ	59
3.5. TAVSAMA EVRESİ.....	59
4. TAKIM ÇALIŞMASININ YARARLARI.....	59
4.1. BİREYLERE SAĞLADIĞI YARARLAR.....	61
4.2. YÖNETİM PERSONELİNE SAĞLADIĞI YARARLAR	62
4.3. ORGANİZASYONA SAĞLADIĞI YARARLAR	62
4.4. DİĞER YARARLARI.....	62
4.4.1. BİLGİ VE BECERİLERİ GELİŞTİRMEK.....	62
4.4.2. KATILIMI SAĞLAMAK.....	63
4.4.3. SAHİPLENME	63
4.4.4. BİZ VE ONLAR ENGELİNİ ORTADAN KALDIRMAK.....	63

4.4.5. ESNEKLİK VE DUYARLILIĞI GELİŞTİRMEK	64
5. ETKİLİ TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER.....	64
5.1. ÖRGÜTSEL ENGELLER	64
5.2. YÖNETİMSSEL ENGELLER	65
5.2.1. YÖNETİCİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	66
5.2.2. YÖNETİM TARZI	66
5.2.3. YETKİ DEVRİ	66
5.2.4. TAKIMLARA İLİŞKİN OLUMSUZ TUTUMLAR.....	67
5.3. ÇALIŞANLARDAN KAYNAKLANAN ENGELLER	67
6. TAKIMLARDA NE TÜR SORUNLAR ÇIKABİLİR?	68
6.1. KİŞİSEL ÇATIŞMALAR	68
6.2. YIKICI İLETİŞİM KALIPLARI	69
6.3. GRUP HALİNDE DÜŞÜNME	69
6.4. TAKIM NOSTALJİSİ.....	69
6.5. ÇELİŞEN STRATEJİK HEDEFLER	70
6.6. KİMLİK KRİZLERİ	70
6.7. KARŞILIKLI BAĞIMLILIĞI YÜRÜTÜLMESİ.....	70
6.8. SAHTE GÖRÜŞ BİRLİĞİ	71
6.9. ÇÖZÜLMİYEN KİŞİSEL SORUNLAR	71
6.10. KALIPLAŞMIŞ TAKIM TOPLANTILARI.....	71
6.11. MÜŞTERİYİ UNUTMAK	71
6.12. EŞİT OLMAYAN KATILIM	71
6.13. GERÇEKÇİ OLMAYAN BEKLENTİLER	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS

1. TAKIM VE PERFORMANS	72
1.1. TAKIMLARA OLAN İHTİYAÇ	73
1.2. PERFORMANS VE ÜST YÖNETİMİN ROLÜ.....	75

1.3. YÜKSEK PERFORMANS TAKIMLARI.....	76
1.4. KİŞİLİĞİN PERFORMANSA ETKİSİ.....	78
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ	78
2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN AMAÇLARI	80
2.2. PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ.....	80
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	81
2.3.1. TEK ÖLÇÜT.....	81
2.3.2. MÜSAMAHA VE KATILIK	82
2.3.3. HALE VE BOYNUZ ETKİSİ	82
2.3.4. OBJEKTİF OLMAMA	83
2.3.5. ORTALAMA EĞİLİMİ.....	83
2.3.6. ÖNYARGILAR	83
2.4. ÖZENLİ ELEŞTİRİ PERFORMANSI ARTTIRIR	84
2.5. ÇELİŞKİLİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÖDÜL SİSTEMLERİ	86
2.6. REHBERLİK VE YÖNLENDİRME.....	86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

1. LİDERLİK.....	91
1.1. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	92
1.1.1. İLK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	92
1.1.2. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLAR.....	93
1.1.3. DURAMSALLIK YAKLAŞIMLARI.....	94
1.1.4. BLANCHARD'IN LİDERLİK TEORİSİ.....	96
1.2. TAKIM LİDERLERİ.....	99
1.3. LİDERİ LİDER YAPAN BAZI ÖZELLİKLER	101
1.3.1. KENDİNİ BİLMEK.....	101
1.3.2. KENDİNİ YÖNETME	102
1.3.3. MOTİVASYON.....	102
1.3.4. EMPATİ.....	103
1.3.5. SOSYAL BECERİ.....	103

1.3.6. LİDERLİĞİ ÜYELİKLE DENGEMEK.....	104
1.4. TAKIM LİDERİNİN KİŞİLİĞİ	105
2. İLETİŞİM	106
2.1. İLETİŞİM SÜRECİ ÖĞELERİ VE İŞLEYİŞİ	108
2.1.1. BİLGİ SAĞLAMA İŞLEVİ.....	108
2.1.2. İKNA ETME VE ETKİLEME İŞLEVİ.....	109
2.1.3. EMREDİCİ VE ÖĞRETİCİ İŞLEVİ	109
2.1.4. BİRLEŞTİRME İŞLEVİ.....	110
2.2. TAKIMLARDA İLETİŞİMİN ÖNEMİ	110
2.3. TAKIMLARDA İLETİŞİM	111
2.4. TAKIM LİDERİ VE İLETİŞİM	113
2.4.1. DİNLEME	113
2.4.2. ÖNERİ.....	113
2.4.3. İÇTENLİK.....	113
2.4.4. SÖZSÜZ ANLATIMLAR	114
2.4.5. KONUŞMA	114
2.5. İLETİŞİMDE TİPİN KULLANILMASI.....	114
2.6. ÖRGÜT KURAMLARI AÇISINDAN LİDERLİK VE İLETİŞİM.....	115
2.7. TOPLANTILAR.....	116
3. UYUM	118
4. TAKIM HETEROJENLİĞİ	120
4.1. YARATICILIK VE HETEROJENLİK	120
4.2. PROBLEMLERE ÇÖZÜM ÜRETME VE HETEROJENLİK.....	120
4.3. TAKIMLARDAKİ FARKLILIKLARIN OLUMSUZ ETKİLERİ	121

BEŞİNCİ BÖLÜM

TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN EYAP VİTRA'DA BİR UYGULAMA

1. EYAP VİTRA HAKKINDA GENEL BİLGİLER	123
1.1. TARİHÇE.....	124
1.2. VİTRA'DA İLKLER	125
1.3. VİTRİFİYE SERAMİK VE TEKNİK ÖZELLİKLERİ	125
1.4. ÜRÜNLERİN TEKNİK ÖZELLİKLERİ;	126
1.5. ÜRETİM TEKNOLOJİSİ.....	126
1.5.1. TASARIM VE KALIPLAMA	126
1.5.2. HAMMADDE ÇAMUR VE SIR HAZIRLAMA	126
1.5.3. ŞEKİLLENDİRME.....	126
1.5.4. SIRLAMA	127
1.5.5. PİŞİRİM.....	127
1.6. BARKODLU ÜRETİM TAKİBİ	127
1.7. ÜRÜN ÇEŞİTLERİ	127
1.8. VİTRA'DA TOPLAM KALİTE	128
1.9. VİTRA'NIN TEMEL AMAÇ, HEDEF VE POLİTİKALARI.....	130
2. YÖNTEM.....	131
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	131
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	131
2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLARI.....	131
2.4. ARAŞTIRMADA TEMEL SORU.....	131
2.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	132
2.6. ARAŞTIRMA MODELİ.....	132
2.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	132
2.8. ARAŞTIRMA UYGULAMASI.....	133
2.9. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM.....	133
3. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI	133

3.1. PROJE GRUPLARINA UYGULANMASI	134
3.2. ÇALIŞMA TAKIMLARINA UYGULAMA.....	136
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	138
4.1. PROJE GRUPLARININ VERİLERİNİN YORUMLANMASI.....	138
4.2. ÇALIŞMA TAKIMLARININ VERİLERİNİN YORUMLANMASI.....	143
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	148
5.1. TAKIM LİDERİNİN KİŞİLİK TİPİ TAKIM PERFORMANSINI ETKİLER	148
5.2. TAKİMİÇİ İLETİŞİM TAKIM PERFORMANSINI ETKİLER	150
5.3. TAKIM ÜYELERİ ARASINDAKİ UYUM TAKIM PERFORMANSINI ETKİLER	151
5.4. TAKIM HETEROJENLİĞİ TAKIM PERFORMANSINI ETKİLER.....	152
5.5. GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER	153
EKLER	155
KAYNAKÇA.....	163

TABLOLAR VE GRAFİKLER LİSTESİ

Tablo 1 Kişilik Özellikleri Tablosu	16
Tablo 2 Dışadönük ve İçedönük Tiplerin Özellikleri	17
Tablo 3 Duyumsama ve Sezgisel Tiplerin Özellikleri	19
Tablo 4 Düşünceli ve Hisli Tiplerin Özellikleri.....	21
Tablo 5 Yargılama ve Algılama Tiplerinin Özellikleri.....	24
Tablo 6 ABD Genel Nüfus Verileri	25
Tablo 7 Sezgi ve Duyumsayan Tiplerinin Birbirine Gereksinimi	45
Tablo 8 Anakütle, örneklem planı ve örneklem bilgileri	133
Tablo 9 Alfa Takımının Psikometrik analiz sonuçları (Daha Başarılı Takım)	135
Tablo 10 Beta Takımının Psikometrik analiz sonuçları (Daha az Başarılı Takım)	136
Tablo 11 Efes Takımının Psikometrik analiz sonuçları (Daha Başarılı Takım)	137
Tablo 12 Kemer Takımının Psikometrik analiz sonuçları (Daha az Başarılı Takım)...	138
Tablo 13 Proje Grupları için Kişilik Tipleri Karşılaştırma Tablosu	138
Tablo 14 Çalışma Takımları için Kişilik Tipleri Karşılaştırma Tablosu	143
Grafik 1 ABD Kişilik Tipi Dağılımı	26

1. GİRİŞ

Günümüzün moda akımlarından biri de takım çalışmasıdır. Takımlar iş hayatının vazgeçilmezleri arasında yerini almıştır. İşletmeler, organizasyon yapılarını takım çalışmalarına göre yeniden düzenleyip, bir çok faaliyetini takımlar yardımıyla gerçekleştirmektedir. Takımların başarısı işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. O halde, bin bir zahmet ve kaynak ayırarak kurulan takımların başarısı elbette şansa bırakılamaz ve bırakılmamalıdır. Takımların başarısı için neler yapılmalıdır? Takım performansına etki eden kritik faktörler belirlenip, bu faktörler üzerinde yoğunlaşarak takım etkinliği artırılmalıdır.

Bu çalışmada “kişilik tiplerinin takım performansına olan etkisi” araştırılmıştır. Bu amaçla, takım çalışmalarını halen etkin şekilde kullanan Eyap Vitra Bozüyük fabrikasında belirlenen takımlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler değerlendirilmiş, yorumlanmış ve sonuçları sunulmuştur.

Araştırmanın sonuçları; kuruluşlar, yöneticiler ve çalışanlar için önemlidir. Takım çalışmalarını halen kullanan veya kullanmayı düşünen kuruluşlar ve yöneticiler, takım üyelerini belirlerken üyelerin kişilik tiplerini de dikkate almalıdır. Çalışanlar ise üye oldukları takımlardaki kendilerine ters gelen kişiliklerin takım performansı için gerekli olduğunu görmeli ve davranışlarını ona göre değiştirmelidir.

Bu çalışmada takım performansını etkileyen faktörler dört ile sınırlandırılmıştır. Özellikle, takım liderliği, takıma içi iletişim, takım uyumu ve takım heterojenliği üzerinde durulmuş ve takımların performanslı bu kriterlere göre değerlendirilmiştir.

Araştırma temelde aynı kuruluştaki görev yapan yüksek performanslı ve düşük performanslı takımların performansları arasındaki farkı açıklamak için kişilik tiplerine göre karşılaştırılmasına dayanmaktadır.

Üyelerin kişilik tipini belirlemek için Myers’ler tarafından geliştirilen ve Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI) adı verilen çalışmalardan faydalanılmıştır.

Ankete katılan takımların üyelerinin hemen hemen hepsi takımlarının performanslarını düşük görmediğinden dolayı, performanslarını belirlemek için anketle yetinilmeyip, uygulama yapılan kuruluştaki Takım Rehberleri ile takımların performanslarını öğrenmek için görüşülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK

Kişilik kavramının bir çok tanımı olup, Allport elliden fazla kişilik tanımı toplayıp, bu kelimenin Latince'deki kişi "Persona", kavramından geldiğini ve Roma tiyatrosu ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür. "Persona" kavramı ile kişiler arasındaki farklılıklar, daha doğrusu bireyin karakteristik özellikleri anlatılmak istenmiştir (Altınköprü, 1999).

Bu açıklamalardan sonra kişiliği, "bireyin yaşam biçimi" olarak tanımlamak mümkündür. Ancak bu yaşam biçimi kavramı içinde kişinin yetenekleri, arkadaşlık ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel yönü de yer alacaktır. Bütün bu faktörleri esas olarak kişiliği, "belirli bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıyış biçimi" olarak tanımlamamız mümkün olacaktır (Uluçınar, 1992)

Başka bir ifadeyle: Kişilik, kişide yapıların, davranış biçimlerinin, ilgi ve eğilimlerin, yetenek, kabiliyet ve yönelişlerin karakteristik bütünleşmesidir.

Başka bir tanım "kişilik bireyi başkalarından ayıran, bireyin doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı özelliklerin bütünüdür" (Senemoğlu, 1997).

1. KİŞİLİĞİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ

Yukarıdaki açıklamalarımız kişiliğin aşağıdaki özellikleri içerdiğini ortaya çıkarmıştır. Bunlar:

1. Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.
2. Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilir.
3. Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur.

4. Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Yani aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.
5. Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.
6. Soyuttur.
7. Birçok olguya dayanırsa da, onların toplamından farklı ve fazla bir şeydir.
8. Kişinin tüm yaşantısının etkilerine dayanır.
9. Kalıplaşmış ve parça parça değildir, bir bütündür.
10. Kişinin bütünlüğünü korur ve onu yönetir. Organize edici ve bütünleyici bir güçtür.
11. Gereksinmelerden ileri gelen gerilimi giderip çelişik istek ve gereksinmelerin oluşturabileceği çatışmaları uzlaştırmaya yönelir.
12. Temeli biyoloji ve fizyoloji olan psikolojik bir olgudur.
13. Kişilik olmuş bitmiş değil, fakat devamlı oluşmakta ve değişmekte olan bir yapı olarak kabul etmek gerekirse de, insan kişiliğinde değişmeyen kısımlar vardır (Eren, 1998).

2. KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Kişiliği oluşturan faktörlerin neler olduğu veya nelerin kişilik denilen olguyu ortaya çıkardığı sorusu sorulduğunda, kişiliği oluşturan bir çok değişken vardır ve değişik kuramcıların görüşlerine göre de bu değişkenlerin sayısı ve önemi değişmektedir denilebilir. Ancak kişilik kuramı ile ilgilenen bilim adamlarının benimsedikleri bazı ortak noktalar vardır. Bunların başında bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışları ve bulunduğu sosyal-statü gelir.

Başka bir değişle bu değişkenler, kişilik denilen olguyu ortaya çıkarmada kişiler arası farklılığı doğurmada önemli etken durumundadır.

Bu bağlamda, kişiliği oluşturan faktörleri.

1. Genetik ve Bedensel-Yapısal Faktörler,
2. Kültürel Faktörler,
3. Sosyal Grup ve Sosyal Sınıf Faktörleri,
4. Aileye bağlı faktörler ve diğerleri biçiminde gruplamak mümkündür.

2.1. Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri

Yapılan araştırmalarda, birçok davranışsal özelliğin temelinde kalıtım, tüm psikolojik özelliklerin önemli bir faktörü olarak görülmüştür. Aile tarihçesi metodu ile Galton, gensel özelliklerin kişilerde ne gibi yapısal özellikler doğurduğunu araştırmış, bazı yetenek ve özelliklerin kişilere gensel yoldan geçtiğini kanıtlamak istemiştir. Alman psikiyatristi Krentschmur ise, bireyleri bedensel yapıları açısından ele alarak üç temel, bir karma tip ortaya koymak istemiştir (Uluçınar, 1992).

Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, gensel faktörler kişiliğin oluşmasında önemli bir etken durumundadır. Gensel özelliklerin kişiliği belirleme derecesi, bireyden bireye göre değişmektedir. Zihinsel özelliklerin ve davranış eğilimlerinin ortaya çıkmasında gensel özellikler önemli bir etken durumunda iken, değer yargıların oluşmasında, ideallerin belirlenmesinde ve inanç sisteminin oluşumunda gensel özelliklerin önemi son derece az olacaktır (Uluçınar, 1992).

2.2. Kültürel Faktörler

Her birey, belirli bir kültürel yapı içinde bulunacak ve bu yapıdan yaşamı boyunca etkilenecektir. Bireyin idealleri ve ilgileri kültürel yapıya biçimlendirilecektir. Bu idealler ve ilgiler ise, kişiliğin oluşumunda önemli bir etkidir. Kültürel yapı ile öğrenme arasında önemli bir ilişki vardır. Öğrenme, kişiliği doğrudan etkilemektedir. Bu durumda birey, bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde edecek, kişiliğini biçimlendirecektir (Uluçınar, 1992).

2.3. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Özellikleri

Kültürel belirleyiciler, sosyal grup düşüncesi olmadan genel davranış kalıpları hakkında bilgi verirler, sosyal sınıf belirleyicileri ise, özel davranış kuralları ortaya koymaktadır. Çünkü kültürel yapı, genel olarak kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya çıkarırken, varolan değişik sosyal gruplar ise ayrı ayrı kişilik tipleri doğurmaktadır. Bireyin bazı özellikleri, bağlı bulunduğu sosyal grup bilinmeden de tahmin edilebilirken, bazı özellikleri ancak bağlı bulunduğu sosyal sınıfın bilinmesi halinde anlamlı hale gelir. Belirli bir sosyal yapı içinde her bireyin eğitim ve benzeri gelişme faktörleri açısından aynı şansa sahip olduğu söylenemez. Bu farklılık kişilik farklılığını doğurmada önemli bir etkidir (Eren, 1998).

2.4. Aile Değişkeni

Bireyin yetiştiği aile ortamı ve aile bireyleri ile olan ilişkileri, kişiliğinin oluşmasında çok önemli bir role sahiptir. Baldwin ve Kalhom'un yaptıkları çalışmalarda çocuk ve anne-baba arasındaki ilişkiler kişiliğin oluşmasında önemli bir etken durumunda olup, anne-babanın davranış kalıplarını çocuklar da zamanla bilerek veya bilmeyerek benimsemektedir (Uluçınar, 1992).

Baba ve annenin demokratik bir yapıya sahip olup, baskıcı tutum uygulamadıkları durumlarda, çocuğun daha rahat yetiştiği ve bu rahatlık sonucu objektiflik kazandığı, rasyonel davrandığı görülmüş ve zamanla daha aktif olduğu, kolay sosyal ilişki kurduğu saptanmıştır. Yanısıra anne-babanın çocuk üzerindeki etkisi sonucu, çocuğun zihinsel yapısının da şekillendiği saptanmıştır. Ayrıca, aile bireyleri deneyimlerini çocuğa çeşitli yollarla aktardıklarına göre, ailenin yetiştirme şekliyle de kişiliği belirlemede etkili olduğu kuşkusuzdur.

Konu Türkiye açısından ele alındığında, türlü geleneklere sahip, farklı kültürel yayılım ve sosyal değişmelerden geçen bir ülkede çok çeşitli kültürel değerlere sahip olunacağı açıktır (Uluçınar, 1992).

Türkiye'de yaygın sosyal değişim, günü gününe izlenebilecek bir olaydır. Geniş çapta sosyal değişim, sosyal yapıda buna bağlı olarak tutumlarda, inançlarda, değerlerde değişimlere yol açmakta, böylece insanların genel psikolojik durumları değişmektedir. Sosyal değişim geleneksel toplumun değişmesi ve kırdan kente göç biçimini almış olmakla birlikte, geleneksel toplum yapısını ve dinamiklerini hala büyük çapta korumaktadır.

Modernleşme ve Sosyal Değişim üzerine çalışanlar, genellikle sosyal değişim içinde üç farklı duruma dikkati çekmişlerdir. Bunlar, "geleneksel veya değişmemiş", "modern veya değişmiş" ve "modernleşmekte ya da "geçiş halinde" olarak tanımlanmışlardır. Türkiye'de kırdan kente göçler bu üç değişik durumun birbiriyle iç içe olduğu ya da hiçbirine tam uymayan ortamları da oluşturmuştur.

Geleneksel kır toplumu, çoğunlukla çevreden kopuk, atayerel ve ataerkil bir aile sistemiyle, sıkı kan ve akrabalık bağları olan küçük bir tarım toplumu olarak tanımlanır. Ancak, tipik geleneksel ailenin geniş aile olduğu varsayıldığı halde, Türkiye'deki köylerde çekirdek aile oranının %55,4 olduğunu araştırmalar göstermektedir. "Türkiye'de Çocuğun Değeri" araştırmasından (Kağıtçıbaşı, 1981) elde edilen

bulgulara, ülke çapında %62,9 oranında çekirdek ve % 19,5 oranında geniş ataerkil aile bulunduğu saptanmıştır. 2000'li yıllarda bu oranların çekirdek aile lehine kayacağı kesindir.

Bu iki aile tipi arasında, "geçiş halindeki geniş aile" bulunmaktadır. Bu son aile tipi yapısal açıdan geniş ataerkil hane yapısına benzemekle birlikte, işlevsel açıdan farklıdır. Geçiş halindeki geniş aile, geniş ataerkil aile gibi üç kuşak insanı kapsar, ancak aile reisi baba değil, onun yerine oğuldur. Başka bir deyişle, bu tip aile bazı yaşlı yakınlarını geçici olarak içinde barındıran, fakat geniş yapıdan çekirdek yapıya geçiş sürecini yaşayan bir ailedir (Uluçınar, 1992).

Bulguların yorumlarıyla ulaşılan sonuç, durağan bir birim olmayan ailenin, değişen sosyo-ekonomik yapı karşısında değişimlere uğramakta olduğudur. Örneğin, evliliğin başında erkeğin ailesiyle oturmak (ataerkil geniş aile), sonra giderek ayrı eve çıkmak (çekirdek aile), daha sonra da yaşlı ana-baba veya sadece birinin oğlunun ailesine katılması (geçiş halindeki geniş aile), aynı ailenin zaman içindeki dinamik yapı değişikliklerini oluşturabilir (Uluçınar, 1992).

Değişime uğrayan ailelerin sıkça karşılaştıkları ekonomik ve diğer sorunların çözümünde de, akrabalık ilişkileriyle genişleyen aile bağları, bir güvence sağlamaktadır.

Özetle, çocuğun içinde yetiştiği aile, yapısal olmasa bile, işlevsel geniş ailedir. Bu ailedeki kişiler veya birimlerarası ilişkiler sıkı sorumluluk ve zorunluluk bağları ve karşılıklı bağımlılıktır. Böyle bir yapı içinde bağımsız-bireyci eğilimler işlevsel olmayacak, dolayısıyla pekiştirilmeyecektir. Oysa, çocukları üzerindeki yetkeci tutumlarından vazgeçmeleriyle, onların bağımsız, güvenli davranış göstermelerine olanak sağlayan ana-babaların, çocuklarının başarı güdüsü düzeyini yükseltmeleri mümkündür (Uluçınar, 1992).

Kişiliğin oluşmasında bu dört faktörün dışında kalan ve önemli bir kaç faktör daha vardır. Örneğin kitle yayın araçları kişiliği biçimlendirme önemli bir yere sahiptir. Bireylerin bulundukları sosyal gruplar içindeki yetişkinler grubu da kişiliğin oluşumuna etkide bulunan faktörler arasındadır.

3. KİŞİSEL FARKLILIKLAR

Buraya kadar olan açıklamalarda, kişilik kavramı, oluşumu ve özellikleri görülmüştür. Fakat, daha önce de işaret edildiği gibi; her birey, kişi olarak diğerlerinden

farklı bazı özelliklere sahiptir ve bu onun diğer insanlardan farklılığını oluşturur. Her kişi hayat görüşü bakımından, diğerlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca insanlar birbirlerinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler. Bu nedenle kişileri ödüllendirmek için kullanılan özendirme araçlarına gösterilen tepki insandan insana farklılıklar gösterir. Hatta, insanlar, güdülerin tatmin ediliş dereceleri bakımından da birbirlerinden farklılıklar gösterirler. Çünkü, her insanda kişiliğin gereği olarak hırslar, arzular ve ihtirasların şiddetleri farklıdır. Örneğin, bazı kimseler fazla sorumluk almaktan korkarlar, hırslı değildirler. Bu nedenle onlar için belli mevkiye terfi etmek yeterli olacaktır. Halbuki, bazı kimseler belli bir terfi ile tatmin olmazlar, sorumluluk yüklenmek onları mutlu eder (Eren, 1998).

Bunlar hırslı veya tutkulu kimseler olduklarından devamlı yükselmek için faaliyette bulunurlar. Hiyerarşinin en sorumlu mevkisine ulaşmak ve en iyi sosyo-ekonomik çıkarları elde etmek için çalışırlar. Bu tür tutum ve davranışlar, işletme örgütlerinde kişisel personel politikalarının belirlenmesinde önemli hususları oluşturur. Psikoloji, kişilik ve karakter kavramlarını inceleyerek davranışların nedenlerini araştıran bir bilim olarak, kişisel ayrılıklar üzerinde önemle durur. Psikologlar, her insanın doğuştan fizyo-psikolojik olarak farklı karaktere sahip olduğunu saptamışlardır. Üstelik, insanın hergün yaşadığı olaylar, karşılaştığı insanlar nedeniyle daha da farklılaşmaya yüz tutarak kişiliğini geliştirdiği söylemişlerdir.

Dışardan bakıldığı zaman, açıklanması zor gibi görünen davranışların birçoğu, insan kişiliği içinde devam eden çatışmaların yankılarıdır. Örneğin, bir işletmede günlük bir olay nedeniyle yüksek tempolu reaksiyonlar gösteren bir yönetici belki de kendisine terfisinde yapılan bir haksızlıktan dolayı öfkesini ortaya koymaktadır (Uluçınar, 1992).

Her insanın, öğrenme, unutma, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme, idrak etme gibi benzeri faaliyet duygu ve süreçler bakımından diğer insanlardan farklılıklar göstermektedir. Bütün bu sayılan benzerlik ve ayrılıklar kişisel davranış ve güdüler de önemli bir yere sahiptir (Eren, 1998; Blanchhard, 1982).

Aşağıda, kişisel farklılıkları doğuran nedenler tanıtılmaya ve bunların örgütlerdeki davranışlarda nasıl etkili oldukları incelenmeye çalışılacaktır. Kişisel farklılıkların birçok nedeni olduğu bilinmekle beraber, burada örgütsel bakımdan önemli olanlar değerlendirilmiştir.

3.1. Olayların Gerçeğine Dayanma (Nesnellik)

Burada davranışlar, kişinin normal davranmasını gerektirecek yerde, içinde bulunduğu durumun gereklerinden doğmaktadır. Bir yönetici, öfkesini astlarını azarlayarak yatıştırıyorsa, buradaki durumu, astın kötü davranışını düzeltmek için belirlenmiş iyi usulden çok, yöneticinin bir psikolojik gereksinmesinin ortaya çıkması olarak açıklamak daha uygun olur. Yönetici, burada objektif değil, duygularının esiridir ve böylece davranışlarının asıl nedenini gizlemekte ve hatta bunu astını yola getirmek için yaptığını ifade etmektedir. (Uluçınar, 1992).

Nesnel (objektif) nedenlere dayanmayan davranışlar çoğu hallerde bunalım veya tatminsizliklerden ileri gelir. Yani olaylarda gözlenen gerçekler ve onların cereyan ediş biçimleri, kişinin davranışlarını da farklılaştırmaktadır. İsteklerinin gerçekleşmesini engelleyen veya zor bir sorunla karşılaşan, bunalıma düşen, baskı altında tutulan kimseler, normal kişiliklerinin gerektirdiği davranışlardan uzaklaşarak ussal olmayan davranışlarda bulunurlar. Tatminsizliklerinin sonucu objektif olmayan biçimde davrandıkları gibi, saldırgan veya içine kapanık kişiler olurlar (Eren, 1998).

Bütün bunlar, kişiliğin silinmesi veya farklılaşması olarak açıklanabilir. Ortaya eski kişiden bambaşka bir tip çıkar, bu davranışlar kişisel verimliliği ve yetenekleri etkiler. Bu nedenle, örgüt verimliliği ve gayeleri de olumsuz şekilde etkilenmiş olur.

Bu durumlar, daha çok üstlerinin yanlış tutum ve davranışlarına maruz kalan kimselerde görülmektedir. Nesnel (objektif) olmayan davranışlar, kişilerin yararlı birçok yeteneklerinin ortadan kalkmasına ve moral kişiliklerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.

3.2. Girişim Ruhu

Girişim ruhu başkalarıyla olan ilişkilerde, teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir. Yöneticiler arasındaki birçok farklar bu nitelikler açısından ortaya çıkmaktadır. Girişimde bulunan kişi bütçeyi arttırmak ve ilave faaliyetlerde bulunmak için mali kaynakları araştırırken, yöneticilerin bazıları sadece mevcut

durumun devamı için faaliyette bulunuyorsa, bunlar arasında kişilik farklarının varlığı kuşkusuzdur (Uluçınar, 1992).

Girişimde bulunmak kişisel farklılıklarının ortaya koyduğu bir olay olduğu gibi, içinde yaşanan olaylarda bir kimsenin daha aktif ve girişimci olmasına veya olmamasına neden olabilir.

3.3. Hırslı Olma

Hırslı kişiler; rütbe, statü veya ücretinde yapılan herhangi bir değişikliğe karşı çok duyarlıdır. Örgütlerde personel teşvik tedbirleri bu tür insanlar için oldukça etkilidir. Bazı kimseler, işletmelerde belirli bir haddenden fazla yükselmeyi arzu etmezler. Böyle kişiler için hırslılık geçici bir duygudur. Bazı insanlar ise, kişiliklerinin ve doğuştan karakterlerinin gereği olarak bütün yaşamları boyunca en üst mevkiler peşinde koşarlar ve sorumluluk olarak, karmaşık sorunları çözmekten büyük tatmin duyarlar (Uluçınar, 1992).

Hırslılık duygusu karar alma sürecinde de kolaylıkla gözlenebilir. Çabuk karar vermek, bir kere verilen karardan ilke gereği vazgeçmemek gibi nitelikleri yönüyle kişiler birbirlerinden farklılık gösterirler. Karar almada müşkülpesent davranarak zamanında alınması gereken kararları geciktirmek kadar, acele alınan kararlarda sakıncalar yaratmaktadır. Bu durum, örgütlerde kişisel bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Personele ilişkin memnuniyetsizlik yaratacak kararların alınması, gerektiği zaman muhtemel olumsuz durumlar yaratma korkusu yöneticileri ihtiyatlı olmaya yöneltecektir.

3.4. Toplumculuk

Toplumculuk, kişinin ilişkili olduğu kimselerin tutum ve arzularına karşı olan duyarlılığını ifade eder. Toplumculuğu yüksek olan bir kişi kendini gruptan ayrı olarak hissedemez. Böyle bir kişi disiplinlidir, kişiliğini kolayca grup, yasa ve düzenine uydurabilir. Halbuki, bu özellikten yoksun olan kişiler karakter ve kişiliğin kurbanı olurlar. Kendisinin dışında hiç bir güç ve otorite tanımaz. Örgüt kural ve düzenini, kendi kişisel özelliklerine uydurmaya çalışır, disiplinsizdir, genellikle yalnız kalacağı için tatminsizlik hallerine kolayca düşer. Bu gibi insanların bazıları tembel oldukları ve grubun havasına uyamadıklarından yalnız kalırlarken, bir kısmı da çalışma

arkadaşlarının doğru bulmamasına rağmen, fazla çekişme göstererek kendini kabul ettirmek çabasına girerler (Eren, 1998).

4. KİŞİLİK KURAMLARI

İnsanlığın varoluşundan bu yana kişilik üzerinde çeşitli görüş ve düşünceler ortaya konulmaktadır. Her geçen gün, davranış bilimleri konusunda yeni gelişmelere sahne olmakta, buna paralel olarak da kişilik konusunda daha karmaşık ve birbirlerinden farklı görüşlerin sayısı artmaktadır. Burada kişilik kuramları tek tek ele alınıp bütünüyle incelenmemiştir. Çünkü bu konu oldukça geniştir ve bu tezin amaç ve sınırlarını aşmaktadır. Bu nedenle, burada kişilik konusunda temel nitelikte olan bazı kuramlara değinilmekle yetinilmiştir.

4.1. Hiyerarşik Kişilik Kuramı

Kişiliği hiyerarşik açıdan açıklayan bu kuramın temeli, kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanması veya belirli bir hiyerarşi içinde oluşması esasına dayanır.

Eysenck'e göre kişiliği, dört düzeyde ele almak doğru olacaktır. Birinci düzey, kişiliğin en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri içerir. Belirli uyarılara biyolojik olarak belirli tepkilerin gösterilmesi katılsal özelliklere göre bireyin belirli özellikler taşıması gibi. İkinci düzey ise, bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği alışkanlıklara dayalı özellikleri ile ilgilidir. Kişiliğin üçüncü düzeyi, eğilimler düzeyidir ve kişinin birçok alışmış davranış arasından belirli eğilimleri kazanması evresidir. Belirli gensel özellikler ve alışmış davranışların sonucu olarak bireylerin eğilimleri ortaya çıkacak, bu sonuca göre de dar anlamda kişilik kalıpları belirecektir. Eğilimler düzeyinde kişiliğin süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik, heyecanlılık özelliklerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Kişiliğin dördüncü evresi, tip safhasıdır. Bu evrede belirgin tipler ortaya çıkmaktadır.

Bu modelde kişiliğin özelliklerinden olan kabiliyet, ilgi, tutum gibi bireysel özelliklerin yeri belirtilmemektedir.

4.2. Psikolojik Kişilik Kuramı

Bu yaklaşıma göre kişilik, inanç sistemindeki güç motifindeki bireysel farklılıkların görünümüdür.

4.2.1. İnanç sistemlerindeki farklılık olarak kişilik

Kişilik, inanç sistemindeki farklılığın bireysel davranışa yansımaları şeklinde görülebilir. İnanç sistemi, tutumların yapısı ve algılama gücü bireyin davranışlarının oluşmasını sağlar. Bireyin iç inanç sistemi davranışların kadere göre düzenlenmesi halidir. Dış inanç sistemi ise, davranışların şansın yanı sıra sosyal çevrenin etkisi ile oluşacağını benimsenmesidir.

4.2.2. Güç motivindeki farklılıklar olarak kişilik

Bireylerin davranışlarını düzenleyen veya davranışlarına yön veren açıklık, susuzluk gibi motiflerden başka bazı motifler daha vardır ve bunlar kişiden kişiye değişir. Atkinson ve McClelland, bireylerin bazı motiflerini saptamak ve ölçmek için yöntemler geliştirmişlerdir. Yapılan bu tür çalışmalarda bireyler arasında başarı arzusu, güç arzusu ve herhangi bir olguya bağlama arzusu açısından farklılıkların olduğu görülmüştür. McClelland'a göre başarı arzusu, yaşamın erken yıllarında belirginleşir ve kültürel yapıya göre yön alır.

4.3. Biyolojik Açıdan Kişilik

Bu yaklaşımın temeli insanın nesiller boyunca belirli özellikleri yakınlarına aktardığı, bazı kişilik belirtilerinin kalıtsal özellik taşıdığıdır. Bu görüşü göre insanın özellikleri, bireyin incelenmesi, kişilik analizi için son derece önemli bir yaklaşımdır. Kişiliğin biyolojik açıdan incelemesini yapanlar, genetik açıklamalarla bireysel özellikleri çözümlemek istemişler, bu amaçla da aile tarihçesi yöntemi, soyaçekim yöntemi, ikizlerin özelliklerinin incelenmesi yöntemiyle kişilik-kalıtım ilişkisi çözümlenmek istenmiştir (Uluçınar, 1992).

4.4. Duygusal Açıdan Kişilik

Kişiliği duygusal açıdan ele alan ve kişiliği oluşturan faktörlerin herşeyden önce bireyin iç dünyası ve iç dünyasının organizasyonu ile ilgili olduğunu ileri süren kuramcılar, kişilikle ilgili açıklamalar da en çok benimsenen yaklaşımı getirenler olarak görülmüşler ve ortaya koydukları fikirler davranış bilimlerinde en çok yararlanılanlar olmuştur. Duygusal açıdan kişiliğin en önemli tahlilini yapan kişi Freud olmuş, en tanınmış kuram olarak da Freud'un ortaya koyduğu psikoanalitik teori görülmüştür.

4.4.1. Freud'un Kişilik Tahlili

Freud'e göre, kişiliğin güdüsü ve kişinin en büyük yoksunluğu sevgidir. İnsan bilinçli davranışlardan çok bilinç dışı güçlerle hareket etmektedir. Çoğu kez kendisi de bu bilinçdışı davranışlarının kökenine inemez. Ancak, insanın bilinçdışı davranışları derinlemesine analiz edilirse (psikanaliz) altında sevgi arayışı yatmaktadır. İnsanın herhangi bir nedenle tatmin edemediği sevgi (aşk) yoksunluğu onu bunalımlara ve anormal davranışlara itmektedir.

Freud'e göre, kişiliğin psikanalitik incelenmesi sonucunda üçlü bir ayrımı yapılabilir. Bunları aşağıdaki gibi gösterebiliriz.

- İlkel Benlik (İD)
- Üst Benlik (SÜPEREGO)
- Benlik (EGO)

Freud'e göre İD, insanın ilkel zihinsel yapısıdır. İD, esas itibariyle içgüdüsel ve bilinçsiz denebilecek davranışların kaynağı durumundadır. İD'in zaman içinde şuursuz olarak gelişmesi mümkündür. Aynı şekilde İD'in görünümü de değişme gösterebilmektedir. Belirli refleksler, şuursuz tepkiler, zaman içinde değişik biçimlerde görülebilir. Bilinçsiz uyarılara karşı yine bilinçsiz tepkilerin oluşması, İD ile ilgilidir. Freud'e göre İD, kültürel sınırlamalardan etkilenmez.

SÜPEREGO, Freud'e göre SÜPEREGO İD'in karşıtıdır. SÜPEREGO insanın en asil düşüncelerini, büyüklerinden, öğretmenlerinden; kısacası yaşadığı ve ilişkide bulunduğu kültürel ortamda kazandığı iyi özellikleri içerir. SÜPEREGO'da, bilinçsiz olarak insan davranışlarının düzenlenmesinde esas olur. Bireyin davranışları için SÜPEREGO bir sınırdır. Oluşan davranış kural ve kalıpları SÜPEREGO sınırları içinde bireyin düzenli ve toplumca anlamlı davranışını, oluşturacaktır. Bu durumda, SÜPEREGO toplumsal yapının sınırları içinde kalan bireyin ne yapması gerektiğinin belirleyicisi durumundadır. Böyle bir düşünceden hareket edilirse, günlük yaşantısında bireyin İD ve SÜPEREGO'su karşılıklı olarak çekişme halindedir. Birey günlük yaşantısında sürekli olarak zihinsel çekişme altında kalamayacağına göre bir dengeleyici olguya gereksinim olacaktır. İşte bu dengeleyici Freud'e göre EGO' dur.

EGO, Freud'e göre, insanın bilinçli bir arabulucusu durumundadır. EGO, İD'in taleplerini SÜPEREGO'ya paralel bir hale getirmeye çalışır. EGO, insanın eğitilmiş düşüncesinin bir parçasıdır. Bu durumda EGO devamlı olarak İD'in tekrar eden

taleplerini SÜPEREGO'nun sınırlayıcılığı altında geliştirilen ve davranışa yansır hale getiren, bir arabulucudur. EGO, bireyin birçok taleplerini uygun bir, biçimde cevaplamaya çalışır. EGO, bunda başarılı olmazsa bireyde zihinsel gerginlik ve tereddüt doğar. Kısacası Freud'e göre bireyin zihinsel sağlığı ve davranışının düzenliliği EGO'nun iyi işlemesine bağlıdır (Altınköprü, 1999)

Bu durumda kişiler arasındaki farklılığın kaynağı, her üç kişilik diliminin bireyden bireye farklı olması veya EGO'nun İD ve SÜPEREGO arasında değişik denge kurmasıdır.

4.4.2. Eric Berne'nin Kişilik Tahlili

Berne'de tıpkı Freud gibi kişiliği üç kısımda incelemektedir. Yalnız esinlendiği Freud'den sevgi yoksunluğu düşüncesi yönünden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Bu nedenle, ilginç bir görüş ortaya atmasına rağmen, Berne Freud kadar çok fazla eleştiri almadığı için fazla tanınmış bir düşünür değildir. Berne'ye göre, kişilik aşağıdaki üç kısımda oluşmaktadır.

- Çocukluk (olgun olmayan kısım),
- Olgunluk (yetişkin kısım),
- Atalık (öğüt verici kısım).

Düşünür, çocukluk kısmında bireyin bir takım kişisel istek ve arzularının bulunduğunu ve bunlara erişmek için kendini tatmin etmek için dilediğince davrandığı kısmıdır. Burada birey toplumu dikkate almadan davranışlarının getireceği sonuçları hiç düşünmeden dilediği gibi hareket etmektedir. Bunu tıpkı olgun olmayan bir çocuğun davranışlarına benzetebiliriz. Çocuklar nasıl bu davranışları ile çevrelerine zarar verir, rahatsız ederler, kısaca yaramazca hareket ederlerse her insanda da az çok bu türlü eğilimler vardır. İnsanın her davranışı çevresinde hoş karşılanamaz. Diğer bir deyimle de, insan bilinçli veya çoğu kez de bilinçdışı olarak baskısı altında bulunduğu kişisel eğilimlerini zaman zaman çevresine rağmen ortaya çıkardığı kısım.

Olgunluk ve yetişkinlik kısmı olarak ifade edilen kişilik kısmı, insanın çocukluk kısmını disipline eden eğilimleri ortama uygun gelecek biçimde düzenleme görevini yerine getirmektedir. Böylece insanın doğal olarak yapmak isteyip de yapamadığı şeyler yetişkin kısım sayesinde bilinçaltına itilip baskı altında muhafaza edilmektedir. Doğaldır ki, baskılar arttığında veya olgun kısımda herhangi bir nedenle disiplinde bir

zayıflama olduğuunda, kişinin çocukluk yönü ağır basmakta ve yaramazlık tarzında davranışları ortama zarar verici olabilmektedir.

Örgütlerde Berne'nin bu görüşü uyarlanacak olursa, herkes zaman zaman, bilinçli veya bilinçdışı olarak ortamca tasvip getirmeyen bir takım davranışlarda bulanabilirler. Buna hata denir, şu halde bireysel hatalar örgütlerde normaldir. Hatasız insan olmaz, bunlara, yönetici olan kimseler belirli ölçülerde tolerans göstermelidir. Bu hoşgörü ve makul karşılama Berne'nin üçüncü kişilik kısmı ile tamamlanmalıdır (Eren, 1998).

Üçüncü kişilik kısmı her insanda bulunan atalık yapma, başkanlarına yol gösterme ve nasihat etme halidir. Örgütlerde de toleransla karşılanan hataları doğru yola yönlendirmek için bu işlev yerine getirilmelidir. Zaten söz konusu işlev her yaşta insanın doğasında bulunan bir kişilik vasfıdır. Hatta olgun yaşta bulunmayan küçük çocuklarda dahi, kardeşlerine ya da kendilerinden küçüklere nasihat ettikleri ve yol gösterdikleri görülmektedir. şu halde, atalık fonksiyonu yetişkin davranışları çevrede yaygınlaştırmak için bireyin girişmiş olduğu çabaları toplamından oluşan küçük büyük her insanda bulunan bir kişilik kısmıdır.

Berne'ye göre bireyin huzur içinde olması, ebeveynlik, olgunluk ve çocukluk kişilikleri arasında denge ile olumlu sonuca varmasına bağlıdır (Uluçınar, 1992; Erdoğan, 1981).

4.5. Carl Jung ve Alfred Adler'in Kişilik Kuramları

Adler ve arkadaşı Carl Jung aslında Freud' ün Viyana'daki öğrencileridir. Ancak, Freud' ün görüşlerine ilk tepkiyi gösterenler de bunlardır. Seks ve sevgi güdüsünü hocalarının fazla abarttığını ileri sürerek psikanaliz yerine, analitik psikolojinin temellerini atmışlardır. Analitik psikolojide de temel kavramlar psikanalize benzemektedir. Jung' a göre, kişiliğin önemli parçaları hocası Freud' ün de değindiği gibi bilinçdışı ve benliktir. Ancak düşünür, ırkların özelliklerini taşıyan ve tüm insanlık tarihini kapsayan kalıtım ve genler yoluyla nesiller boyu devam eden ırk bilinçdışı kavramını geliştirmiştir. Bu kavram bireylerin atalarından gelen kalıtsal davranış biçimleriyle ilgilidir ve ırktan ırka ve soydan soya geçen kalıtsal davranış özelliğidir. Ancak genlerin uzun yıllar karışmasından dolayı böyle bir iddiayı bilimsel olarak kabul etmek zordur, ama toplumbilim açıdan bazı örf, adet ve yaşama biçimleri ile iş ahlakı ve davranışları bakımından bu düşünce mantıksal olabilmektedir. şu halde, bugünkü

davranışlarımızın nedenleri geçmişteki alışkanlıklarımıza bağlanabilir ve insan bilinçdışı bu şekilde hareket edebilir.

Jung' a göre, kişinin davranışları geçmişten etkilenir, ancak geleceğe dönük olarak yapılır. Böylece insan gelecekte olmak istediği (amaçladığı) biçimde hareket etmektedir. Şu halde, insan kendi geleceğini tayin edecek bir kişiliğe sahiptir. Jung'ın görüşlerini arkadaşı Adler tamamlamaktadır. O da, seksin ve sevginin davranışları yönlendiren güdü olduğuna itiraz ederken Jung'ın kişinin kendi geleceğini belirlemesi ile ilgili görüşlerine insanın gelecekte amaçladığı şeyin kendini toplumda güçlü hale getirecek davranışlar olduğunu ileri sürmektedir. Şu halde, bireyin temel amacı kendini güçlü kılacak davranışları göstermek olacaktır. Kendini yeterince güçlü hissetmeyen kişinin grup ve toplum içinde aşağılık kompleksi içinde hareket edeceğini, kendini güçlü kılacak diğer alanlar arayışı içinde bulunarak kapıldığı bu kompleksi telafi edeceğini açıklamaktadır. Örneğin; matematikte zayıf olan bir öğrencinin sosyal bilimlerde güçlü olmaya çalışması gibi (Altınköprü, 1999).

Adler, Freud ve Jung' dan biyolojik kişisel özelliklerden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermesiyle ayrılmaktadır. Adler, bireyin hem şimdiki ve hem de gelecekteki davranışlarında ve sosyal ilişkilerinde güçlü olma isteklerinin bulunduğunu iddia etmektedir. Bireyin benzersiz ve yaratıcı olduğu bir alanda yenilgiye uğrayınca diğer bir alanda gücünü kabul ettirme ve yenilgiyi telafi ettirecek sosyal ilişkileri kurmaya ilişkin görüşü Adler'i modern kişilik kuramcılarının biri yapmıştır.

5. KİŞİLİK TİPİ TEORİSİ

Tip kavramı, belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eden kavram, başka bir yönden ise, özel kişilik modeli olarak düşünülür. Davranışsal açıdan tipten söz edildiğinde, özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplanmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğu tip olarak görülür (Uluçınar, 1992).

Kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden tipolojik sınıflamalara gitmeyi önemli ölçüde güçleştirmektedir.

Kişiliğin tipolojik açıdan ele alınmasında ilk yapılan sınıflama, bireylerin davranışlarında ve düşüncelerinde içedönüklüğüne veya dışadönüklüğüne göre yapılanı

olmuştur. Ancak Jung, yaptığı çalışmalarda çok sayıda içedönük ve dışadönük tip özelliklerinin dizinini yapmış, böylece iki genel tip tahlilinden çoklu ayırıma gidilmiştir.

Binlerce yıldır, insanların davranışları arasında önemli farklılıklar olduğu bilinmektedir M.Ö 450'de Hipokrat dört farklı mizaç gözlemlenebileceğini öne sürmüştür. Yüzyıllar boyunca diğer birçok kişi de bu kuramı desteklemiştir. Daha elle tutulabilir verilerin ortaya konması ise ancak 1926'da Carl Jung'ın Psikolojik Tipler isimli kitabının yayınlanmasıyla gerçekleşebilmiştir. İsviçreli hekimin kitabı, her bireyin kendine özgü ve tanımlanabilir özellikleri olduğunu göstermiştir (Hedges, 1997).

Jung'ın kişilik üzerine çalışmasının değerini kavrayanlardan biri de, Amerikalı Katharine Myers olmuştur. Katharine ve kızı Isabel, psikolog olmayan bu iki kadın, yaşamlarını Jung'ın kuramlarını araştırmaya adanmışlardır. Son derece titiz ve gayretli araştırmaları, her türlü muhalefete karşı ve pek az destek olmasına rağmen kırk yıl sürmüştür. Bu sürenin sonunda, 1962'de 16 farklı kişilik tipini ayırabilecek ve tanımlayabilecek bir anket ortaya çıkmıştır. Buna Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI) adını vermişler ve sonraki yıllarda yaptıkları araştırmaların sonuçlarını bu anketle elde etmişlerdir (Hedges, 1997).

İlk başlarda bu çalışma pek coşkuyla karşılanmamıştır. Daha sonra 1972'de Florida'da resmi bir araştırma merkezi olarak, Psikolojik Tipin Uyarlanması Merkezi (CAPT) kurulmuş ve Merkez Kişilik Tipleri hakkında bilgi ve veri toplamaya başlamıştır. Bugün bu merkez, dünyada Tip konusundaki verilerin de merkezi durumundadır. Nihayet, 1975'te Myers-Briggs Tip Göstergesi ABD'de Consultin Psychologists Press tarafından basılmış. Göstergenin tanınması uzun sürmemiş ve MBTI'nın sunduğu bilgilere olan ilgi 1980'lerde hızla artmıştır.

Bu kısımda ayrıntılı olarak Myers'lerin teorileri incelenecektir. Daha gelişmiş olan özelliklerimiz kişilik tipimizi oluşturur. Dört çift temel kişilik özelliği şunlardır:

Tablo 1 Kişilik Özellikleri Tablosu

Simge	Tercih	Kişi üzerinde etkisi
İ, D	İçedönük(İ), Dışadönük(D)	Bunlar, iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihimizi belirler.
Du, S	Duyumsayan (Du), Sezgili (S)	Bunlar, çevremizdeki dünya hakkındaki bilgileri nasıl edindiğimizi belirler.
Dş, H	Düşünceli(Dş), Hisli(H)	Bunlar karar verme sürecimizin göstergesidir.
Y, A	Yargılama (Y), Algılama(A)	Bunlar, daha düzenli bir yaşam tarzıyla, daha esnek bir yaşam tarzı arasındaki tercihimizi gösterir.

5.1. Dışadönüklük (D) ve İçedönüklük (İ)

Dışadönüklük (D) ve İçedönüklük (İ), dünyaya karşı tutumumuzu gösterir yani, insanlar ve nesnelerden oluşan dış dünyayı mı, yoksa düşünceler ve tasarımlardan oluşan iç dünyayı mı yeğlediğimizi. Enerjimizi bu tercihimizden alırız (Myers, 1997).

Tablo 2 Dışadönük ve İçedönük Tiplerin Özellikleri

Dışadönük Tutum	İçedönük Tutum
İnsanlarla çalışmayı severler ve onlar olmazsa kendilerini yalnız hissedebilirler. Boş zamanlarının çoğunu da insanlarla birlikte geçirirler.	Bazen insanlarla olmayı severler, ancak tek başlarına yapabilecekleri etkinliklere gerek duyarlar. Yalnız kalıp okuyabilecekleri, düşünebilecekleri ya da sessizlik içinde oturabilecekleri zamana ihtiyaçları vardır.
Grup içinde olmaktan hoşlanırlar ve genellikle konuşkan ve dost canlısıdırlar. Uzun süre yalnız kalınca tükenmiş hissedebilirler.	Az sayıda insanla buluşmayı yeğlerler ve insanlarla bire bir ilişkide daha iyidirler; çok sayıda insanı yorucu ve enerji tüketici bulurlar.
Herkes hakkında haber almayı severler, ilgi alanları geniş ve dışa dönüktür.	Diğer insanlardan haber alana dek bekleme eğilimindedirler. İçe dönerek düşünmek daha çok ilgilerini çeker.
Genellikle düşündüklerini söylerler ve kolayca arkadaş edinirler, çok insan tanırlar.	Çekingendirler ve kolayca seslerini yükseltmezler. Çabuk arkadaşlık kuramazlar, ama dostlarına değer verirler.
Enerjilerini diğer insanlarla etkileşimden sağlarlar. Enerjiyi kolayca harcar ve yorulurlar.	Enerjilerini iç kaynaklardan alırlar ve bunu harcamaktan ziyade koruma eğilimindedirler.
Diğer insanlarla olduklarında duygularını ve düşüncelerini kolay ifade ederler. Genellikle telefonla konuşmakta zorlanmazlar.	Diğer insanlarla olduklarında fikir belirtmeden önce düşünecek zamana gereksinim duyarlar. Diğerleri konuşuyorsa onlar fırsat bulamayabilirler. Telefonda kolay konuşamayabilirler.
Dürtüsel davranırlar; eyleme geçtikten sonra düşünürler.	Eyleme geçmeden önce düşünmeyi severler; bazen zamanında eyleme geçemeyebilirler.
Kendileri ve görüşleri hakkında kolayca konuşurlar. İçedönükler çevrili olduklarında bundan rahatsız olabilirler.	Kişiliklerinin büyük kısmı gizli kaldığı için tanımak daha zordur. Geveze dışadönüklerle çevrili olduklarında acı çekebilirler.

ABD’de yapılan araştırmalara göre, genel toplumun %46.4 dışadönük, %53.6 içedönüklük görülmektedir. D ve İ’lerin cinsiyete göre eşit dağıldığını düşünebiliriz.

Dışadönük düşünce ve fikirleri, bunlardan diğer insanlara söz ettikçe berraklaşır; içedönüklerin düşünce ve fikirleri ise kendi başlarına d ş nebildiklerinde açıklık kazanır (Eysenck ve Wilson, 1995).

Güçlü dışadönükler, uzun süre yalnız kaldıklarında huzursuzlaşırlar, diğer insanlarla iletişim kurmaya gerek duyarlar, bunu yapabildiklerinde yeniden enerji toplayıp bir süre daha kendi başlarına çalışmayı sürdürebilirler. Buna karşı içedönükler, uzun süre insanlarla birlikte olmak zorunda kaldıklarında kendilerini tükenmiş ve yorgun hissederek i e kapanma ihtiya ı duyarlar. Bir süre i e kapanıp enerji topladıklarında yeniden toplum içine karışabilirler.

Burada hemen içedönüklerin üstünlüklerine dikkat çekmek gerekir. Çünkü, kendilerinden memnun olan psikolojik barışseverler, en uyumlu insanlardır. Yetenekli içedönükler, dışa yönelik olarak son derece başarılı olmakla beraber, hiç bir zaman dışadönük olmaya çalışmazlar. Kendi iç dünyalarına bağlı kalırlar ve bu dünyadan aldıkları g  le sağlam ve sarsılmaz bir yaşam tarzı kurarlar.

5.2. Duyumsama ve Sezgisellik

Duyumsama ve Sezgisellik,  evremizdeki dünyayı nasıl fark ettiğimizi ve bilgileri nasıl i e aldığımızı gösterir. İnsanlara, nesnelere ve durumlara nasıl dikkat ettiğimizi ve okuduklarımızdan ve duyduklarımızdan neleri  z mseyebileceğimizi belirler. Bunlar belki de kendimizi anlamada en önemli tercihlerimizdir. Vereceğimiz kararlar ve bunları nasıl uygulayacağımız, çevremizdekileri nasıl algıladığımıza, ya da dikkat ettiğimize bağlıdır. Bu nedenle, Duyumsama (Du) ve Sezgiselliği (S) algılama işlevlerimiz arasında sayıyoruz.

Duyumsama niteliklerimiz, bilgiyi beş duyumuz kanalıyla alır, görme, duyma, dokunma, tat ve kokudur. Yeğlediğiniz işleyiş tarzı duyumsama yoluyla ise, özgün ve özel olanı önemseme olasılığınız daha yüksektir; her şeyi adım adım ele alırsınız, bugünde yaşarsınız, direktifleri okur ve buna göre hareket edersiniz ve gerçeklere önem verirsiniz; büyük olasılıkla gerçekçi birisiniz ve olmakta olanı, olabileceği yeğlersiniz, bir şey hakkında fikir y r tmektense onu yapmayı seçersiniz (Myers, 1997).

Sezgisel insanların işleyişi oldukça farklıdır: bilgiyi daha geniş bir tarzda içe alırlar. Verileri farklı parçalar olarak değil de bir bütün olarak özümserler. Sezgi işleviniz baskınsa, bazı gerçekleri ve direktifleri atlayarak, tasarıları kendi bildiğiniz gibi ele alıyor olabilirsiniz. Bazen aklınız havadadır ve günlük yaşamın gerçeklerinden ziyade fikirler ve olasılıklar ilginizi çeker, gelecekte olabilecekleri düşünüyorsunuz. Eski becerilerinizi sürekli yinelemektense, yeni beceriler öğrenmekten hoşlanırsınız.

Sezgisel kişi gelecekte yaşama eğilimindedir. Her zaman, elindekileri değiştirip iyileştirme yollarını arar ve yeni olasılıklar peşindedir. Sezgisel kişiler ayrıntılardan ziyade resmin bütününe bakarlar ve insanlar ve şeyler arasındaki ilişkileri ve örüntüleri görebilirler. Dışlerini geçirebilecekleri yeni projeler onları heyecanlandırır ve önsezilerine göre hareket ederler. Bilgiler anlamsız bir şekilde ele alınmaz, çünkü alınan her şey bağlantılıdır.

Tablo 3 Duyumsama ve Sezgisel Tiplerin Özellikleri

Duyumsama İşlevi	Sezgisellik İşlevi
Gerçekçi, pratik ve akılcıdır.	Daha düşünceli ve hayal gücü geniş.
Direktifleri izler; ayrıntılara dikkat eder.	Direktifleri yok sayabilir; dürtüsel olarak kendini ortaya atabilir; ayrıntıları önemsemez.
Her şey harfî harfine olmalıdır; yerleşik yöntemleri kullanır.	Yaratıcıdır; değişiklik ve çeşitliliği sever.
Geçmişin önemli olduğuna ve kararlarımızı geçmiş deneyimlere dayandırmamız gerektiğine inanır.	Geleceğin önemli olduğuna ve kararlarımızı gelecekteki olasılıklara dayandırmamız gerektiğine inanır.
Şu an olup bitenle ilgilenir, ayağı yere basar ve bugünde yaşamaktan zevk alır.	Olabileceklerin beklentisi içindedir, bugünde yaşamıyor olabilir, aklı havadadır.
Gerçekler önemlidir ve kullanılmalıdır; olasılıkları araştırmayabilir.	Fikirler ve olasılıklar daha ilginçtir; önemli gerçekleri gözden kaçırabilir.
Bir şeyler yapmaktan hoşlanır.	Her şeyi enine boyuna düşünmeyi sever.
Yararlı olmak ona çekici gelir.	Yaratıcılık ona çekici gelir.
Kesin ve ayrıntılı şeylere dikkat eder; resmin bütününe göremeyebilir.	Ayrıntılardan ziyade bütüne dikkat etme eğilimindedir, iyi gözlem yapamayabilir.

Amerika’da yapılan araştırmalarda, genel nüfusun %68’inde Duyumsama, %32’inde Sezgisellik bulunduğunu ortaya koyar. Erkek ve kadınlarda Du ve S’ in eşit dağıldığını umabiliriz. Duyumsayanların sayısı Sezgisellerden çok daha fazla olduğu için, onların yaşadıkları dünyada çok daha rahat olduklarını görebiliriz. İçedönükler gibi, Sezgiseller de azınlıktadır ve sıklıkla toplumda olup bitenlere ayak uyduramadıklarını hissederler (Myers, 1997).

Duyumsayanlar, Sezgisellerin gerçekler ve ayrıntılara dikkat etme ve denetleme konusunda dikkatsiz ve sorumsuz olduklarını düşünebilirler. Sezgiseller, Duyumsayanların hayal gücünden yoksun olduklarını ve ileriye göremediklerini düşünebilirler (Hedges, 1997).

Ne türden bilgi aradığımıza bağlı olarak, her iki Algılama tipinin de değerli olduğunu görebiliriz. Önemli kararlar verirken, karar vermeden önce zıt tipe sormak yararlı olabilir. Bu, bizim aklımıza gelmeyen bir bilgiye dikkatimizi çekebilir. Böylece, daha dengeli bir algımız olur ve karar verirken bize daha geniş ve daha doğru veriler sağlar.

5.3. Düşünme ve Hissetme

Bu yargılama tercihimiz, kararlarımızı nasıl verdiğimizi ve olaylar hakkında nasıl yargılara ulaştığımızı gösterir. Kararlarımızı, düşünme ya da hissetme işlevlerinden hangisini yeğliyorsak onunla veririz. Düşünme (Dş) işlevimiz akılcı ve mantıklı düşünceyi kullanır, daha kesin fikirli, tarafsız ve nesneldir. Düşünme (Dş) işlevini yeğleyen kişiler genellikle bir durumu dışarıdan değerlendirebilir, kişisel olarak katılımda bulunmazlar. Düşünenler duygularını daha az gösterme eğilimindedirler. Çok gizli duyguları olmakla birlikte ve nesnel olabilirler. İyi irdeleme yapabildikleri için genellikle kararlarına bağlı kalırlar ve insanca duyguların etkisinde pek kalmazlar (Hedges, 1997).

Hissetme (H) işlevimiz, insan ilişkilerindeki uyuma daha çok önem verir, insanların gereksinimleri, koşullar, kişisel duygular ve sadakatten etkilenir. Hisseden tipler, diğer insanların duygularıyla özdeşleşir ve kararlarını, bunların insanları iyi ya da kötü yönde nasıl etkileyeceğine dayandırırılar. Hisseden tip bir şey üzerine düşündüğünde şunu sorar: ‘Bu, insanları nasıl etkileyecek?’

Düşünen (Dş) tip, hak ve adalete inanır ve haksızlık ve adaletsizlik karşısında öfkelenerek itiraz eder. Kararların üzerinde konuşulması gerektiğinde, bunu yöntemli şekilde ve sakince yapar. Standartlara ve ilkelere inanan Dş, genellikle hafifletici nedenlere fazla prim vermez.

Tablo 4 Düşünceli ve Hisli Tiplerin Özellikleri

Düşünme İşlevi	Hissetme İşlevi
Kararları akıl yoluyla, kişisel düşüncelerini katmadan, nesnel bir tarzda verme eğilimindedir.	Kararlarını duygularıyla verme eğilimindedir, kişisel ve öznel değerlere göre fikir değiştirebilir.
Bir konuya mantıklı ve akılcı bakış açısından bakabilir.	En önemli şeyin insan gereksinimleri olduğunu düşünür.
İrdelemeyi iyi yapar ve ilkeliliği takdir eder.	Anlayış ve uyumun daha önemli olduğunu düşünür.
Hisseden bir tip kadar duygusal tepkiler verebilir, ancak duygularını daha az gösterir, birçok kişi onun duyguları olmadığını düşünür.	Duygularını gösterir.
Şirket için çalışır; herhangi bir duruma dışarıdan ve oldukça duygusuz bir şekilde bakabilir.	Patron, ya da şirketteki diğer insanlar için çalışır birçok duruma kişisel duygularını karıştırır ve insan ilişkilerini uyumlu tutmaya çabalar.
Birçok konuda ayağını yere sıkı basar.	Birçok konuda kişisel gereksinimler onu ikna edebilir.
Hisseden tiplerin mantıksız ve beceriksiz olduklarını düşünebilir.	Düşünen tiplerin soğuk ve insanlıktan uzak olduklarını düşünebilir.

Düşünler (Dş) ve Hissedenler (H) birbirleriyle aynı fikirde olmasalar bile, karşılarındakini yanlış anlamazlar. Düşünenler H'lerin kararlar konusunda belirsiz kaldıkları görüşündeyken, Hisliler düşüncelilerin kalpsiz ve soğuk olduklarını düşünebilirler.

İnsanların Dş veya H yargılar konusundaki tercihleri %52.9 düşünceli ve %47.1 hislidir. Erkeklerle kadınlar arasındaki tek fark bu işlevde kendini gösterir. Erkeklerin yaklaşık % 65'i Dş olmayı tercih ederken, kadınlarda bu oran yalnızca % 35 tir. Bu kadın/erkek farklılığına bakarak, toplumda erkeklerin daha ziyade kafalarıyla, kadınların ise yürekleriyle hareket ettiklerini düşünebiliriz (Hedges, 1997).

İster erkek ister kadın olsun, Düşünenler diğer insanlara hoş olmayan şeyleri daha rahat söyleyebilirler ve işlerine gelmese bile doğruyu söyleme eğilimindedirler. Beğenilen insan olmaya uğraşmazlar. Diğer yandan hisliler hoş olmayan şeyler söylemekten kaçınırlar ve karşısındakini incitmemek için, gerçeği söylemekte zorlanırlar. Hissedenler, insanların kendilerini sevmesini isterler ve birçoğu kendilerini H tarzında ifade edebilecekleri fırsatlar ararlar, böylece diğer insanlardan sıcaklık ve onay görmeyi isterler.

5.4. Yargılama ve Algılama

Bu tercih çifti, yaşama karşı tutumlarımızı belirler. Siz, zamanınızı bilgi almak ve çevrenizdeki dünyayı algılamakla geçirmeyi mi seversiniz, yoksa kararlar vermek ve dünyayı yargılamakla mı? Yargılayıcı tutumu tercih eden insanlar, yaşamlarında planlı ve düzenli olduğunda mutlu olurlar (Hedges, 1997).

Yargılayıcılar, genellikle kararları kolayca verirler ve bu kararları pek değiştirmeden uygularlar. Sabah uyandıklarında o gün ne yapacaklarını biliyor olmayı yeğlerler. Yargılayıcılar yaşamlarının bir amacı olmasını isterler ve beklenmedik veya değişen durumlara ayak uydurmakta zorlanırlar.

Algılayıcı tutumu yeğleyenler daha rahat ve geniş insanlardır, yaşamlarının belli bir çerçevede olmasından hoşlanmazlar, ancak gerektiğinde kararlar verirler. Genellikle, daha fazla bilgi toplayana dek kararları ertelerler, 'bakalım neler olacak' şeklinde hareket ettikleri için de, kararları son ana bırakırlar böyle bir tutum, yargılayıcılarda büyük bir kaygı yaşatır. Algılayıcı tipler sabah uyandıklarında, önlerindeki günün kendileri için sürprizlerle dolu olabileceğini hissetmekten mutluluk duyarlar. Beklenmedik olaylar ya da durumlara A'lar iyi uyum sağlar ve kendilerini yaşamın akışına bırakırlar.

Yargılayıcı (Y) ve Algılayıcı (A) tutumlar, birbirine zıt yaşam tarzlarıdır. Düzenli bir insan olan yargılayıcı tip, önceden planlar ve hazırlıklar yapar ve projeleri

zamanında bitirir. Günlerini yapıcı ve yaratıcı şekilde geçirir, nadiren vakit öldürür veya tembellik yapar. Yargılayıcılar genellikle bir aciliyet duygusu içindedirler. Tamamlanmamış işler her zaman Y'nın aklını kurcalar ve tamamlayana kadar rahat etmezler.

Daha az düzenli ve daha esnek olan algılayıcı tip pek az kesin plan yapar, zaten bunlar da değişmeye adaydır. Genellikle hazırlık yapmayan algılayıcılar, işleri sırası geldikçe yapmayı yeğleler. Genellikle aynı anda yürüten bir sürü projeye girerler, Y'ler ise bir seferde bir iş yapmayı tercih ederler. Algılayıcılar yaşamı severler ve başarıları daha az ilgi duyarlar.

Y'ler bir proje yarım kaldığında huzursuz olurken, A'lar bir projeyi tamamladıklarında huzursuzlaşırlar, çünkü bir kapıyı kapattıklarını ve bunun dönüşsüz bir şey olduğunu hissederler.

Yargılayıcı tipler;

- **Sistemli çalışma:** Her hangi bir işi yapmak için tarz belirlemek ve düzenli olarak böyle yapmaya devam etmek.
- **Eşyaların düzenliliği**
- **Planlı yaşantı:** Yargılama tipleri yapacakları şeylere çok önce karar verirler ve bunun için dikkatli ve bazen çok uzun vadeli planlar yaparlar.
- **Gayretlilik:** Bir işi yapmaya karar verdikten sonra yargılama tipleri durmak bilmezler.
- **Kararlılık**
- **Otorite uygulamak:** Yargı tipleri başkalarının kendi standartlarına uyduğunu görmek ister ve bu yönde önerilerde bulunmaktan mutluluk duyar.

Algılayıcı tipler,

- **Kendiliğindenlik:** Bu özellik, önceden planlanmış bazı şeyler gerçekleşmese bile, yaşanan anın getirdiklerini ve tecrübesini geniş yüreklilikle kabul edebilme yeteneğidir.
- **Açık fikirlilik**
- **Anlayış:** Algılama işleminin insanlara uygulanmasında amaç, onları yargılamak değil, onların görüşlerini anlamaktır.
- **Tolerans:** "Yaşa ve yaşat" tavrı kısmen başka insanların işlerine karışmama anlayışından, kısmen de farklı ve kabul edilebilir standartların olabileceğini

algılamaktan kaynaklanır. Tolerans, ancak çok önemli bir konuda ilkesizlik seviyesine varırsa tehlikeli olabilir.

- **Merak:** Algılama tiplerinin en sevimli özelliklerinden biri de, henüz bilmedikleri bir şeyin çok ilginç olabileceği beklentisi içinde olmalarıdır.
- **Uyum sağlama:** Algılama tipleri bir sorunu çözmek için eldeki olanakları ulaşmak istedikleri sonuca göre uyarlamaya çalışırlar (Myers, 1997).

Genel nüfusun yaklaşık % 58'i Yargılayıcı, % 42'i Algılayıcıdır. Erkeklerle kadınlardaki oranlar eşittir.

Tablo 5 Yargılama ve Algılama Tiplerinin Özellikleri

Yargılayıcı Tutum	Algılayıcı Tutum
Her şeyi yerli yerine oturtmayı yeğler.	Her şeyin açık uçlu ve değişken olmasını yeğler, yaşamın akışına kendini bırakır.
Bitim tarihi belirler ve bunlara uyar; yaptığı düzenlemeleri gerçekleştirir.	Bitim tarihleri neyin yapılması gerektiği yolunda bir hatırlatmadır; düzenlemeleri değiştirebilir.
Karar verildiğinde kendini daha iyi hisseder ve ancak bundan sonra yoluna devam edebilir.	Daha fazla veri toplamak için karar vermeyi erteleyebilir; nihai bir karar verildiğinde huzursuzlaşabilir.
İşinde sıkı ve güvenilirdir; iş için hazırlık yapar ve sonrasında temizlik yapar; bir işi tamamlayana dek nadiren dinlenir.	İşin havasına kendini kaptırdığında çalışmayı yeğler, çok çalışır, hazırlık ya da temizlikten hoşlanmaz. Yapacak işi olsa bile, oyun oynamak veya dinlenmekten mutluluk duyar.
Yaşamı planlar ve yapılandırır, başkalarının da aynısını yapmasını ister; planların değiştirilmesi gerektiğinde çok kötü hissedebilir.	Daha esnektir, bağlanıp kalmaktan hoşlanmaz, ne olursa olsun iyi uyum sağlar.
Genellikle bir aciliyet duygusu vardır ve işleri yoluna koymaktan hoşlanır.	Genellikle önünde çok zaman olduğu duygusunu taşır; bekleyip neler olacağını görmekten mutlu olur.
Algılayıcı tiplerin kararsız, hedefsiz ve amaçsız olduklarını düşünür.	Yargılayıcı tiplerin kendilerini zorlayan, işgüzar ve katı olduklarını düşünür.

6. ONALTI KİŞİLİK TİPİ

Kendimizde hangi tercihin daha güçlü olduğunu bilirsek, tipimizi de biliriz. Örneğin, içedönükten ziyade daha dışadönük, sezgiliden ziyade duyumsayan, hissedenden ziyade daha fazla düşünen, algılamak yerine daha fazla yargılayan bir insansak, tipimiz dışadönük-duyumsayan-düşünen-yargılayandır (DDuDşY). Aşağıda onaltı tipin bazı özellikleri sırasıyla açıklanmıştır.

Tablo 6 ABD Genel Nüfus Verileri

Amerikan Genel Nüfus Verileri					
	Du		S		
Y	İDuDşY 15.6%	İDuHY 11.5%	İSHY 2.6%	İSDşY 3.5%	İ
A	İDuDşA 6.4%	İDuHA 4.5%	İSHA 4.4%	İSDşA 5.2%	
	DDuDşA 4.8%	DDuHA 5.7%	DSHA 6.3%	DSDşA 4.7%	D
Y	DDuDşY 9.9%	DDuHY 9.6%	DSHY 2.5%	DSDşY 2.8%	
	Dş	H		Dş	

(<http://min.ecn.purdue.edu/~sebastia/MBTI/mbtitest.html>; Hammer, Mitchell, 1996)

6.1. Dışadönük-Sezgisel-Hisseden-Yargılayıcı (DSHY)

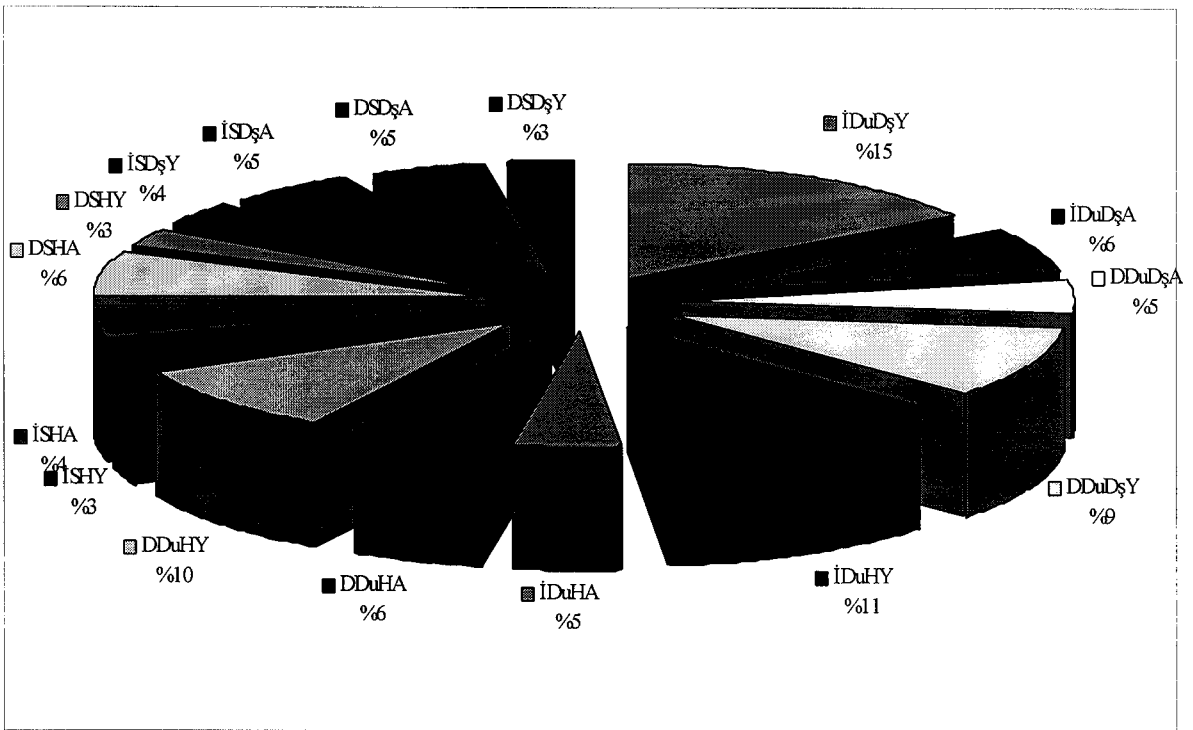
Dışadönük-Yaratıcı-İnsanları önemser-Düzenlidir. İnsanlara karşı sıcak ve ilgili bir yaklaşım ve her şeyi düzenleme ve önerilerde bulunma yetisi DSHY'leri grupların gözde liderleri haline getirir. Bir DSHY bir şeye inandığında, çevresindekiler de heveslendirir ve akıcı konuşması ve ikna edici yaklaşımıyla diğer insanların kendi fikirlerine uymasını sağlar. DSHY'ler diğer insanların yaklaşımlarına yanıt verirler, bu da onları popüler yapar (Hedges, 1997).

Tek başına uzun zaman geçirmeyi sevmezler, çünkü en iyi hissettikleri zaman çevrelerinde insanlar bulunduğundadır. Çok uzun süre yalnız kalmak DSHY için çökkünlük verici bir durumdur, çabucak başka insanlarla buluşmalar ayarlayarak bu zamanı doldurur; en dışadönük tipler bunlardır. Evde ya da işyerindeki çatışmalar ve uyumsuzluklar onları üzer ve DSHY bunlardan kaçınmak için hemen her yola başvurur. İnsan ilişkilerindeki bu olağandışı yetenekleriyle DSHY'ler doğal olarak insanları çekerler, çevrelerinde insanlar bulunmasından hoşlanmaları beraberinde insanların kendi sorunlarını onlara yüklemesini de getirir. Hissetme işlevleri güçlü olduğunda,

hemen karşıdakinin sorunlarıyla özdeşleşerek onları kendi sorunları kabul ederler. Bunun sonucunda DSHY duygusal olarak tükenmiş hissetmeye başlayabilir. Kendini toplamak için zamana gereksinim duymasına karşın, verdiği sözleri yerine getirme zorunluluğu buna izin vermez (Myers, 1997).

Genel toplumun yaklaşık % 2.5 DSHY'dir ve çeşitli mesleklere dağılmış oldukları için kendi tiplerindeki insanlara sık karşılaşamayabilirler. Kadınların sayısı erkeğe göre daha fazladır.

Grafik 1 ABD Kişilik Tipi Dağılımı



6.2. İçedönük-Sezgisel-Hisseden-Yargılayıcı (İSHY)

Çekingen-Yaratıcı-İnsanları Önemseyen-Düzenlidirler. İSHY'ler çok derin duyguları olan insanlardır. Çevresindeki herkese karşı şefkat gösterirler. Diğer insanların kişisel gelişimine katkıda bulunma arzusu güderler ve insanlar için esin kaynağı olabilirler (Hedges, 1997).

İnsanlar her zaman bir İSHY'nin işini zamanında bitireceğine, toplantılara tam vaktinde katılacağına ve sözünü tutacağına güvenebilirler. Projeleri ve işleri vakitlice yaparlar son dakika koşuşturmasından hoşlanmazlar. Sözlerini tutamamaktan nefret

ederler ve bunu önlemek için ellerinden geleni yaparlar, çalışkan ve inatçıdırlar, bazen işleri bitirme gereksinimi, düşünme ve hayal kurma gereksinimiyle savaşa tutuşur.

İç düşüncelerini sözel olarak ifade edemeyebilirler, ancak yazma konusunda şaşırtıcı bir akıcılık ve iletişim gücü gösterebilirler. İnsanların yalnızca % 2.6 İSHY'dir ve erkekler kadınlardan oldukça az sayıdadır.

6.3. Dışadönük- Sezgisel-Hisseden-Algılayıcı (DSHA)

Dışadönük-Yaratıcı-İnsanları önemser-Esnekler. DSHA'lar dolu ve değişken bir yaşam tarzları vardır ve yaşamları boyunca birçok iş değiştirmek onlar için olağandır. DSHA'lar çalıştıkları işe sıcaklık ve coşku getirirler ve hayal güçleri ve zekalarıyla, yeteneklerini kendilerini çeken herhangi bir şey için kullanabilirler. Diğer insanlar onların güler yüzlü ve insancıl tutumlarından hoşlanırlar ve bu onları genellikle popüler yapar (Hedges, 1997).

Herhangi bir işte, DSHA'lar insanlarla birlikte olmalıdırlar; kendi başlarına uzun süre verimli çalışamazlar. İş ve yeni projeler için fikirler üretmeyi severler ve öyle ikna edici konuşurlar ki, diğer insanlar da destek vermeye heveslenirler. Daha sonra bu projeleri hem sözel hem de yazılı olarak sunmak için çok özen gösterirler ve çok sayıda insanı bu işe katmaya çalışırlar. Ne var ki, bir proje yoluna girdiğinde ve küçük pratik ayrıntılarla uğraşmak gerektiğinde DSHA'lar huzursuzlaşırlar ve ilgilerini kaybederler. Bu ayrıntılarla uğraşacak biri yoksa, DSHA'ların mükemmel projeleri bozguna uğrayabilir. Yani, DSHA'lar bitiriciden ziyade başlatıcıdırlar, daha düzenli tipler böylesine parlak bir başlangıç için neden çıkmaza girdiğini anlayamazlar (Myers, 1997).

DSHA yaşamın günlük olaylarını anlamlı ve önemli bulduğu için, sıklıkla kendini tükenmiş hissedebilir. Bir DSHY'nın zihni sürekli çalışır, yeni bilgileri sığdırmaya uğraşır, bu nedenle de aşırı yüklenme ve çökkünlük hissedebilir. Sürekli hareket halinde oldukları için DSHA'ların enerjisi çabuk biter ve yollarına devam etmek için diğer insanların onayına gerek duyarlar. Genellikle insanlar hakkında aşırı duyarlıdırlar ancak bazen bu nedenle yanlış sonuçlara ulaşabilirler. Genel nüfusun yaklaşık %6.3 DSHA'dır.

6.4. İçedönük-Sezgisel-Hisseden-Algılayıcı (İSHA)

Çekingen-Yaratıcı-İnsanları önemser-Esneklerdir. İSHA'lar ileri derecede duyarlı ve sezgisel oldukları için sıradışı insanlardır. Çok geniş bir bilgi dağarcıkları ve algıları

vardır, bunları da genellikle öğretme veya yazma şeklinde ortaya koyarlar. Günlük ilişkilerde bazı insanlar İSHA'ları çekingen ve uzak olduklarını düşünebilirler, ancak bu yanlış bir hükümdür (Hedges, 1997).

Sezgi, derin bir görüş ve hayal gücü, duygu ise iletişim ve paylaşma isteği yaratmaktadır. İSHA'ların içedönük duygusu o kadar çekingendir ki, iletişim için doğrudan kişisel ilişki gerektirmeyen yazılı yöntemleri tercih ederler.

Genellikle her iş için gereken zamanı kestiremedikleri için rahat insanlar İSHA'ları geç kalmasına alışabilirler, ancak çok düzenli insanlar bundan hoşlanmazlar. Ayrıntıları toplamak konusunda sabırlı oldukları ve insanların gelişmesiyle ilgili her şeyden hoşlandıkları için araştırma işleri İSHA'lara uyar.

Genel nüfusun yaklaşık % 4.4'si İSHA'dır. Kadınların sayısı erkeklerden fazladır. Kendilerini toplumun geri kalanından ayrı hissedebilirler.

6.5. Dışadönük-Sezgisel-Düşünen-Yargılayıcı (DSDşY)

Dışa açık-Yaratıcı-Mantıklı-Düzenlidir. Bu tipten insanlar samimi ve doğru sözlüdürler, doğrudan iletişim kurarlar. Diğer insanlar onların ne kastettikleri çoğunlukla anlar. Bu yaklaşım, bazen daha yumuşak tipler için saldırganca gelebilir, ancak DSDşY'ler diğer insanlara her şeyi açıklama ve netleştirme ihtiyacı duyarlar. DSDşY'nın büyük bir örgütlenme gücü vardır. Özellikle de zamanı ve insanları etkilemede kullanma konusunda sıklıkla yönetici konumlara getirilmelerinin nedeni budur (Hedges, 1997).

DSDşY'ların çoğunun yaşamı çalışmaktan ibarettir ve bunun için hiçbir şeyi esirgemez ve başkalarının da aynısını yapmasını bekler. Bir kez bir DSDşY'yı düşün kırıklığına uğratmış bir insanın çalışması, sürekli olarak onun tarafından kontrol edilir.

Konuşkan ve genellikle kendine güvenli biri olan DSDşY genellikle ayağı yere basan, pratik bir insan olarak görülür. Yaratma arzusu, yeni bir şeyler üretme isteği ve daha önce yapılmamış olan yapma hevesi insanları şaşırtır. Rutin idarecilik ve küçük ayrıntılar DSDşY'nın ilgisini çekmez, ancak istediği sonuca ulaştırıyorsa bunları yapmak için kendini zorlayacaktır (Myers, 1997).

Fikirleri sorulduğunda, DSDşY'ler her zaman yanıtlarının mantıklı olmasına çalışırlar. Yapı olarak çok bağımsız olan DSDşY'ler çok önceden planlar yaparlar ve ne

zaman ne yaptıklarını denetlemek isterler. Çok sayıda kendi tiplerindeki insanla karşılaşamayabilirler toplumun yaklaşık % 2.8 İSDŞY'dır.

6.6. İçedönük-Sezgisel-Düşünen-Yargılayıcı (İSDŞY)

Çekingen-Yaratıcı-Mantılı-Düzenlidirler. İSDŞY'ların öngörüşlü ve yaratıcı zihinleri hep yeni bir proje ile meşguldür. İşler yolunda gidiyor gibi görünse bile, İSDŞY hoşnut olmaz ve bir şeyleri düzeltmenin yollarını arar. İSDŞY, mümkün olabildiğince planlarını eyleme koymaya gayret eder (Hedges, 1997).

İşte, İSDŞY'lar geleceği görebilen ve plan yapan marjinal insanlar olarak görülürler. Bu değişiklik ve gelişmeler tüm düzeylerde sağlama arzuları, projeleri bitirme konusunda iyi örgütlenme güçleriyle desteklenir.

İSDŞY'lar, onaltı tip içinde bağımsızlıklarına en düşkün olandır ve bilinçli ya da bilinçsiz, bundan gurur duyarlar. Hangi alanda olursa olsun, yenilikçidirler. İş hayatında, doğuştan örgütçüdürler. Sezgi onlara gelenekleri hiçe sayan bir hayal gücü ve olanaklara sınırsız bir bakış yeteneği sağlar. "Her ne olursa olsun, mutlaka daha iyi bir hale getirilebilir" Ne var ki, işleri örgütlerken kendilerini dışarıda bırakma eğilimindedirler. Aynı şeyi tekrar tekrar örgütleyemezler; bitmiş bir iş de onlar için ilginç değildir. Bu nedenle yeteneklerini geliştirebilecekleri, daha zor ve daha iyi sorunlarla birbirini izleyen yeni görevlere ihtiyaç duyarlar (Myers, 1997).

İSDŞY'lar çekingen insanlar oldukları için birçok düşüncelerini ifade edemeyebilirler. Akılcı düşünce İSDŞY'lar için önemlidir ve üzerinde çalıştıkları her şey mantığa dayanmalıdır eğlence ve oyun bile. Bir şey mantıklı gözüküyorsa ve zihinlerinde bunu eyleme geçirebileceklerini canlandırabilirlerse, bunu gerçekleştirmek için son derece sıkı çalışırlar (Myers, 1997).

Kendi fikirleri üzerinde çalışmayı tercih etmekle birlikte, diğer insanların fikirlerini de geliştirme yeteneğine sahiptirler. Bu fikirleri anlaşılır bir tarzda sunabilirler. Genel nüfusun yalnızca % 3.5 İSDŞY'dır. Erkeklerin sayısı kadınlardan çoktur.

6.7. Dışadönük-Sezgisel-Düşünen-Algılayıcı (DSDŞA)

Dışa açık-Yaratıcı-Mantıklı-Esnektirler. DSDŞA'lar genellikle çok değişken ilgileri ve projeleri aynı anda yürütebilirler. Fikir üretme konusundaki müthiş yetenekleri, yollarına çıkan hemen her şeyde kullanılır. Her an akıllarına yeni fikirler

gelir ve zihinlerinde yeni fikirler sürekli dönüp dolaşır. DSDşA'lar hep projeden projeye atlarlar ve bu sırada yeni bilgiler edindikçe fikirleri de değişir (Hedges, 1997).

DSDşA'lar kendi fikirlerini diğer insanları ikna edecek şekilde sunabilirler. Ancak, bu fikirlerin pratik açıdan işe yarar olup olmadığını uzun boylu düşünmemiş olabilirler, bunu diğer insanlara bırakmayı tercih ederler. Fikirleri bir kez eyleme döküldükten sonra ki bu da küçük pratik ayrıntılarla ilgilenmeyi gerektirir. DSDşA ilgisini kaybedebilir ve bir sonraki işe yönelebilir. Şans eseri bu projeyi yürütecek başka birisi yoksa, proje ölmeye mahkumdur. Küçük pratik ayrıntıların sistemli bir tarzda ele alınmasının önemini DSDşA kavrayamayabilir ve bu nedenle birçok iyi fikirleri işlerlik kazanamaz. Yine de projeleri eyleme dökme konusunda çok iyidirler (Myers, 1997).

İşte ve sosyal ortamlarda DSDşA genellikle eğlendirici ve büyüleyici bir konuşmacıdır, kalabalığı sever ve mizah duygusu gelişmiştir. Mantıklı zihniyle aklına koyduğu herhangi bir şey üzerine tartışabilir onun bulunduğu bir ortamda başka kimsenin şansı yoktur (Myers, 1997).

Genel nüfusun yaklaşık % 4.7 DSDşA'dır. Müthiş bir arkadaş ve tanıdık koleksiyonları olduğu için kendi tiplerindeki diğer insanlarla karşılaşma olasılığı yüksektir. Erkeklerin sayısı kadınlardan çoktur.

6.8. İçedönük-Sezgisel-Düşünen-Algılayıcı (İSDşA)

Çekingen-Yaratıcı-Mantıklı-Esnektir. İSDşA'lar tüm düşündüklerinde mantıklı ve akılcıdırlar ve genellikle zeka olarak üstün oldukları düşünülür. Bunun nedeni, belirli bir konuda çabucak önemli verileri toplamaları ve önemsiz şeyleri ayıklamalarıdır. İSDşA'lar genellikle onların karmaşık mantık sistemlerini izleyemeyen diğer insanların bir adım önündedirler (Hedges, 1997).

İSDşA yeni bilgiler edindikçe, zihinleri hemen bunlara uyum sağlar ve o anki düşünce ve kararları buna göre değişir. Gerçekten de İSDşA bunu yaparken mutlu olur, yaşamdaki her şeyin değişmeyi ve genişlemeyi sürdürdüğünü hisseder. Sorunlar genellikle, özgün bir yanıtı olan belirli ve değişmez durumlar olarak değil, ortaya çıkan ve gelişen durumlar olarak görür (Myers, 1997).

İSDşA'lar entellektüel derinleşmeye en yetenekli tiptir. Sezgi, düşünmenin tek başına sahip olabileceğinden çok daha derin bir kavrayış sağlar. Entellektüel merak,

anlama çabukluğu, sorunları ele alıştır yaratıcılık ve fikir zenginliği ve mantığın henüz ulaşmadığı noktalardaki olanakları görmek, sezginin getirdiği özelliklerdir.

Dolayısıyla İSFA tipleri, özellikle araştırma-inceleme ve yeni açıklamalar için çalışmalar yapmaya yatkındır. Bir sorunu incelemeye ve çözümü bulup çıkarmaya, kendi fikirlerini uygulamaktan daha çok önem verirler. Kurallar formüle ederler ve teoriler yaratırlar; bu işlem sırasında olguları sadece teoriyi destekleyen kanıt veya örnek olarak değerlendirirler. Genel nüfusun yaklaşık % 5.2' si İSDŞA' dır.

6.9. Dışadönük-Duyumsayan-Düşünen-Yargılayıcı (DDuŞY)

DDuŞY'lar, ayakları yere basan, pratik insanlardır. Çevrelerindeki dünyada neler olup bittiğinin farkındadırlar. Çünkü genellikle olayların orta yerindedirler. Doğrudan ve açık sözlü oldukları için insanlar DDuŞY'nın kendileri hakkındaki düşüncelerini bilirler. İşte insanların güvenilir ve üretken olmalarını beklerler. DDuŞY'ların yüksek standartları vardır ve diğer insanların da bunlara sahip olmasını beklerler (Hedges, 1997).

Fikirler ve kuramlar, ancak uygulamada nasıl işleyeceklerini bildiği durumlarda DDuŞY için yararlı kabul edilirler. Bir şeyin yararlı bir sonucu olacağını hissederlerse onu desteklerler, aksi halde o fikir işe yaramaz kabul edilir.

Yaşam DDuŞY için görece açık ve basittir. Açık sözlü ve samimidirler. Gizemli ve kavramsal kuramlar onları huzursuz eder ve kafa karıştırıcı bulabilirler. Komitelerde DDuŞY yönetici olabilir diğer insanlar onun grubun lideri olmasını kabul ederler. Sorumsuz insanlara karşı sabır gösteremedikleri için böyle kişiler DDuŞY'den azar işitebilir.

Bu tip yöneticiler, plan ve kararlarını bilinen gerçekler ve işlemler üzerinde inşa ederler, kendi sezgilerine pek önem vermezler. Bu nedenle çevrelerinde yeni fikirlerin önemini vurgulayan sezgi tiplerinin olmasına ihtiyaç duyabilirler.

Genel nüfusun yaklaşık %9.9'u DDuŞY'dır. Kendi türlerinden birçok insanla karşılaşılır, bu nedenle de somut dünyada kendilerini çok rahat hissederler.

6.10. İçedönük-Duyumsayan-Düşünen-Yargılayıcı (İDuŞY)

Çekingen-Direktiflere uyar-Mantıklı-Düzenlidirler. Sakince kendi işlerine bakarlar, görevlerinin farkındadırlar ve her zaman yerine getirirler. İyi denetleyici olurlar.

İDuDşY'ler yaşamlarında kendi içlerine yoğunlaşırlar ve zihinleri, ellerindeki işi tamamlamak için gereken adımlarla meşguldür. Yaptıkları şeyin doğru olduğuna inanıyorlarsa, hiç bir şey onları yollarından döndüremez ve gerekirse bunu güçlü şekilde savunabilirler. Rahat bir tavırları olmadığı için insanlar bazen İDuDşY'lere yaklaşımdan çekinebilir. Ancak, kısa zamanda İDuDşY'lerin tamamen güvenilir olduklarını ve onlara dayanabileceklerini anlarlar.

Genel nüfusun yaklaşık %15.6'sı İDuDşY'dır ve kendi türünden insanlarla birlikte olmayı sevdiklerinden kendilerini pek yalnız hissetmezler. Erkeklerin sayısı kadınlardan fazladır.

6.11. Dışadönük-Duyumsayan-Hisseden-Yargılayıcı (DDuHY)

Dışa açık-Direktiflere uyar-İnsanları önemser-Düzenlidir. DDuHY sıcak, dışa açık, ayağı yere basan ve düzenli insanlar olarak birçok kişiyi çeken bir tiptir. İnsanlara onlarla ilgilenildiği duygusunu veren bir ilişki şekilleri vardır. DDuHY'ler çok dost canlısıdır ve iyi konuşmacılardır (Hedges, 1997).

DDuHY'ler yerel komitelere katılmayı severler, işbirliği yapan, etkin üyeler olarak tanınırlar. İster evde, ister işte olsun, DDuHY'lar diğer insanlarla ilgilenmeyi severler ve zaten bunu yapmalarını bekleyen kişilerden yeterli takdiri göremeyebilirler. DDuHY'ler iyi huylu, sadık ve şefkatli oldukları için insanlar onları takdir etmeyi unutabilir. DDuHY takdir edilmeye ihtiyaç duyar, böylece herkese bakım ve destek vermeyi sürdürebilir.

DDuHY'ler gerçekçi ve pratik, geleneklere bağlı, olgular üzerine konuşmayı seven bir kişilik geliştirme eğilimindedirler. Esas olarak doğrudan deneyimlerin detaylarıyla ilgilenirler. DDuHY'ler, kendileri için ideal işin en önemli yönünün "başkalarına yardım etmek için bir fırsat" olduğunu seçen tek tiptir (Myers, 1997).

Bütün tipler arasında rutin işlere en iyi uyum sağlayabilen onlardır. Çalıştıkları işin niteliğini fazla önemsemezler, ama çalışırken konuşabilmeyi ve arkadaşça bir ortamda çalışmayı isterler.

Genel nüfusta çok sayıda DDuHY bulunur, neredeyse %9.6. Ortak noktaları olan birçok kişiyle karşılaşırlar. Kadın DDuHY sayısı erkeklerden daha fazladır.

6.12. İcedönük-Duyumsayan-Hisseden-Yargılayıcı (İDuHY)

Çekingen-Direktiflere uyar-İnsanları Önemser-Düzenlidir. Sessiz, ciddi, özenli ve sıkı çalışan sıfatları İDuHY'yı tanımlar. İDuHY nadiren kendi borusunu öttürür ve yaptıkları için nadiren takdir toplar bunun nedeni diğer insanların onun katkılarının sıklıkla farkında olmayışıdır. İDuHY genellikle kendini belli etmeden yardımcı olur ve nadiren dikkatleri üzerine toplar (Hedges, 1997).

İDuHY yıllarca aynı işte çalışabilir. Başkaların sıkıcı bulacağı işleri sakince ve sabırla yürütür. İDuHY yaptığı işin insanlara hizmet eden bir yanı olmasını ister, böylece diğer insanlara yararlı bir şeyler yaptığını hisseder. İDuHY'nın ön planda olması gerekmez, ancak katkıları anlaşılmalı ve takdir edilmelidir. Emir alan bir konumda olmaktan mutlu oldukları bir işte terfi ettiklerinde emir vermekte zorlandıkları için yönetici konumunda başarılı olamayabilirler. İDuHY'ler kısa sürede çok fazla pratik iş çıkarabilirler. Rahatsız edilmedikçe, ya da başka bir şey yapmaları için ikna edilmedikçe zamanı iyi kullanırlar (Myers, 1997).

Genel nüfusun en az %11.5'si İDuHY'dır ve diğer İDuHY'lerin yanısıra DDuHY'larla karşılaşma olasılıkları yüksektir. Kadınların sayısı daha fazladır.

6.13. Dışadönük-Duyumsayan-Düşünen-Algılayıcı (DDuDşA)

Dışa açık-Direktiflere uyar-Mantıklı-Esnektir. Her zaman söyleyecek ilginç bir şeyi olan DDuDşA herhangi bir toplantının odak noktası olarak insanların dikkatini çeker. DDuDşA'ların aktif olmaya ihtiyaçları vardır (Hedges, 1997).

İşleri yineleyici bir rutin içeriyorsa, kendilerini engellenmiş hissedebilirler ve boş zamanlarını plansız şeyler yaparak geçirmek isterler. İşleri bu türden değilse, boş zamanlarında pratik ve aktif şeyler yapmayı severler. İçinde bulundukları an için yaşarlar, anlar değiştikçe, onların tepkileri de değişir.

Sosyal durumlarda konuşkan olmalarına karşın, samimi bir konuşma yerine, eylem arayışındadırlar. Günün gerçeklerini önemseyen DDuDşA kararlarını doğrulara dayandırır; çeşitli olasılıkları değerlendirdikten sonra, kararlarını mantıkla, sakince ve kolaylıkla verir. Bir projeyi değerlendirecekse, tüm olasılıkları göz önüne alır, bunların çoğu boş çıksa bile. Bu nedenle DDuDşA hep hareket halindedir, hep yorulmadan bir şeylerin peşinden koşar, sıklıkla bir yerlere seyahat eder, bir yerde uzun süre kalmaz.

Gündelik sıradan arkadaşlıklarda DDUdŞA eğlenceli, rahat ve dost canlısıdır. DDUdŞA'ların oranı yaklaşık % 4.8'dir . Erkeklerin sayısı kadınlardan fazladır.

6.14. İçedönük-Duyumsayan-Düşünen-Algılayıcı (İDuDŞA)

Çekingen-Direklere uyar-Mantıklı-Esnektir. Eylemi sözcüklere yegleyen İDuDŞA çok konuşmayabilir, ancak bu dünyanın somut gerçeklerinin çok iyi farkındadır. İDuDŞA'lar gözlemcidirler ve küçük pratik ayrıntılara dikkat ederler. Bu iş dünyasında önemli bir beceridir. İDuDŞA önüne çıkan fırsatları görür ve genellikle ne zaman harekete geçeceğini bilir gereksiz eylemler üzerinde ender olarak enerji harcar. Dedikoduyu ve boş lafı sevmedikleri için insanlar onların ne kadar keskin ve kurnaz olduğunu pek fark edemezler (Hedges, 1997).

Gerçekçi oluşu ve ayağını yere sağlam basma nitelikleri İDuDŞA'ya günlük yaşama ilişkin olarak bir güven duygusu verir, bu diğer tiplerin imrendiği bir özelliktir.

İçinde heyecan ve değişiklik varsa İDuDŞA mutlu olur, bazen rahatsız koşullarda uzun saatler çalışması gerektiğinde bile dayanıklı ve beceriklidir. Ne var ki, daha sıradan, resmi ya da banal bir işte çalışıyorsa, çok çabuk sıkılır ve işleri karıştırmak için bir kriz yaratabilir. Çalıştığı iş İDuDŞA'ya değişen bir çevrede pratik doğruluk ve kesinlik becerilerini kullanabilme olanağı vermelidir. İDuDŞA'lar toplumun %6.4' ünü oluştururlar.

6.15. Dışadönük-Duyumsayan-Hisseden-Algılayıcı (DDuHA)

Dışa açık-Direktiflere uyar-İnsanları önemser-Esnektirler. DDUHY'lar genellikle popüler kişilerdir ve insanlar onlarla olmaktan hoşlanırlar. Yabancılarla bile dostça davranan DDUHA'lar ikna edici ve konuşkandır. İster işte, ister evde olsun aynı anda bir sürü projeleri vardır ve birinden diğerine kolayca geçerler.

Kuram ve analiz DDUHA'nın pek ilgisini çekmez, çünkü onlar bir şey hakkında düşünmektense, hareket neredeyse orada olmayı severler. Aynı anda çok sayıda pratik işi yürütebilirler, çünkü konsantrasyonlarını bir işten diğerine verebilme yetisine sahiptirler.

DDuHA doğası gereği yumuşak bir insandır. Bazı DDUHA'lar komik ve eğlendiricidirler ve bunu meslek haline getirebilirler. İşleri seyahat etmeyi gerektiriyorsa, bunu memnunlukla yaparlar ve bir daha asla görmeyecekleri insanlarla konuşmaktan mutlu olurlar. Genellikle gülen DDUHA'lar insanları da neşelendirir.

Rutin ve kurallar DDoHA için çok bağlayıcıdır, çünkü anlık hareket etmeyi sever. DDoHA, bir şey üzerine düşünmektense onu yapmayı sever. İnsanların yaklaşık % 5.7'si bu tipte olduğu için birbirleriyle oldukça sık karşılaşır. Kadınların sayısı daha fazladır.

6.16. İçedönük-Duyumsayan-Hisseden-Algılayıcı (İDuHA)

Çekingen-Direktiflere uyar-İnsanları önemser-Esnektirler. İDuHA'lar, sessiz, yumuşak ve alçakgönüllü oldukları ve nadiren seslerini yükselttikleri için genellikle yanlış anlaşılırlar. Gözlem yetenekleri çok iyidir, her ayrıntıya dikkat ederler, ancak yorumda bulunmayabilirler. Şu anda yaşarlar, eğer yaptıkları şeyden hoşlanıyorlarsa onları başka bir şey yapmaya ikna etmek zordur. Diğer insanlar İDuHA'ların yaşamda belli bir yönü olmadığını düşünebilirler, ancak onlar kendileri ve çevrelerindeki dünyanın fazlasıyla farkındadırlar.

Nazik ve yardımcı olmayı seven İDuHA'lar olağandışı iyi ve anlayışlıdırlar ve insanların ihtiyaçlarını hemen fark ederek bunları karşılamaktan mutlu olurlar. Bazen içinde bulundukları anın ayrıntılarına kendilerini öyle kaptırırlar ki gelecek hakkında düşünmeye fırsat bulamazlar. İşte de o anın gereklerine önem verirler.

Seçtikleri işlerde ve hobilerde İDuHA'lar kendi tiplerinden pek fazla insanla karşılaşamayabilir; genel nüfusta İDuHA'ların oranı yaklaşık %4.5'dir. Kadınların sayısı erkeklerden çoktur.

7. İŞ TATMİNİ VE TİPLER

Şimdi, her tipin iş tatminini nasıl bulabileceğini ve işin bazı alanlarda nasıl daha başarılı olabileceğimizi görelim.

7.1. Dışadönük-Sezgisel-Hisseden-Yargılayıcı (DSHY)

Enerjisini dış dünyadan alır, bilgiyi örüntüler ve ilişkiler yoluyla işler; kişisel önel değerlere göre karar verir; yapılandırılmış ve düzenli şekilde en verimli çalışır.

DSHY için işinde insanlarla kişisel temas halinde olmak önemlidir. İletişim becerileri mükemmeldir. DSHY'ların insanlardaki en iyi yönleri ortaya çıkarma konusunda gayretlidirler. DSHY'ler çok kişi tanırlar ve bu konudaki gayretleri onların gözde yöneticiler ve danışmanlar olmalarını sağlar; işleri grup yönetmekle ilgiliyse, örgütlenme becerilerini kullanabilirler. Düzenli bir şekilde çalışmayı tercih ederler.

Sadece uygulamaya yönelik ya da uzun süre tek başlarına çalışacakları işler onları çöküntüye uğratar (Hedges, 1997).

7.2. İçedönük-Sezgisel-Hisseden-Yargılayıcı (İSHY)

Enerjisini iç dünyadan alır; bilgiyi örüntüler ve ilişkiler yoluyla işler; kişisel öznel değerlere göre karar verir, yapılandırılmış ve düzenli şekilde en verimli çalışır.

Sessiz, çalışkan ve manevi yönü güçlü olan İSHY'ların özgün bir düşünüş tarzları vardır ve bunu diğer insanlar için kullanmak ihtiyacındadırlar. Kendilerine zarar verse bile, çevresindekilerin sorunlarına çare ararlar. İnsanların duygularını anlama konusunda derin ve neredeyse gizemli bir yetenekleri vardır. Her insanın içindeki bireyselliği ortaya çıkarmak İSHY'ların hoşuna gider. Bireysel terapi veya öğretmenlik yoluyla insanların duygusal gereksinimlerini karşılamayı severler. Sıklıkla lisan ve araştırma konularında yeteneklidirler. Yaratıcı bir işte tek başlarına verimli şekilde çalışırlar ve projeleri yürütürler. İSHY'ler diğer insanlara da yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ilham verirler. Her şeyi düzenli bir şekilde yaparlar ve güvenilirlerdir (Hedges, 1997).

7.3. Dışadönük- Sezgisel-Hisseden-Algılayıcı (DSHA)

Enerjisini dış dünyadan alır; bilgiyi örüntüler ve ilişkiler yoluyla işler; kişisel öznel değerlere göre karar verir; esnek ve değişikliğe açık durumlarda en verimli çalışır.

Zeki, gayretli ve dışa açık olan DSHA'ların büyük bir kişisel çekicilikleri vardır ve çeşitli işlerde başarılı olabilirler. DSHA'lar yeni fikirler ve projelerdeki potansiyeli çabucak görür ve bunları uygulamaya sokma ve insanları desteklemeleri için ikna etme konusunda eşsizdirler. DSHA'lar canlı ve eğlendirici insanlardır. Enerjileri bulaşıcıdır. Çoğu DSHA'nın değişiklik ve çeşitliliğe ihtiyacı vardır. İşlerinde sürekli hareket halinde olmak isterler. DSHA'lar işin onları fazla rutin ayrıntıya boğan işler uygun değildir; yoğunlaşmakta güçlük çekerler, sıkılırlar ve bazı pratik ayrıntıları göz ardı edebilirler.

7.4. İçedönük-Sezgisel-Hisseden-Algılayıcı (İSHA)

Enerjisini iç dünyadan alır; bilgiyi örüntüler ve ilişkiler yoluyla işler; kişisel öznel değerlere göre karar verir; esnek ve değişikliğe açık durumlarda en verimli çalışır.

Bir İSHA'nın kişiliğinin büyük kısmı işyerindeki kişiler için gizli kalabilir, çünkü birisini çok iyi tanımadıkça duygularını göstermez. İSHA'lar yeteneklerini birçok işte

kullanabilirler, ancak yaratıcılıklarını ve kişisel niteliklerini kullanmalarına izin veren işlerden daha çok tatmin alırlar. Manevi yönü olan işler onlara çekici gelir. Uygulamaya yönelik ve tekrarlayıcı işler onları tatmin etmez. İSHA'lar kendilerini bir işten sorumlu bulduklarında, diğer insanların çalışmasını denetlemek onları yorar.

7.5. Dışadönük-Sezgisel-Düşünen-Yargılayıcı (DSDşY)

Enerjisini dış dünyadan alır; bilgiyi örüntüler ve ilişkiler yoluyla işler; mantık ve nesnellikle karar verir; yapılandırılmış ve düzenli şekilde en verimli çalışır.

DSDşY'ler dışlarını geçirebilecekleri yeni projeler içeren işlerde çalışmalıdırlar. İlerisi için planlar yapmak, işle ilgili tahminlerde bulunmak ve bu planları eyleme geçirmek konularında çok iyidirler. DSDşY'ler kontrolün ellerinde olmasını severler ve gerek gördüklerinde seslerini yükseltirler. Bilimle ilişkili her iş onlara çekici gelir. Güçlü yaratıcı güdülerini kullanabilecekleri işlere ihtiyaçları vardır. Gündelik pratik işler onları sıkar. İşin ya da müşterinin isteklerine göre günden güne değişen işler onlara pek uymaz. Planları kesintiye uğramadığı durumlarda en verimli çalışırlar (Hedges, 1997).

7.6. İçedönük-Sezgisel-Düşünen-Yargılayıcı (İSDşY)

Enerjisini iç dünyadan alır; bilgiyi örüntüler ve ilişkiler yoluyla işler; mantık ve nesnellikle karar verir; yapılandırılmış ve düzenli şekilde en verimli çalışır.

İSDşY'ların yaratıcı zihinleri vardır ve iş ve diğer projelere öngörü ve özgünlük getirirler. Ayrıca, planlama ve fikirleri eyleme dökme konusunda da iyidirler. Diğer insanlar onların kayıtsız olduklarını düşünebilirler, bu nedenle de yeteneklerini fark etmeyebilirler. Bir ekibin parçası olmak yerine yalnız çalışmak onları daha mutlu eder. İşte İSDşY'lar bağımsız, mantıklı ve kararlıdırlar.

7.7. Dışadönük-Sezgisel-Düşünen-Algılayıcı (DSDşA)

Enerjisini dış dünyadan alır; bilgiyi örüntüler ve ilişkiler yoluyla işler; mantık ve nesnellikle karar verir; esnek ve değişikliğe açık durumlarda en verimli çalışır.

DSDşA'lar hızlı ve yaratıcı oldukları için çeşitlilik içeren işlere ihtiyaç duyarlar. Birçok şeye el atabilirler. Sürekli fikir ürettikleri için girişimci olabilirler. Fikirlerini bir işi başlatmak veya geliştirmek için kullanabilecekleri işler onlara uyar, ancak bu fikirler eyleme dönüştüğünde, DSDşA'lar başka birinin işi yürütmesini tercih ederler.

DSDşA'lar, onların dışadönük, konuşkan ve mantıklı tarzlarını beğenen meslektaşlarla çalışmalıdırlar. Rutin, pratik işler uzun süre ilgilerini çekmez, çünkü değişiklik ve çeşitliliğe ihtiyaçları vardır.

7.8. İçedönük-Sezgisel-Düşünen-Algılayıcı (İSDşA)

Enerjisini iç dünyadan alır; bilgiyi örüştürler ve ilişkiler yoluyla işler; mantık ve nesnellikle karar verir; esnek ve değişikliğe açık durumlarda en verimli çalışır.

İSDşA'lar çekingen kişilerdir ve genellikle düşüncelerini çevrelerindeki kişilerle paylaşmazlar. Bunun sonucunda, birçok kişi onları karmaşık, uyumcu ve yaratıcı zihinlerini fark etmeyebilir. İSDşA'lar için sıradışı entelektüel ve bilimsel yeteneklerini kullanabilecekleri işler bulmak kolay olmayabilir. Fikirleri genellikle soyuttur ve entelektüel iç güdüleridir, ancak bu fikirleri eyleme dökmek pek ilgilerini çekmez. Başka biri bunu yapmazsa, bu fikirler yitip gidebilir. İSDşA'lar sakın bir ortamda yalnız çalıştıklarında en verimli olurlar. Tutarsızlıkları çabucak görebilirler.

7.9. Dışadönük-Duyumsayan-Düşünen-Yargılayıcı (DDuDşY)

Enerjisini dış dünyadan alır; beş duyusunu da kullanabildiğinde en rahattır; mantık ve nesnellikle karar verir; yapılandırılmış ve düzenli şekilde en verimli çalışır.

DDuDşY'lar gerçekçi iç dünyasında yetenekli, pratik ve ayağı yere sağlam basan kişilerdir. Mükemmel organizasyon nitelikleri ve ticaret konusundaki uzmanlıkları hemen göze çarpar ve sıklıkla idareciliğin en üst basamağına yükselirler, danışmanlık yaparlar. DDuDşY'ların meslektaşlarına karşı açık sözlü, konuşkan ve mantıklı davranmaları olağandır. Neler olup bittiğinin farkındadırlar ve herkesin kendi işini yapıp yapmadığını denetlerler. Sonuca ulaşmak için adım adım ilerlemek gerektiren pratik işleri severler ve düzensiz bir iş çevresinde, ya da uçuk fikirler karşısında sabırlı davranamazlar.

7.10. İçedönük-Duyumsayan-Düşünen-Yargılayıcı (İDuDşY)

Enerjisini iç dünyadan alır; beş duyusunu da kullanabildiğinde en rahattır; mantık ve nesnellikle karar verir; yapılandırılmış ve düzenli şekilde en verimli çalışır.

İDuDşY'ler işlerini gerçekçi ve düzenli bir tarzda ciddiye alırlar, direktifleri okumaya önem verirler. En güçlü oldukları konular pratik ve ölçülebilir olanlardır. DDuDşY'lar gibi onlar da rakamları ve pratik konuları insanların duygularıyla

uğraşmaya tercih ederler. Diğerleri İDuDşY'ların fazla işgüzar ve kişiliksiz olduklarını düşünerek onların küçük ayrıntılarla başa çıkma konusundaki güvenilirliklerini göz ardı edebilirler. İDuDşY'ler sessiz, kapsamlı ve yöntemli bir şekilde verileri denetlerler. Hayal gücü kullanmaları veya gelecekle ilgili fikirler üretmelerini gerektiren işler onlara çok zor gelir (Hedges, 1997).

7.11. Dışadönük-Duyumsayan-Hisseden-Yargılayıcı (DDuHY)

Enerjisini dış dünyadan alır; beş duyusunu da kullanabildiğinde en rahattır; kişisel öznal değerlere göre karar verir; yapılandırılmış ve düzenli şekilde en verimli çalışır.

Çok dost canlısı ve sıcak kalpli kişiler olan DDuHY'lar için diğer insanlara hizmet veren işler idealdir, çevrelerindeki kişilerin ihtiyaçlarının farkındadırlar, başı dertte olanlara anlayış gösterirler ve iş ortamına uyum getirirler. DDuHY'lar içinde bulundukları toplum için de -örneğin yöredeki okul veya hastanede- para almasalar bile gönüllü olarak çalışabilirler. Kuramsal işler ilgilerini çekmez. Bir şey hakkında düşünmektense onu yapmayı tercih ederler.

7.12. İçedönük-Duyumsayan-Hisseden-Yargılayıcı (İDuHY)

Enerjisini iç dünyadan alır; beş duyusunu da kullanabildiğinde en rahattır; kişisel öznal değerlere göre karar verir; yapılandırılmış ve düzenli şekilde en verimli çalışır.

İDuHY'lar diğer insanlara hizmet verebilecekleri mesleklerde mutlu olurlar. Bunu sakın, özenle ve hünerle yaparlar. Sıklıkla verdikleri destek perde arkasındandır. İnsanlarla uğraşırken sessiz, ancak dostça davranırlar. Liderlik onlara göre değildir. Bir büroda çalışıyorlarsa, yapılması gereken küçük işlere dikkat ederler ve bunları yapmaya gönüllü olurlar. Müşterilere iyi hizmet sunarlar. Geç vakitlere kadar çalışmak, fazla mesai ücreti almamak sık yaptıkları şeylerdir. Bazen insanlar onları kullanabilir. Kuramlar ilgilerini çekmez; bir şeyler yapmayı tercih ederler.

7.13. Dışadönük-Duyumsayan-Düşünen-Algılayıcı (DDuDşA)

Enerjisini dış dünyadan alır; beş duyusunu da kullanabildiğinde en rahattır; mantık ve nesnellikle karar verir; esnek ve değişikliğe açık durumlarda en verimli çalışır.

DDuDşA'lar fırsatları iyi görüp değerlendirebildikleri için başarılı girişimciler olabilirler. Değişen durumlara karşı uyanıktırlar ve hızla eyleme geçerek sonuç alırlar;

proje gerektirdiğinde insanları bir araya getirmekte başarılıdırlar. İşyerindeki insanlarla ilişkilerinde ayakları yere basar ve mantıklı, aynı zamanda ikna edici de olabilirler.

7.14. İçedönük-Duyumsayan-Düşünen-Algılayıcı (İDuDŞA)

Enerjisini iç dünyadan alır; beş duyusunu da kullanabildiğinde en rahattır; mantık ve nesnellikle karar verir; esnek ve değişikliğe açık durumlarda en verimli çalışır.

İDuDŞA'lar pratik dünyamızda rahatça yaşar ve hareket ederler. Sıklıkla ticarete başarılı olurlar, işleri esneklik ve değişiklik gerektiriyorsa, İDuDŞA'lar çok mutlu olurlar. Sorunlara dışarıdan bakabilirler. İDuDŞA'lar işte çıkan krizlerden heyecan duyarlar; neler gerektiğini çabucak görüp buna göre hareket ederler. Kararları sırası geldikçe vermek onlar için daha kolaydır. Meslektaşları onların soğuk ve uzak olduklarını düşünebilirler. İnsanlarla uğraşmaktansa nesnelerle uğraşmayı severler.

7.15. Dışadönük-Duyumsayan-Hisseden-Algılayıcı (DDuHA)

Enerjisini dış dünyadan alır; beş duyusunu da kullanabildiğinde en rahattır; kişisel öznal değerlere göre karar verir; esnek ve değişikliğe açık durumlarda en verimli çalışır.

DDuHA'lar rahat, konuşkan ve pratik tarzları halkla ilişkilerde başarılı olmalarını sağlar. Herhangi bir durumda, DDuHA'lar insanları rahatlatacak bir şeyler söyleyeceğine güvenilebilir. Sağduyulu ve dost canlısı oldukları için herhangi bir satış işinde çok ikna edici olabilirler, bu nedenle değerli elemanlardır. DDuHA'lar her şeyi denemeye hazırdırlar. DDuHA'lar aynı anda birçok projeyle başa çıkabilirler. Canlı ve hoşgörülü oldukları için, işin toplumsal yönü onlara çok zevk verir. İş gereği uzun zaman yalnız kalırlarsa mutsuz olurlar. Soyut mantık gerektiren işler ilgilerini çekmez.

7.16. İçedönük-Duyumsayan-Hisseden-Algılayıcı (İDuHA)

Enerjisini iç dünyadan alır; beş duyusunu da kullanabildiğinde en rahattır; kişisel öznal değerlere göre karar verir; esnek ve değişikliğe açık durumlarda en verimli çalışır.

İDuHA'ların iş konusunda yetenekleri olsa bile, alçak gönüllü ve yumuşak tutumları onları kendilerini öne çıkarmaktan alıkoyar, bu yüzden değerleri anlaşılmayabilir ve kendilerini bedavaya çalışırken bulabilirler. Diğer insanlar adına çok ikna edici olabilirler, bu nedenle iyi satıcılar olurlar. İDuHA'lar sıklıkla insanlara hizmet ve anlayış gerektiren pratik işlerde perde arkasından çalışırlar -örneğin müşteri hizmetleri bölümünde- Sıklıkla sanat yetenekleri vardır ve duygularını konuşmak yerine

yaptıkları işle ifade edebilirler. Liderlik veya yöneticilik gibi onlara sorumluluk yükleyen idare işleri genellikle onlara uymaz, çünkü emir vermekten çok ikna etmeyi tercih ederler (Hedges, 1997).

8. KİŞİLİK ÇATIŞMALARI

Bu bölüm, işte çıkan bazı çatışmalara yoğunlaşacak ve bunların nasıl çıktıklarının anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda bunların bazılarının nasıl çözülebileceğine de yer verilecektir. Farklı tercihler, iş yerindeki insanların gereksinimlerini etkilemektedir.

Dışadönükler: Enerjilerini insanlar ve nesnelerden oluşan dış dünyadan alırlar; işte çabuk hareket etmek gereği duyarlar ve fikirlerini tartışarak şekillendirirler.

İçedönükler: Enerjilerini daha ziyade düşünceler ve fikirlerden oluşan iç dünyadan alırlar; işte eyleme geçmeden önce düşünme gereği duyarlar; sakince düşünmek için zamana ihtiyaçları vardır.

Duyumsayan kişiler: Bilgiyi beş duyu yoluyla işlerler; deneyimlerini ve gerçekleri kullanabilecekleri pratik işler yapmayı severler.

Sezgisel kişiler: Bilgiyi örüntüler ve ilişkiler yoluyla işlerler; problem çözebilecekleri ve bir şeyleri değiştirebilecekleri işleri severler.

Düşünenler: Kararlarını mantık ve nesnellik üzerine dayandırır; işte diğer insanlara karşı mantıklı ve kesin kararlı davranırlar.

Hissedenler: Kararlarını kişisel öznel değerlere dayandırır; işte diğer insanlara karşı dostça ve samimi davranırlar.

Yargılayıcılar: Yapılandırılmış, düzenli ve tertipli olabilecekleri işlere gerek duyarlar; plan yapmaktan ve karar vermekten hoşlanırlar.

Algılayıcılar: Esnek, uyumlu ve kendileri olmalarına izin veren işleri yeğlerler; her şeyi değişikliğe açık tutmaktan hoşlanırlar.

Örneğin düşünmeciler, duygu tiplerinin mantığı kullanma zaafına dikkat ederler ve bu nedenle onların kararlarına değer vermezler. Duyguya güvenmemek için geçerli bir nedenleri vardır: Kendi duygularının hata yapmaya yatkın olduğunu ve pek de işe yaramadığını bildikleri için karar verirken duygu işlemi kullanmamaya çalışırlar, başkalarının duygu işlemlerinin de kendilerinkinden farklı olmadığını düşünürler. Gerçekte ise, özellikle başka insanların neye değer verdiklerini yargılamak, bir duygu

tipinin duygu işlemi, bir düşünme tipinin düşünme işleminden çok daha yetkin bir araçtır (Hedges, 1997).

Benzer biçimde, sezgi tipleri, duyum tipleri sezgilerine güvenmedikleri için onların algılamalarına tepeden bakma eğilimindedirler. Duyum tiplerinin gerçek olguları farketmekte kendilerinden daha iyi olduğunu göremezler. Duyum tipleri de, olguları kavramadaki üstünlüklerine bakarak benzer bir hata yaparlar; kendi gelişmemiş sezgilerine değer vermedikleri için, bütün sezgisel esinlenmelere karşı güvensizlik duyarlar. Ne var ki, çok fazla zıtlık, insanlar farklı tipler olduklarını bilseler bile, beraber çalışmayı olanaksız hale getirebilir.

İki kişi arasında belli bir durumda ortaya çıkan kilitlenmenin sebebi, tip farkının yarattığı iletişim zorluğu olabilir. Her iki kişi de aynı olguları bilmiyorsa veya aynı olanakları düşünmemişse veya aynı gelişmeleri tahmin edememişse, her ikisinin de sorun hakkında bilgisi yetersiz demektir. Ellerindeki bütün bilgiyi ortaya koymaları gerekir. Her ikisi de, ne kadar az veya çok gelişmiş olursa olsun, dört işlemlerini de kullanmalıdır: Gerekli olguları toplamak için duyum, işe yarayacak bütün önlemleri almak için sezgi, gelişmeleri belirlemek için düşünme ve bunların başkaları üzerindeki etkilerini hesaba katmak için duygu. Karşılıklı algılama ve yargılama işlemlerinin biraraya getirilmesi, her ikisi için de olumlu bir sonuç almak için en uygun şartları yaratır (Hedges, 1997).

Ne var ki, karar vermek için sadece bir yönüdür. İnsanlar genellikle fikirlerini üstlerine, altlarına veya iş arkadaşlarına kabul ettirmek durumundadırlar. İletişimin bir parçası olan ikna, dışadönüklerin ve duygu tiplerinin doğal yeteneğidir. Dışadönükler, kendilerini ifade etmekte hiç zorlanmazlar, bu nedenle onlarla çalışanların kararlarını öğrenmeleri için onları dinlemeleri yeterlidir. İçedönüklerin arkadaşları ise, içedönüklerin fikirleri hakkında, onların hiç bir zaman anlayamadıkları kadar bilgisizdirler, bu nedenle de özel olarak görüşülmeden ikna olmaları imkansızdır.

Duygu tipleri fikirlerini büyük bir incelikle ortaya koyarlar. Her zaman uyum sağlamak amacıyla oldukları için, fikirlerinin başkaları üzerindeki etkilerini önceden dikkate alarak, kişilere özel takdim yöntemleri geliştirirler. Bu nedenle de genellikle önerileri, düşünme tiplerine göre kulağa daha hoş gelir. Sebep ve sonuç konusunda gösterdikleri titizliği, insan ilişkileri alanına taşımadıkları takdirde, düşünmecilerin başkalarının varlığından haberdar olmaları çok zordur. Genellikle görüşlerini sakın ve

rahat bir tavır içinde, fakat başkalarının düşüncelerini hiç hesaba katmadan ortaya koyarlar; en beklemedikleri bir anda da muhalefetle karşılaşır.

Elbette hiç kimse bir düşünceyi anlamadan kabul etmez. Algılama tipleri, dinlemeye eğilimli oldukları için, yargı tiplerine göre anlamaya daha yatkındırlar. Hiç bir tip bütün özelliklere sahip değildir. İçedönükler ve düşünmeciler, en doğru sonuçlara ulaşma yetenekleri olduğu halde, bunları kabul ettirmekte çok zorlanırlar. Bunlara zıt tipler ise iletişimde çok başarılıdırlar ama, bu yeteneklerini kullanabilecek sonuçlara ulaşmakta zorluk çekerler.

En iyi sonuca ulaşmak için, bütün tipler, ya başkalarıyla işbirliği yaparak, ya da kendilerini kontrol ederek, kendi doğal yeteneklerine zıt tiplerin özelliklerini katmalıdırlar. Başka tiplerin özelliklerini kontrollü olarak bizzat kullanmak ise, tip gelişiminde en üst noktadır.

Duygu tipleri sempati ve takdir arayışı içindedirler. Başkalarının duygularını anlamalarını ve paylaşımlarını, ya da en azından önem vermelerini isterler. Başkalarının kendilerini ve değer yargılarını onaylamalarını beklerler. Arkadaşıktan sıcaklık ve canlılık. alırlar, çelişkiden ise tökezletici ve acı veren bir ürperti duyarlar. Değer verdikleri insanlardan kısa bir süre için bile ayrı düşmekten nefret ederler (Hedges, 1997).

İşyerindeki davranış tarzlarımızı ve ortaya çıkan kişisel durumları nasıl ele aldığımızı karşılaştırabiliriz; bu, farklılıklarımızı fark etmemize ve çatışmaya girmektense bunlardan nasıl yararlanacağımızı görmemize yardımcı olacaktır.

8.1. Dışadönükler ve İçedönükler

Dışadönüklerin diğer insanlarla çalışmayı sevdiğini ve en iyi bu şekilde çalıştıkları için de, enerjilerini diğer insanlarla birlikte bulunmakla şarj ettikleri bilinmektedir.. Birçok durumda, işleri yerine getirmek için çabuk düşünüp hızla eyleme geçerler. Dış dünyaya doğru çekilirler ve uzun süre kendi başlarına çalışmalarını gerekirse, dışarı çekildikleri için işe yoğunlaşmakta güçlük çekerler.

İçedönükler farklıdır, onlar sessizce, sıklıkla kendi başlarına çalışmayı tercih ederler. En iyi işi bu şekilde çıkarırlar. Her şey üzerinde uzun uzun düşünmeyi severler, bu işlemi tamamlamadıkça düşüncelerini diğer insanlara söylemekten kaçınırlar. İşleri kalabalıklara konuşma yapmayı içeriyorsa, uzun hazırlıklar yapmadan akıcı bir

konuşma yapamazlar. Sürekli hareket halinde, olmayı seven dışadönükler içedönüklerden dengeli eleştiri beklerler.

Dışadönükler işte iletişim kurmak için diğer insanlara ihtiyaç duyar. Fikirlerini ve sorunlarını meslektaşlarına anlatmak yoluyla toparlarlar. Bir bütün gün ofisinde tek başına kapalı kaldığında, çökkün ve yalnız hissedebilir ve büyük olasılıkla iki laf edebileceği birini arar. Biraz sohbetten sonra D işine dönmekten mutlu olur.

İçedönükler genellikle kendi başlarına olduklarında en verimli çalışırlar kesinlikle sakın bir atmosferi konuşmaların olduğu yere yeğlerler. İşte D'lerin konuşma gereksinimini kafa karıştırıcı ve rahatsız edici bulurlar. Gürültülü bir ofiste çalışıyorlarsa, neden verimli iş çıkaramadıklarını kendileri de anlamayabilir. Ancak, sükunete ihtiyaçları olduğunu fark edip bunu sağlayabilirlerse, çok daha mutlu olurlar ve işleri de verimli hale gelir. D'ler ve İ'lerin farklı çalışma çevrelerine gerek duyarlar.

8.2. Duyumsayan ve Sezgisel Kişiler

D ve İ tercihleri insanlarla bir süre çalıştıktan sonra genellikle ortaya çıkar. Ancak, Du ve S tercihler her zaman dikkat çekmeyebilir. İnsanlar kendi tercihlerini ve yakın çevresindekilerin tercihini bilebilirse, birçok çatışma önlenmiş olur. Böylece birlikte daha iyi çalışabilir.

İş yerinde Du'lar bilgileri belirli ve ölçülebilir yollardan elde ederler. Belli parçalara ve ayrıntılara dikkat ederler ve her şeyin en başına dönerek işlemler ve direktifleri izlerler. Elle tutulur şeyleri severler, kararlı bir şekilde adım adım ilerlerler, genellikle iyi bir zaman duyguları vardır. Bugünün ötesine bakmazlarsa, durumun gelecekte nasıl olabileceğini göremeyebilirler. Olasılıklar yerine, anladıkları şeyler üzerine çalışmayı yeğlerler. Gerçeklerle iyi baş ederler.

Sezgisel kişiler, her şeyde bir bağlantı aradıkları için iş yerindeki davranışları Du'lardan oldukça farklıdır. Ayrıntılardan ziyade bugüne dikkat ederler. Belli parçalara bakmak yerine, her şeyin bir diğeriyle ilişkisini incelerler. Genellikle önsezilerini dinlerler, bir şeyleri değiştirmek ve bunu yapmanın yeni yollarını ortaya koymak isterler. Rutin gerekliliklerin korunması yerine, yeni projeler ve sorunlarla uğraşmayı tercih ederler. Geleceğe bakarken, şu anın önemli ayrıntılarını gözden kaçırabilirler.

Duyumsayan ve sezgisel kişiler, bir diğerrinin bilgi alma terciğini fark etmezlerse iş yerinde önemli anlaşmazlıklar yaşanabilir. Sezgisel kişiler hep, bir şeyi yapmanın

yeni yollarını ararlar. Sezgisel ve duyumsayan kişiler yazılı materyali de farklı yorumlayabilirler.

Duyumsayan kişiler, S'lerin fikirlerini dinlemeye hazır olduklarında onlarla daha iyi çalışabilirler. Fikirleri eyleme dökenler genellikle Du'lardır. Ancak, Du'lar tek tek maddelere saplanıp kalabilirler ve bunların işe bütün olarak nasıl katkıda bulunacağını görmeleri gerekebilir. Du'lar geleceğe bakmaya çalışmalıdırlar (Hedges, 1997).

Sezgisel kişiler, kendi fikirlerini ve planlarını Du'lara danışmaya hazır olduklarında onlarla daha iyi çalışabilirler. Çünkü Du'lar bu fikirlerin uygulamada işe yarayıp yaramayacağını söyleyebilirler. Sezgisel kişiler, şu anın ayrıntılarına dikkat etmelidirler, çünkü geleceğe ilişkin düşüncelerine kapılıp bunları unutabilirler. Genellikle şu anda yaşamadıkları işin zaman duygularını geliştirmeleri gerekli olabilir.

Tablo 7 Sezgi ve Duyumsayan Tiplerinin Birbirine Gereksinimi

Sezgi Tipinin Duyum Tipine Gereksinimi	Duyum Tipinin Sezgi Tipine Gereksinimi
Doğru olguları görmek.	Yeni olanakları görmek.
Çözüm için tecrübeleri kullanmak.	Sorunlara yeni çözümler getirmek.
Ayrıntılara dikkat etmek.	Gelmekte olan değişimi görmek.
O anda görülmesi gereken şeyler.	Geleceğe hazırlanmak.
Sabırlı olmak.	Atılgan olmak.
Önemli detayları izlemek.	Yeni önemli şeyleri görmek.
Zorluklara karşı gerçekçi bir tavır.	Zorlukları keyifle aşmak.
Bugünün keyfini çıkarmak.	İlerideki zevklerin değerini görmek.

(Myers, 1997).

8.3. Düşünenler ve Hissedenler

Durumlara dışarıdan bakabilme üstünlüğüne sahip olan Dş'ler kafalarını kullanarak daha analitik ve mantıklı davranabilirler. Ancak, H'lerin de aynı derecede önemli üstünlükleri vardır. Onların yeteneği insanlarla uğraşmak ve onları anlamaktır. Genellikle iyi iletişim kurarlar, insanların duyguları ve onlarla olan ilişkiler H işin önemlidir ve çalışanların uyumlu ve mutlu olmalarını sağlama yolunda büyük katkılarda

bulunur. Düşünenler fikirlerini kağıt üzerinde daha iyi sunabilirler, ancak H' ler büyük olasılıkla bir fikrin veya raporun içeriğini kabul etmeleri için insanları ikna yoluna gidecektir. İnsanlara işin karlı yönlerini gösterecek şekilde konuşabilirler (Hedges, 1997).

İşte Dş'ler sıkı ve nesnel olma eğilimindedirler. Onlar şirket için çalışırlar. H'ler ise daha esnek ve öznelirler, şirketteki insanlarla ve onlar için çalıştıklarını hissederler. Bazen bu tutumlar çatışabilir.

İşte Dş ve H'ler arasındaki en büyük çatışmalardan biri, gündelik önemsiz konuşmalardan çıkar. Dş için ofisteki ufak tefek işler yalnızca ufak tefek işlerdir; ancak H'ler bunları insanlara hoş davranma fırsatı olarak görürler ve insanlar da onlara karşılık verdiğinde -bir gülümseme veya içten bir teşekkür- hoşlarına gider. Bu, Dş'lerin nesnel ilişki kurma tarzıyla H'lerin daha kişisel tarzı arasındaki farklığı gösterir. Düşünenler neden iş yerinde H'lerin hep gülümseme ihtiyacı duyduğunu anlamazken, hissedenler de Dş'lerin niçin bu kadar soğuk ve duygusuz olduğunu merak ettiklerini söylerler (Hedges, 1997).

Düşünenler, yalnızca işle ilgili konularla değil, bunların çalışanları nasıl etkilediğine de dikkat ederlerse, ve insanların duygularını incitmemeye özen gösterirlerse H'lerle daha iyi çalışabilirler. Düşünenler farkında olmadan insanların duygularını incitebilirler. Duygularını daha güç ifade ederler. Bunu sakın bir şekilde yapabilirlerse, insanlar da onların neler hissettiklerini anlayabilirler.

Hissedenler, her şeyi kişisel olarak almazlarsa Dş'lerle daha iyi çalışabilirler. Hissedenler, kendilerinin sorumlu olmadığı durumlarda bile hemen her şeyi kişiselleştirirler. H'ler birisiyle aynı fikirde olmasalar bile düşündüklerini söyleyebilirlerse, bu herkesin de açık olmasını kolaylaştıracaktır.

Dş'lerle H'ler arasındaki farklıklar genellikle diğer tipler arasındakilerden daha kolay çözümlenebilir, çünkü karşılıklı olarak birbirlerinin bakış açısının değerini anlayabilirler. Her ikisi de nasıl hissettiklerini ifade edebildiğinde, her iki görüşü de göz önüne alan kararlar vermeleri kolaylaşır.

8.4. Yargılayıcılar ve Algılayıcılar

Y'lerin daha düzenli, planlı ve yapılandırılmış bir yaşam tarzını yeğlediklerini, A'ların ise tüm bunları daha az tercih ettiklerini biliyoruz. İşte de bu farklılıkları ortaya çıkar ve en büyük sataşmaların nedeni bunlar olabilir.

İşin türü ne olursa olsun, Y'ler ve A'lar farklı tarzlar benimserler. Y'ler mutlaka işin tamamlanmasını isterler ve en kısa zamanda bunu yapmaya uğraşırlar. Bir işi geciktirmek için iyi bir neden yoksa, Y iş bittiğinde kendini mutlu hisseder ve planlar yaparak bunlara uyar. Y'ler bir kez harekete geçtiğinde onları durdurmak veya fikirlerini değiştirmek güçtür, -bilgiler veya koşullar değişse bile –çünkü yeni girdilere açık değillerdir. Dışadönük yargılayıcılar olasılıkla çok çabuk karar verip hemen eyleme geçerler (Hedges, 1997).

Algılayıcılar ise işlerine farklı bakarlar. Yapılacak bir iş olduğunda olabildiğince çok bilgi toplamayı severler ve bazıları işi olabildiğinde geç bitirmeyi sever. Yaptıkları işin esnek olmasını isterler ve iş ilerledikçe değişikliğe açık olmaktan hoşlanırlar. Bir işi bitirme tarihi uzaksa, bu tarih yaklaşıp dek elle tutulur bir iş çıkarmayabilirler. Bazen, bir işi bitirmek için çılgın bir telaş içine girmeleri gerekir.

İşte Y'ler ve A'lar arasındaki en büyük çatışmalar Y'nin bir şeyi bitirmek için acele etmesi ve A'nın işi ucu açık bırakıp esnek olmayı istemesinden kaynaklanır. Algılayıcılar, Y'ler tarafından bir şeyi bitirmeleri için kendilerine sürekli baskı yapıldığını hissettiklerinde sinirlenirler.

Algılayıcıların zamana karşı tutumları farklıdır ve bu işte de kendini gösterir. Toplantının başlayacağı saatte onlar ancak hazırlanmaya başlar ya da gitmek üzere yola çıkarlar. Yakın bir yerdeyseler ve hazırlık yapmaları gerekmiyorsa, zamanında ulaşabilirler. Uzaktalarsa ve hazırlıkları son ana bırakmışlarsa, geç kalabilirler, bazen çok geç.

Y'ler iş ilerledikçe yeni bilgileri almaya açık olurlarsa, A'larla daha iyi çalışabilirler. Ayrıca, karar vermeden önce diğer seçenekleri de gözden geçirmeye istekli olurlarsa, son kararları daha dengeli olacaktır. Algılayıcılar, Y'lerin bu kadar katı ve esnemez davranmamasını isterler. İşin teslim tarihi üzerinde anlaşmaları durumunda, Y'ler A'lara baskı yapmamaya çalışmalıdırlar.

Algılayıcılar, işi teslim tarihinde bitirdikleri takdirde, Y'larla daha iyi çalışabilirler. A'lar bir işi tarihinde teslim etmezler veya sözlerini tutmazlarsa, Y'ler

sabır gösteremez ve onlara olan güvenlerini kaybederler. Y'ler A'lara güvenilmeyeceği kanaatine varırlarsa, onlar hakkında kötü konuşurlar ve onlarla çalışmaktan kaçınırlar. A'lar Y'larla randevulaştıklarında bunlara mutlaka uymalıdır. Algılayıcıların aynı anda yürüten bir sürü projeleri olabilir. Bir seferde bunlardan bir veya ikisine yoğunlaşırlarsa teslim tarihlerine uymaları mümkün olabilir.

8.5. Bir Grup İçinde Sorunları Çözmek

Farklı tiplerin yer aldığı bir grup çalışmasında, her işlemin ortak çalışmaya katkısını görmek kolaydır. Örneğin, duyum tipleri, durum hakkında kesin bilgilere sahiptirler ve diğerlerinin gözden kaçırdığı veya hatırlamadığı şeyleri hatırlarlar. Sezgi tipleri, sorunları aşmak için birçok öneriler ve yeni yöntemler önerirler. Düşünme tipleri, kurallar konusunda çok titizdirler, olabilecek hataları herkesten önce görürler, önerilerdeki tutarsızlıklar ve eksikleri ve temelsiz varsayımları hemen yakalarlar, konudan uzaklaştığı zaman diğerlerini toparlayıp kaldıkları noktaya getirirler. Duygu tipleri uyumlu olma konusunda dikkatlidir; keskin fikir ayrılıkları ortaya çıktığı zaman herkesin fikrinin (kendi fikirleri de dahil) en önemli noktalarını bir araya getirecek bir orta yol bulmaya çalışırlar. Çok farklı tiplerden oluşan gruplarda bir sonuca varmak, benzer tiplerin oluşturacakları gruplardan daha zor olacaktır, ama daha ayrıntılı tartışılmış ve daha geniş bir temele oturtulmuş olduğu için, önceden görülemeyen bir nedenle olumsuz sonuçlanması tehlikesi daha az olacaktır (Myers, 1997).

8.6. İnsan İlişkilerinde Tip Kullanımı

Aynı algılama (Du ve S) ve yargılama (Dş ve H) işlemlerini tercih eden iki insanın birbirini anlama şansı başkalarından daha yüksektir. Herşeye aynı şekilde bakarlar ve benzer sonuçlara varırlar. Aynı şeyleri ilginç ve önemli bulurlar. Algılama veya yargılama işlemleri aynı, fakat her ikisi de aynı olmayan iki insan ise iyi bir iş arkadaşlığı oluşturabilirler. Ortak tercihleri onlara anlaşma zemini hazırlar, farklı tercihleri ise, bir takım olarak, teker teker sahip olduklarından daha geniş bir bakış açısı sağlar. İş arkadaşları hem algılama ve hem de yargılama işlemlerinde farklı tercihlere sahipse, problem var demektir. Eğer birbirlerine saygı göstermeyi başarabilirlerse, beraber çalışmak her ikisine de çok şey kazandırır; aksi takdirde sonuç felakettir. Bir takım olarak algılama ve yargılamanın her iki işlemine de sahiptirler. Birbirlerinin

yeteneklerini görebilmeleri ve değerlendirebilmeleri için birbirlerini anlamaları gerekir (Myers, 1997).

9. KİŞİLİK TİPİ ÖZETİ

İnsanların zihinsel eylemlerinin tamamı, bir algılama veya yargılama işlemidir. Sırasıyla, önce algılamayı, sonra da yargılamayı kullanmak, herhangi bir başarının zorunlu aşamalarıdır.

İki farklı algılama tarzından biri olan duyum, somut olguların beş duyu dediğimiz görme, duyma, dokunma; tatma ve koku alma yoluyla algılanmasıdır. Sezgi ise, duyumun ulaşım alanı dışındaki şeylerin dolaylı olarak algılanmasıdır; anlamlar, ilişkiler ve olasılıklar gibi. Sezgi, insanlar okudukları, yazdıkları, konuştukları veya dinledikleri zaman, anlamları kelimelere ve kelimeleri anlamlara çevirir; insanlar bilinmeyen bilinçli düşüncelerine davet ettikleri veya bir olasılık, bir çözüm veya ilham bekledikleri zaman sezgiyi kullanırlar. Sezgi, en iyi durumu nasıl ele almak gerektiğini görmek için kullanılır. Duyumu tercih edenler, bunu kullanarak gözlemlenebilir olguları farketmek ve hatırlamakta ustalaşırlar. Gerçek durum üzerine sürekli artan bilgi ve deneyleri sayesinde gerçekçi, pratik, gözlemci, eğlenceden hoşlanan ve çok sayıda olgu ile aynı anda ilgilenebilen kişiler olurlar. Sezgiyi tercih edenler, olasılıkları görmekte ustalaşırlar. Sürekli arayış içinde oldukları zaman mutlaka yeni olasılıklar bulacaklarını öğrenirler. Hayal gücü ve esinlenmeye değer veren sezgi tipleri, yeni fikirler, projeler ve çözümler üretmekte başarılı olurlar (Myers, 1997).

Yargılamanın bir türü olan düşünme, mantıklıdır ve kişisel değildir. Düşünme, zihinsel faaliyetin bütün yaratıcı yönlerini içermez; bunların büyük bir kısmı sezginin ürünüdür. Düşünme, sebep-sonuç kalıplarında inceler, yanlış ve doğru arasında ayırım yapar. Diğer yargılama işlemi olan duygu, bilinçli olarak kişiseldir ve kişisel değerler üzerine kuruludur. Değer verilen ve verilmeyen veya daha çok ve daha az değer verilen şeyler arasında ayırım yapar; duygu tiplerinin değer verdikleri şeyleri korur. Duygu yargılamasının kişisel olması, bencil olması anlamına gelmez; en iyi örneklerinde başkalarının duygularına da bildiği veya anlayabildiği kadar önem verir. Duygu sözcüğü, duygusallık olarak adlandırdığımız tavırla karıştırılmamalıdır; Jung, duygunun rasyonel bir işlem olduğunu belirtmektedir. Düşünme tipleri, insanlara özgü, önceden kestirilmesi güç tavırlardan çok, mantıklı davranan (makinalar gibi) şeylerle

ilgilenmekte daha başarılıdır. Düşünme tiplerinin kendileri de mantıklı, nesnel ve düzenli olma eğilimindedirler; karara varmadan önce olguları inceleyip tartarlar ve hoşagitmeyen olguları da dikkate alırlar. İnsan ilişkilerinde ustalaşan duygu tipleri, sempatik, saygılı ve naziktirler; karar verirken, başkalarınınkini de dahil olmak üzere, kişisel değerlere önem verirler. İnsanlar doğuştan bu dört işleme -duyum, sezgi, düşünme ve duygu- sahiptirler (Myers, 1997).

Gerçekte, en doğru kararlar hem duyum, hem de sezgiye dayanmak zorundadır. Her iki algılama işlemine uygun ve zorunlu kullanım alanları vardır. Duyumun pratik alanda yararlı olması onun somut, gerçek durumu çok iyi görmesinde ve önemli noktaları kavramasında yatmaktadır. Duyumun olgulara önem verme özelliği, duyum tipleri kadar sezgi tiplerinin de önem vermesi gereken bir özelliktir. Sezgi tipleri olasılıklara gerçeklerden daha çok önem verme eğiliminde olmakla beraber, somut durumu ve bunun getirdiği sınırlamaları dikkate almayarak ciddi hatalar yapabilirler. Herhangi bir durumda somut olgularla ilgilenmeyi reddetmek, sezgi tiplerinin önlerindeki imkanları imkansızlığa çevirebilir. Her iki algılama işlemi de, eğer zıddından yardım almayı reddedip "saf" olmaya çalışırlarsa, kendi kendisini yok edebilir. Sezgi tipleri, soruna ilişkin olarak dikkate alınacak olgu olmadığını veya bütün ilgili olguları bildiklerini, ya da bilmedikleri olguların önemli olmadığını varsayarak duyum işleminden yardım almayı reddedebilirler. Aynı şekilde duyum tipleri, gördükleri şeyin görülebilecek herşey olduğunu varsayarak sezgiye kapılarını kapatabilir ve onun bilinçlerine yapabileceği katkıyı olanaksız kılarlar. Bunu alışkanlık haline getirmiş olan insanlar, ani ve beklenmedik şeyleri hiç sevmezler, çünkü onların güvenlik duyguları, deneyleri ile öğrendiklerine dayanır. Deneyimleri dışında bir durumla karşılaştıkları zaman ya hiç bir şey yapmazlar, ya da körlemesine çaba sarfederler. Her iki durumda da başarılı olamadıkları gibi, çok zor durumda kalmaları da kaçınılmazdır. Böyle zamanlarda bir çözüm bulması için sezgiyi davet etmek, yapılacak en iyi iştir.

Gerekli olduğu zaman yargılamayı kullanabilmek, çok önemli bir yetenektir. Bazıları "yargılama" fikrinden hiç hoşlanmazlar, bunun otoriter, kısıtlayıcı ve keyfi anlamlar taşıyan bir kavram olduğunu düşünürler. İnsanlar uygun olup olmadığını değerlendirmeden, doğal olarak tercih ettikleri yargılama işlemini kullanmak eğilimindedir. Bu bir hatadır. Her iki yargılama işleminin değeri anlaşılabilse, düşünme

tipleri işbirliği sağlamak için duygu işlemini, duygu tipleri de olası gelişmeleri görebilmek için düşünme işlemini kullanabilirler.

9.1. Dışadönük Tipler

Değişiklik ve eylemden hoşlanırlar. Hızlı olmayı sever, karışık işlemlerden hoşlanmazlar. Genellikle insanlara sempatik davranırlar. Uzun ve yavaş işlerde sabırsızdırlar. İşlerinin sonuçlarıyla, bir an önce yapıp bitirmekle ilgilenirler, başkalarının nasıl yaptığını merak ederler. Telefonun araya girmesinden genellikle rahatsız olmazlar. Genellikle hızlı, bazen fazla düşünmeden iş görürler. Etrafta insanların olmasından hoşlanırlar. Arkadaşça iletişim kurarlar (Myers, 1997).

9.2. İçedönük Tipler

Yoğunlaşabilmek için sessizliği severler. Ayrıntılara önem verirler, kesin ifadelerden hoşlanmazlar. İsim ve yüzleri hatırlamakta zorluk çekerler. Sürekli olarak aynı proje üzerinde çalışmaktan kaçınmazlar. İşlerinin temelindeki ana fikir ile ilgilidirler. Telefon tarafından kesintiye uğramaktan hoşlanmazlar. Harekete geçmeden önce çok düşünmek isterler, bazen hiç harekete geçmezler. Yalnız çalışmayı severler. İletişim sorunları vardır (Myers, 1997).

9.3. Duyum Tipleri

Standart bir çözüm olmadığı taktirde yeni problemlerden hoşlanmazlar. İşleri yürütmenin geleneksel yollarını tercih ederler. Yeni beceriler kazanmak değil, sahip olduklarını kullanmaktan hoşlanırlar. Bir işin gerçek süresinin bilincinde olarak düzenli çalışırlar. Genellikle sonuca adım adım ulaşırlar. Rutin ayrıntılar üzerinde sabırla dururlar. Ayrıntılar karmaşık bir durum almaya başlayınca sabırsızlanırlar. Genellikle akıllarına parlak bir fikir gelmez, gelse de pek güvenmezler. Somut durumlarda çok ender hata yaparlar. Hassas işlerde çok iyidirler (Myers, 1997).

9.4. Sezgi Tipleri

Yeni problemleri çözmekten hoşlanırlar. Aynı şeyleri tekrarlamayı sevmezler. Yani bir beceri kazanmayı, bunu kullanmaktan daha çok severler. Heyecanla sarıldıkları işlerde enerji patlaması yaparlar; aradaki zamanlarda durgun ve tembeldirler. Sonuca çok çabuk ulaşırlar. Rutin ayrıntılarda çok sabırsızdırlar. Karmaşık durumlarda çok

sabırlı davranırlar. Somut olgularda sık sık hata yaparlar. Kesin ve hassas sonuç almak için zaman harcamaktan hoşlanmazlar (Myers, 1997).

9.5. Düşünme Tipleri

Duygularını kolayca belli etmezler ve insanların duygulan ile ilgilenmekten rahatsızlık duyarlar. Farkına varmadan insanların kalbini kırabilirler. İncelemeyi ve herşeyi mantıki sırasına yerleştirmeyi severler. Uyumsuzluktan çekinmezler. Kişisel olmayan kararlar verirler, çok kere insanların isteklerine hiç önem vermezler. Kendilerine karşı açık ve dürüst davranılması gerekir. Gerektiğinde insanları cezalandırır veya işten kovarlar. Analizcidirler, insanların fikirlerine göre davranırlar. Sabit fikirli olma eğilimindedirler (Myers, 1997).

9.6. Duygu Tipleri

İnsanlarla ve insanların duygularıyla yakından ilgilidirler. Önemsiz konularda bile insanları memnun etmekten hoşlanırlar. Uyuma önem verirler, işyeri sürtüşmeleri verimlerini çok etkiler. Kendilerinin veya başkalarının hoşlandıkları veya istedikleri şeylerin kararlarını etkilemesine izin verirler. Sık sık takdir edilmek isterler. İnsanların hoşuna gitmeyecek şeyleri söylemek istemezler. İnsanlara yöneliktirler, insanların değer verdikleri şeylere göre davranırlar. Sempatiktirler (Myers, 1997).

9.7. Yargılama Tipleri

İşlerini planlayabildikleri ve planlarını uygulayabildikleri şartlarda çok verimli olular. İşlerin belirlenmesini ve bitirilmesini isterler. Acele karar verme eğilimindedirler. Daha acil bir iş ortaya çıksa bile üzerinde çalıştıkları projeyi bırakmaktan hoşlanmazlar. Yapılması gereken yeni işleri farketmeyebilirler. İşe başlamak için sadece esas unsurlara önem verirler. Herhangi bir şey, durum veya insan hakkında bir karara varınca tatmin olurlar (Myers, 1997).

9.8. Algılama Tipleri

Değişen durumlara iyi uyum sağlarlar. İşleri değişikliklere açık tutmaktan kaçınmazlar. Karar vermekte zorluk çekerler. Birçok projeye birden başlayıp bitirmekte zorluk çekerler. Hoş olmayan işleri erteleyebilirler. Yeni bir işe başlamak için herşeyi

öğrenmek isterler. Herhangi bir şey, durum veya insan hakkında yeni şeylere meraklıdırlar ve öğrenmekten hoşlanırlar.

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI

Takım için, tıpkı kişilik tanımında olduğu gibi tek bir tanım yapmak mümkün değildir. Burada kesin olmamakla beraber şu tanımlı vermek uygun olabilir: “Takım; ortak çıkar ve değerler etrafında, bir görevi başarmaya yönelik süreçte, birbirleriyle samimi bir etkileşim ve işbirliği çerçevesinde çalışan kişilerin oluşturduğu, biçimsel olarak yapılanmış, örgütsel bir birimdir” (Öztürk, 1999).

Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla baş etmeye çalışan çok sayıda yönetici, takım yaklaşımının daha yüksek verimlilik sağladığı, emek maliyetlerini düşürdüğü ve çalışanları şirkete daha bağlı hale getirdiği iddiasındadır. Japon şirketlerinin ürün kalitesini sağlayıp, ürün geliştirme çevrimini kısaltmaktaki başarısı, çeşitli ABD şirketlerini bu sonuçları getiren yoğun işbirliği çabalarını taklit etmeye yönlendirmiştir. Kendi kendini yöneten takımlar, pazardaki değişikliklere ve teknolojik ilerlemelere daha hızlı uyum sağlayabilecek olan, daha yalın ve daha esnek organizasyonların köşe taşı olarak takdim edilmiştir (Donnellon, 1998).

Çalışanların perspektifinden bakıldığında takımlardaki çalışma eşsiz yararlar sunmaktadır. Saat ücretli olarak çalışan işçiler için takım çalışması tipik olarak daha büyük bir özerklik ve iş tatmini sağlar. Takımların başarı ve kişisel doyum peşinde olan profesyonel çalışanlar için sağladığı şey de somut bir sorumluluk duygusu ile çok fazla kişinin yaşamayı arzu ettiği topluluk duygusunu hissetmektir.

Değişik amaçlarla bir araya gelmiş çeşitli takımlar vardır. Belirli bir işin yapılması için kurulan geçici çalışma grupları olduğu gibi bir işi düzenli olarak yapmak üzere kurulan sabit takımlarda vardır. “Etkin bir takım, ortak bir amaca ulaşmanın en iyi yolunun işbirliği olduğuna inanan; açıklık, güven ve dürüstlük ilkeleriyle sorumluluk atmosferinde hareket eden bir gruptur”. Bir grubun takım olabilmesi için başlangıçta şu özelliklere sahip olması gerekir.

- Takım üyelerinin birlikte çalışmak için ortak bir amaçlarının olması,
- Takım üyelerinin karşılıklı bağımlı olmaları ve birbirlerinin uzmanlıklarına ihtiyaç duymaları,
- Üyelerin, bir takım olarak birlikte çalışmanın daha isabetli kararlar ve iyi sonuçlar sağladığı fikrine yürekten inanmaları, bir başka ifadeyle sinerji yaratmaları.

Bundan yirmi sene önce Volvo, Toyota gibi büyük şirketler üretim sistemlerine takımları ilave ettiklerinde bu olay büyük bir yankı yaratmış ve yöneticilerin büyük ilgisini çekmişti. Çünkü, hiç kimse daha önce böyle bir girişimde bulunmamıştı. Bugün tamamen tersi bir durumda karşı karşıyayız, yani hangî şirket takım çalışmalarına üretimde yer vermiyorsa, o şirket yöneticilerinin dikkati çekilip kınanmaktadır. Takım çalışması anlayışı veya fikri üretim sistemlerinde bir mantar gibi çoğalmaktadır. Peter Drucker yarının organizasyonlarının takımlardan oluşacağını ve etkinliklerin bunlarla sürdürüleceğini söylemektedir (Özkalp, 1997)

1. NEDEN TAKIM ÇALIŞMASI?

Takımlardan, sadece süreçleri iyileştirmek (verimliliği arttırmak) için değil, aynı zamanda kuruluşun kültürünü ve herkesin sürekli iyileştirmeyi bir iş yapma tarzı olarak benimsemesini gerçekleştirmek için kullanmak gereklidir (Weaver, 1998)

İşte takım kurma nedenlerinden bazıları:

- Özel bir iş konusunun bir takım yaklaşımını gerektirmesi.
- Kararları tartışma ve görüşmeye zaman olması.
- Bir kişinin tek başına sağlayamayacağı bilgi ya da becerilere ihtiyaç duyulması.
- Takım çalışmasının kararların benimsenmesini sağlaması ya da morali yüksek tutması.
- Ekibin veriminin organizasyon içindeki yatay ve dikey ilişkileri etkileyebilmesi.
- Takım çalışmasının alınan kararların ve yapılan işlerin niteliğini artırması.
- Takım çalışmasının başarısızlık riskini azaltması.
- Grup kararları ve eylem planlarının yürütülmesi için değişik insanlara ihtiyaç duyulması (Weiss, 1993).

2. TAKIM ÇEŞİTLERİ

Takımlar en basit bir biçimde amaçlarına göre sınıflandırılabilir. Örgütlerde, en yaygın olarak bulunan takımlar üçe ayrılabilir (Özkalp, 1997). Bunlar:

- Sorun Çözücü Takımlar (Problem-Solving Teams).
- Otonom Çalışma Takımları veya Kendi Kendilerini Yöneten İş Takımları (Autonomous or Self-Managed Teams).
- Karşılıklı-Fonksiyonel Takımlar (Cross Functional Teams).

2.1. Sorun Çözücü Takımlar

Bundan onbeş yıl öncesine bakıldığında, takım çalışmaları yeni yeni güncellik kazanmaktaydı ve genellikle benzer biçimlerde oluşmaktaydı. Takımlar genelde aynı bölümde çalışan beş ile ondört kişiden oluşan işgörenlerden oluşmakta ve hemen her hafta birkaç saatliğine bir araya gelip işin kalitesini, etkinliğini ve çalışma ortamını daha iyi kılmak için tartışmaktaydılar. Bunlara Sorun Çözme Takımları denilmekteydi. Bu takımlara üye olanlar kendi aralarında çalışma prosedürleri ve yöntemleri üzerinde fikirler üretmekte veya bazı görüşleri paylaşmaktaydılar. Ancak bu grupların ürettikleri fikirleri uygulatma gibi bir otoriteleri söz konusu değildi. Sadece belirli konular üzerinde tartışıp fikir üretmekte ve önerilerde bulunmaktaydılar. Bu takımlara bir örnek verecek olursak; özellikle 1980'lerde çok kabul gören Kalite Çemberleridir. Bilindiği gibi Kalite Çemberleri bir iş takımı olarak sekiz ile on çalışandan veya ustabaşından oluşmakta ve belirli bir sorumlulukla düzenli olarak toplanarak kalite sorunlarını, sorunların nedenlerini ve çözümleri konusunda düzenleyici çalışmalar yapmaktaydılar. Yapılan bu çalışmalar, yöneticilere öneri olarak sunulmaktaydı (Özkalp, 1997).

2.2. Otonom Çalışma Takımları

Bu tür çalışma takımlarına kendi kendini yöneten takımlar da denilmektedir. Sorun Çözme Takımları birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte, işle ilgili karar ve süreçlerde çalışanları tam olarak içine almadığı için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle Otonom İş Takımları sadece sorunlarını çözmekle kalmamakta, çözümleri değiştirip sonuçlarından da tam bir sorumluluk almaktadırlar. Yani, bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, program geliştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Bu takımlar genelde 10-14 kişiden oluşmakta olup, kendilerinin daha önceki danışmanlarının sorumluluklarını almaktadırlar. Diğer bir deyimle yapılan iş üzerinde ortak bir kontrol, iş tanımları, çalışma araları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda karar alabilmektedirler. Tümüyle kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta

her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Bunun sonucunda danışman sayısı azalıp hatta giderek ortadan kalkabilmektedir (Özkalp, 1997).

Otonom Çalışma Takımları 1970'li yıllarda İsveç'te 500'den fazla şirkette deneysel nitelikte kullanılmaya başlandı. Özellikle İsveç otomotiv endüstrisinin iki ünlü ismi Volvo ve Saab bu tür uygulamaları yoğunlukla kullandılar. Örneğin Saab'da üretim hattında senelik %70'lik işgören devir hızı ve %20 devamsızlık görülmekteydi. Saab; yeni motor fabrikasını inşa etmeye başladığı zaman takım çalışmalarına yöneldi. Burada otonom takım çalışmaları yoluyla gruplar motorların nasıl toplanacağına, çalışma yerlerine, dinlenme aralarına kendileri karar verdiler. Sonuçta iş devri ve devamsızlık sorunları pratik olarak ortadan kaybolurken, üretimde yoğun artışlar ve motor başına üretim zamanında kısaltmalar meydana geldi (Özkalp, 1997).

2.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Çağımızda birçok işletme belirli bir projeyi tamamlamak için farklı bölümlerden gelen, ancak aynı hiyerarşik kademede olan insanları bir araya getirerek, karşılıklı fonksiyonel takımlar veya gruplar oluştururlar. Örneğin Boeing gibi dünyanın en büyük uçak şirketlerinden biri de pazarlama, mühendislik, finans, üretim gibi departmanlarında bu tür takımlara yer vermektedir. Böylece her departman bir diğerinin ne yaptığından haberi olmakta, bunun sonucunda daha koordineli hale gelen teknik elemanlar daha kaliteli bir üretim ve daha iyi bir dağıtım biçimi ortaya koyabilmektedirler (Özkalp, 1997).

Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar; hız, yeni bakış açıları, müşteri odaklı düşünme, yaratıcılık ve kurumsal öğrenmenin artması gibi yararlar sağlarlar (Esengül, 1997).

Disiplinlerarası iş takımları özellikle 1980'lerin sonlarına doğru büyük bir yaygınlık kazanmış ve özellikle büyük otomobil şirketleri arasında zor ve karmaşık projeleri tamamlamak için yoğunlukla kullanılmışlardır. Bu şirketler arasında Toyota, Honda, BMW, Ford, GM. Chrysler de vardır.

Bugün Amerika'nın 100 büyük şirketinde etkili takım çalışmaları bu şirketlerin bir genel karakteristiği olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü, bu tür çalışmalar birbirinden farklı alanlarda çalışan grupların birarada çalışmasına ve birşeyler üretmesine katkıda bulunmaktadır. Böylece bazen departmanlar bazen de organizasyonlar birbirleriyle bilgi değişiminde bulunmakta, yeni fikirler üretip, sorunlarını çözme olanağı bulmakta ve

karmaşık projeleri koordine etmektedirler. Bu da onların yaratıcılığını ve etkinliğini arttırmaktadır. Bu grupları oluşturma başlangıç aşamaları çok zaman alıcı ve sorunlu olabilmektedir. Bireyler birbirleri arasındaki farklılıkları keşfedip, zıt yönlerini öğreninceye kadar ve bunları telafi edinceye kadar geçen süre bazen beklenilenden uzun olabilmektedir. İnsanların birbirlerine güven duymalarını sağlamak, özellikle farklı alt yapıdaki farklı tecrübe ve bakış açıları olan insanlar için zaman alıcı olabilmektedir. Hatta çalışanlar birbirinden korkup birlikte çalışmaya yanaşmamaktadırlar (Özkalp, 1997).

3. TAKIMLARIN GEÇİRDİĞİ EVRELER

Bir takımın gelişmesi, birkaç günden birkaç ay veya yıl sürebilir. Bu zaman süreci içerisinde takımın özellikleri değişecektir. Takımların geçirdiği beş ana evre vardır. Bunlar, Tanışma, Tartışma, Toparlanma, Tutunma ve Tavsama evreleridir. Bu evreleri kısaca açıklarsak;

3.1. Tanışma Evresi

Bu evrede takım üyeleri birbirlerinin *kişilik tiplerini* tanımaya çalışırlar. Bu süreçte takım liderinin yetkinliğini tartarlar ve takım arkadaşlarının nasıl kişiler olduklarını ve ne işe yarayabileceklerini araştırırlar. Bu evrede kendilerini savunmaları ve bir pozisyon kapabilmek için çeşitli taktikler denemeleri doğaldır. Bunun sonucu olarak da, takım amaçlarına erişebilme yönünden fazla bir aşama gösteremez.

3.2. Tartışma Evresi

Bu evrede takım üyeleri, amaçları ile kendileri arasında olan uçurumu fark ederler. Tatminsizlik, hayal kırıklığı ve şaşkınlık gibi duygular vardır. Takım üyeleri, genel olarak birbirlerine karşı olumsuz bir şekilde davranırlar, *takım lideri* ise onların dikkatini toplamak ve otorite kurmak için uğraşır. Tartışma evresi kritik bir aşamadır, zira bu güçlükler içinde takım, gerçek bir takım olup olamayacağını keşfeder. Bu aşamada *takım iletişimi* çok önem kazanır.

3.3. Toparlanma Evresi

Bu evrede takım üyeleri birbirlerine karşı daha anlayışlı ve saygılı davranarak bir takım ruhu oluşturmaya yönelirler. Birbirleri ile rekabete daha az enerji ve zaman

harcadıkları için de amaçları doğrultusunda önemli bir gelişme başlar. Bu aşamada takım üyeleri *uyumu* yavaş yavaş yakalarlar.

3.4. Tutunma Evresi

Bu evreye gelindiğinde takım, ilişkilerini ve beklentilerini iyice belirlemiştir. Bir arada etkin bir şekilde çalışma yapılmaktadır. Üyeler birbirlerine zayıf ve güçlü yönlerini, *kişiliklerini* kabul etmişlerdir ve bir takım halinde çalışırlar. Bu aşamada hızlı bir gelişme kaydedilir. Takım artık *uyum* içinde ve etkin *iletişimi* kullanarak çalışmaktadır.

3.5. Tavsama Evresi

Başarılı bir eylem evresinden sonra bir takımın kendisine çok fazla güvenmesi oldukça çok sık rastlanan bir davranıştır. Daha önce başarı kazanılmış yöntemler kullanılarak takım neredeyse otomatik olarak hareket etmeye başlar. Üyeler değişen çevre koşullarına ne şekilde uyabileceklerini düşünmeleri gerekirken, takımın dengesini kaybetmemesi doğrultusunda çaba harcarlar. Bu evrenin sonunda takımlar olaylar ile baş edemeyip, dağılıbilirler. Eğer takım devam etmek istiyorsa, nelerin değiştiği saptanmalı ve yukarıda belirtilen evreler yeniden geçilmelidir.

Kişilerde ahenkli bir şekilde bir arada olmayı, etkin bir takım çalışması ile karıştırmayınız. Etkin bir takım çalışması için fikir ayrılıkları gereklidir. Fikir ayrılıkları sürecin bir parçasıdır.

4. TAKIM ÇALIŞMASININ YARARLARI

Günümüzde takım çalışması organizasyonda daha iyi ürün, daha süratli üretim ve daha ucuz maliyet sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki *takımlar bireylerin performanslarını arttırmakta* ve onları yaptıkları işlerde başarılı yapmaktadır. Özellikle bireylerin yaptıkları işler birkaç yeteneği gerektiriyor, karar verme ve deneyim istiyorsa takım çalışmaları bireyleri daha başarılı kılmaktadır. Eğer organizasyonlar kendilerini yeniden yapılandırmak, daha rekabetçi ve etkili olmak istiyorlarsa çalışanların yeteneklerinden daha fazla istifade etmek için takımlara yönelmelidirler. Yöneticiler, takım çalışmalarını, gruplara veya departmanlara kıyasla daha esnek ve değişen olaylara karşı daha etkili bulmaktadırlar. Takımlar diğer gruplaşmalara kıyasla daha çabuk bir

araya gelen, oluşturulabilen, konular üzerinde daha çabuk odaklaşan ve kısa sürede de dağılabilen bir özellik gösterirler.

Takım çalışmalarının bir önemli özelliği çalışanların güdülenmesi açısından olmaktadır. Çünkü, takımlar üyelerinin belirli kararlara katılmalarını kolaylaştırmakta bu da onların güdülemelerini arttırmaktadır. Örneğin, Fortune'deki son bir rapor, Lobi'deki General Mills'de takım çalışmasının % 40'a varan bir üretkenlik artışı yarattığını aktarıyor. Aynı yazı, bir Federal Express ekibinin şirkete bir yılda 2 milyon dolara malolan bir hesaplama problemini ortaya çıkarıp çözdüğünü anlatıyor. Business Week'e göre, çalışma takımleri kullanılarak Aid Association for Lutherans'in sigorta çalışmalarının üretkenliği % 20 artırıldı ve dosya işlem süresi yaklaşık % 75 azaltıldı. Eric Trist ve Londra'daki Tavistock Enstitüsü 1940'ların sonlarında, değişen teknolojinin madencilere görev ve sorumlulukları paylaşarak kendi kendini düzenleyen takımlerde çalışmak olanağı sağladığı South Yorkshire'daki bir kömür ocağını incelediler. Trist şunu gözlemlemişti: "Çoğu ocağın tam tersine, görev grupları arasındaki işbirliği her yerde görülüyordu; kişisel bağlılık apaçık, işe gelmeme az, kazalar seyrek, üretkenlik yüksekti" (Dumaine, 1990).

Bireysel açıdan, takım çalışmaları kişilerin bakış açılarını genişletir ve onlarda daha başka becerilerin gelişmesine yardımcı olur. Farklı bölümlerin çalışanlarından oluşmuş takımlerin üyeleri ise kendi işlerinde rastlayamayacakları durumlarla karşılaşır ve normal işlerinde göstermeye fırsat bulamadıkları yeteneklerini ortaya çıkarırlar. Takım anlayışı ile yönetilen bir bölümde çalışanlar, geleneksel anlayışla yönetilen bir bölümde çalışanlara göre daha fazla fırsata sahip olur.

Genellikle çalışma takımleri kurmanın itici gücü açıktır: Yönetim bunun kaliteyi, üretkenliği ya da müşteri hizmetini iyileştirmesi gerektiğini düşünür -yoksa pazar payını rakiplere kaptırmaya başlayacaktır. Holpp, ihtiyacı ortaya çıkaran işle ilgili açık ve zorlayıcı bir neden olmadan bir şirketi takım yapısına dönüştürmeye yönelik bir girişimin muhtemelen başarısızlığa uğrayacağını söylüyor. "Zamanı gelmeyen düşünceleri insanlara satamazsınız" (Lee, 1990).

Procter and Gamble (P&G) çalışma takımlerini denemeye 1970'lerde başladı. P&G erken denemelerinin sonuçları konusunda her ne kadar ağzı sıkı davrandıysa da, 1986'da Business Week, şirketin takım çalışması yapılan fabrikalarının geleneksel tesislerinden %30-40 daha üretken olduğunu yazdı (Lee, 1990).

İnsan kaynakları üzerine araştırmalar yapan bir Amerikan araştırma şirketinin takım çalışması ile ilgili 230 işveren üzerinde yaptığı araştırmadan şu çarpıcı sonuçlar çıkmıştır:

- Sözkonusu firmalardaki üretim % 77 dolayında artmıştır.
- Takım çalışmasından dolayı iş kalitesinin arttığı firmaların oranı % 72 dolayındadır.
- Firmaların % 55'inde israf hissedilir derecede azalmıştır.
- Firmaların % 65'inde mesleki tatmin artış göstermiştir.
- Ve yine firmaların % 55'inde müşteri memnuniyeti artmıştır (White, 1998).

Tom Peters, şöyle demektedir:

“Takım çalışmasının o kadar büyük bir güce sahip olduğunu müşahade ettim ki, bence takım yapısını her şeye uygulamanın hiçbir sakıncası yok. Takım çalışmasına prim veren şirketler, geniş bir bakış açısı kazanmanın ve bireysel gelişimlerin yanı sıra, daha çok yeniliğe imza atacaktır.”

Takım oluşturmanın en genel amacı birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır (Apuhan, 1997).

Özetle, takım oluşturmak hem yönetimin, hem de yönetim dışında kalanların isteklerini karşılayacak iki amaca hizmet etmelidir:

- Öncelikleri belirlemek için beraber çalışarak işin sonuçlarını iyileştirmek, problemleri çözmek, kararlar almak ve grup içindeki çalışma ilişkilerini düzeltmek,
- Grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri düzelterek, grup üyelerini gereksiz yakın gözetimden kurtararak, yaşamlarını zenginleştirerek, yaptıkları işin efendisi olmalarına izin vererek, işleri başarıyla yapmaktan elde edilen yararlarla katılmalarını sağlayarak çalışma yaşamının niteliğini iyileştirmek (Weiss, 1997).

Takım çalışması herkese -tek tek çalışanlara, yöneticilere, nezaretçilere ve organizasyona- yarar sağlar.

4.1. Bireylere Sağladığı Yararlar

Takımlerde çalışan bireyler işlerini daha az stresli bulurlar. Takım içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile, başarının genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından birçok kişinin omuzlarına geçer. Paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışan işçinin çok yüksek hedefler ya da zorluklarla karşılaştığı zaman yaşadığı panik ve

çaresizliği hafifletir. Birey kendini daha fazla organizasyonun bir parçası gibi hisseder. Takımleri içindeki gerçek konum ve önemlerini görürler (Weiss, 1997).

Takım üyeleri ekibe olan katkı ve etkilerini görür ve bununla tanınırlar; takım bütün organizasyona olan katkı ve etkisini görür ve bununla bilinir. O zaman takımteki bireyler ekibin başarısından ve edindiği saygınlıktan ek bir haz alırlar.

Buna karşılık, insanların işlerine, takım ve organizasyonlarına olan kişisel bağlılığını güçlendiren manevi ödüllerin onlar üzerindeki etkisi maddi ödüllerden daha fazladır. Bu manevi ödüller, bir yere ait olma duygusu, başarı duygusu, kendini gerçekleştirme duygusu sağlar ve üretkenliği güçlü biçimde etkiler. Sonuç olarak, verimli bir takım geleneksel bir çalışma biriminden daha üretkendir. Takım çalışmasının bireye sağladığı yarar organizasyona da fayda sağlar.

4.2. Yönetim Personeline Sağladığı Yararlar

Artan üretkenlik, iyileşen maliyet kazanç oranları (kârlılık), yükselen moral, bağlılık ve tutumluluğun iyileşmesi sayesinde nezaretçi ve yöneticiler de yüksek performanslı takımlerin yararını görürler. Hedeflerine ve birimlerinin amaçlarına ulaşmak daha kolay ve az stresli hale gelir. Bu yararlarla bir ekibin üyesi olmaları dolayısıyla bireysel olarak elde ettikleri yararları da eklersek, nezaretçi ve yöneticilerin, olanaklı olduğunda, grupları içinde yüksek performanslı takımler kurmakla çok şey kazanacaklarını görebiliriz (Weiss, 1997).

4.3. Organizasyona Sağladığı Yararlar

Takımler kârlılığa, büyüme ve gelişmeye önemli katkılarda bulunur. Organizasyon takımler oluşturduktan sonra, kamuoyunda hem müşterileri hem de muhtemel işçileri cezbeden bir imaj yaratır. Sonuçta iş yaptığı pazar ve sektörlerde lider konumuna yükselir (Weiss, 1997).

4.4. Diğer Yararları

Bu açıklananlar dışında takımların diğer yararları şu şekilde ifade edilebilir:

4.4.1. Bilgi ve becerileri geliştirmek

En iyi sonuçlara varabilmek için, takımlar üyelerinin bütün bilgi ve becerilerini kullanırlar. Takım içinde ahenkli bir tartışma ortamı yaratılarak, üyelerin

bilgi ve görüş alış-verişi samimi şekilde sağlanır. Yaratılan bu ortamda takım üyeleri, birbirlerinin fikrini geliştirmek ve genişletmek, yapıcı bir şekilde ortaya yeni fikirler atmak ve fikirbirliği ile kararlar alabilmek konusunda teşvik edilir. Bu tip çalışmaların farklı görev ve uzmanlıklara sahip kişilerden oluşan bölümlerarası takımlara sağladığı faydalar daha da fazladır. Çeşitli bölüm üyelerinden ve değişik çalışma yöntemlerine alışık olan bir takım:

- Bölümleri aşan konulardaki sorunları çözer.
- Kararların uygulanmasında ilgili tüm bölümleri gözönünde bulundurur.
- Çalışanlarca kanıksandığı için görünmez hale gelen sorunları tartışılır hale getirir.

4.4.2. Katılımı sağlamak

Takım çalışması doğal olarak oluşur. İnsanlar binlerce yıldan beri takımlar halinde çalışmaktadır. Aslında doğal olmayan takım halinde çalışmamaktır. İnsanlar yapılan bir işe katılmak isterler. Her takım üyesi, takımın karar alma yöntemine aktif olarak katılmak ister, çünkü bu işteki payının değerinin bilincindedir. Bu katılım sonucunda, takım daha fazla heveslenip canlanacaktır.

4.4.3. Sahiplenme

Takım halinde çalışma sahip çıkma duygusunu geliştirir. Üyelerin takım çalışmalarına katılımları ve karar alma sürecine katkıları onlara takımın hedeflerine erişebilmesi yönünden bir sorumluluk yükler. Takım çalışmalarını ve alınan kararların gerekçelerini yakından anladıkları için de takım arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratmayıp, hevesle çalışacaklardır. Üyeler sorun çözmede kendi paylarına düşen görevi, onlardan yapılması istendiği için değil, kendi istekleri ile yaparlar. Sorunun sahiplenilmesi ise bağlılığı artırır ve bunun sonunda da başarı artar.

4.4.4. Biz ve onlar engelini ortadan kaldırmak

Bir takım içinde, kıdem farkı gözetmeksizin, herkesin düşüncesi geçerlidir. Takım çalışmaları yöneticiler arasındaki biz/onlar engelini ortadan kaldırmaya yardımcı olur. Farklı bölüm üyelerinden oluşmuş takımların çalışmaları, kuruluşun değişik bölümleri arasındaki anlaşmayı artırır ve “Merkez ile Fabrika arasında sorun var “ gibi varsayımları ortadan kalkmasına yardımcı olur.

4.4.5. Esneklik ve duyarlılığı geliştirmek

Dinamik bir takım anlayışına dayalı yönetim yapısının sağladığı esneklik ve duyarlılık sadece o kuruluşa değil, kuruluşun elemanlarına da ayrı ayrı yarar sağlar. Bu sayede kuruluş, değişen pazar koşullarına, hiyerarşiye dayalı geleneksel yöntemlerle yönetilen rakiplerine nazaran daha kolay uyum sağlar. Bu bütün elemanların iyi birer takım üyesi olması ve gerektiğinde yeni takımlar oluşturarak sorunları çabuk ve etkin bir şekilde çözümleyebilmesi sayesinde gerçekleşir. Pazar koşulları hızla değiştikçe, bu yarar daha belirginleşir ve önem kazanır.

Sonuç olarak;

- Takım halinde çalışmak, yaratıcılık ve enerjiyi artırır. Etkin bir takımda iletişim gerçekten karşılıklıdır ve insanlar birbirlerinin önerileri üzerine bir şeyler eklerler, tartışmayı ilerletecek yeni bakış açıları getirirler ve başkalarının kendi söyledikleri üzerine yaptıkları yorumlara ilgi gösterirler.
- Takım çalışması insanların işten daha fazla hoşlanmalarına aracı olabilir. Hepimiz bir yere ait olmayı severiz ve buna ihtiyaç duyarız. İş yerindeki takımlar bu temel insan ihtiyacını tatmin eder.
- Takım çalışması, etkinlik artışı sağlayabilir. İnsanlar sürekli işbirliği ve iletişim içinde işleri planlayıp yürüttüklerinde, işin organize edilme biçimini, bilgi, fikir ve çıktıların akışını ve etkinliklerin birbirleri üzerindeki etkilerini geliştirmek için farklı yollar bulabilirler. Maliyetleri azaltıp, verimliliği artırmak isteyen pek çok kurumun takım çalışmasına geçmesinin nedeni budur.

5. ETKİLİ TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Etkili takımları oluştururken ve yönetirken önündeki engeller, organizasyondan, yönetici personelden ve bizzat çalışanlardan kaynaklanabilir.

5.1. Örgütsel Engeller

Birçok organizasyon geleneksel hiyerarşik ya da bürokratik yapılara sahiptir. Bu yapılarda "üst-alt" sıralamasına dayanan yönetim ve bölümler halinde uzmanlaşma egemendir. Buna coğrafi dağınıklık da eklendiğinde pekçok büyük firmanın görüntüsü ortaya çıkmış olur. Böylesi yapılar ve dağınıklık, takım çalışmasının önüne sık sık engeller çıkarır (Weiss, 1997).

Ekibin verimliliğini sadece yapısal engeller kısıtlamaz. Kötü tasarlanmış ya da kötü yürütülen yönetim sistemleri de -işe alma, ücret politika ve prosedürleri, hedef koyma, iletişim sistemleri- aynı sonucu doğurabilir. Yanlış insanların seçilmesi takım oluşturmaya imkânsız hale getirebilir (Weiss, 1997).

Eğer örgütte geneksel uzmanlaşma varsa, takım başarısı yerine bireysel başarı ön plana çıkacaktır. Örgütün biçimsellik düzeyi yüksekse, esnekliğe ve yaratıcılığa izin vermeyecektir. Ayrıca biçimsellik düzeyinin yüksekliği yatay haberleşme kanallarının varlığını azaltarak etkili iletişim ve örgütsel başarı için gerekli olan bilgi paylaşımını engelleyecektir. Biçimsellik düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde kesin sınırlarla belirlenmiş açık iş tanımları olduğu için bireylerin yaratıcı güçlerini açığa çıkarma fırsatları olmayacaktır. Dolayısıyla örgüt, varolan insan kaynağının yetenek ve kapasitesini tam olarak kullanmayacaktır (Öztürk, 1999)

Organik yönetim sisteminin uygulandığı örgütler; demokratik ve esnek bir yapıyı içermeleri, iş genişlemesine izin vermesi, bireylerin yetenek ve kapasitelerini dikkate alıcı görev tayinlerinin yapılması, yatay iletişime önem vermesi, çatışmaları olumlu yöne kanalize ederek çözme yaklaşımı, güç dağılımına ve katılımcı ilişkilere yönelik lider yaklaşımını kapsamaması nedeniyle etkili bir takım çalışması için en uygun yapıda olan örgütlerdir.

5.2. Yönetimsel Engeller

Yönetici personel çoğu kez kendisini ekibin tehdidi altında görür. Bunlar, bir çalışma grubunun başında güçlü bir nezaretçi olmadan işi yapabilmesi durumunda nezaretçiye hiç gerek duymayacağını düşünerek, güç ya da statülerini yitirmekten korkarlar. Ama çoğu korkular gibi bunun da gerçekte hiçbir temeli yoktur. Nezaretçilerin bir takım çerçevesinde sadece önemli işlevleri olmakla kalmaz, takım çalışmasından büyük ölçüde yararlanabilirler de (Weiss, 1997).

Çoğu zaman yöneticiler karar alma ve gereken işleri yapmaları için takımlara genellikle yetki vermezler. Yetki ve sorumluluk verilmemesi ekibi olumsuz etkiler. Çünkü takımlar gerekli güç olmadan gelişemezler ve çoğu kez çaba harcamaktan vazgeçerler. Ya da takım biraz ileri gidip izinsiz bir şeyler yaparsa, bunu yapmakta haklı olsa bile, yönetici tarafından cezalandırılır. Bu cezalandırma genellikle kaynakların kısılması biçiminde olur

Yönetimsel engellerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

5.2.1. Yöneticinin kişilik özellikleri

Takım çalışmasının gerçekleşebilmesi ve etkili bir şekilde işlev görebilmesi için yöneticilerin kişilik özelliklerinin bu konuya yatkın olması gerekmektedir. Otokratik, esnek olamayan, astlarına güvenmeyen, paylaşma ve yetki devretmekten kaçınan, statükocu yöneticilerin çoğunlukta olduğu bir örgütte takım çalışmasının gerçekleştirilmesi zor olacaktır (Öztürk, 1999).

5.2.2. Yönetim tarzı

Türkiye'de özel sektör yöneticilerinin yönetim anlayışını belirlemeye yönelik olarak yapılan bir araştırma sonucuna göre; Planlama işlevinin yürütülmesinde katılım söz konusu değildir, astların düşünce ve önerilerine önem verilmemektedir, alt kademe çalışanlarını yakından denetleme vardır (dolaysız ilişkiler), yetki göçerme derecesi düşüktür, kararlar tepe yönetimdeki az sayıda birey tarafından alınmaktadır, alınan kararlar alt kademelere komut biçiminde ulaştırılmaktadır, astlarının öz - denetim ve bağımsız düşünebilme yeteneklerine güvenmemektedirler, astlarını kararsız ve girişim ruhundan yoksun bireyler olarak algılamaktadırlar, yetki göçerme onlara göre bir zaaf işarettir, denetleme uygulamalarında, pozisyonlar için kesin ve özgül hedefler saptanmamıştır. Şüphesiz böyle yönetim tarzının hüküm sürdüğü bir ortamda takım çalışmasının başarılı olma şansı kısıtlanacaktır (Öztürk, 1999).

5.2.3. Yetki devri

Yöneticilerin yönetim anlayışlarına ilişkin bir araştırmada; Örgütlerde yerinden yönetim sisteminin yaygın olduğunu, baskı ve yetki göçerme arasında tersine bir ilişki olduğunu, yöneticilerin hem geleneksel hem de sosyo-kültürel açılardan yetki göçermeye eğilimli olmadıklarını, tam tersine otokratik eğilimli olduklarını gözlemiştir. Bu araştırmalar, Türk yöneticilerin yetki göçermeye ve astlarının kararlara katılımlarının sağlanmasına olumlu bakmadıklarını, politika ve stratejilerle ilgili kararların tepe yönetim tarafından alınması eğiliminde olduklarını göstermektedir (Öztürk, 1999).

Yöneticiler, karar alma ve gereken işlemleri yapma konusunda takıma yetki vermekten çekinirler. Yetki ve sorumluluk verilmeyen, gerekli güç ve destekten yoksun,

planladıkları faaliyette biraz ileri giderlerse engelleneceklerini bilen bir takım, etkili çalışamaz.

5.2.4. Takımlara ilişkin olumsuz tutumlar

Takım çalışmalarının bazı dezavantajlarının sürekli öne çıkarılarak vurgulanması, takım çalışmalarının örgütler için faydalı yönlerinin dikkate alınmasını engellemektedir. Bu peşin hükümlülük doğal olarak takım çalışmasına zarar vermektedir.

Etkili ve verimli bir takım çalışmasının gerçekleştirilebileceği ortam tasarımı (uygun örgütsel yapı, yönetsel özellikler ve üye seçimi) yapıldığında söz konusu dezavantajlarla çok az karşılaşılır veya bu dezavantajlar takım görevi olarak ele alınıp bertaraf edilebilir.

5.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

Yönetim dışındaki çalışanlar takım çalışmasının taleplerini çoğu kez bir tehdit olarak görür. Statülerini kaybetmekten ve kalabalığın içinde yitip gitmekten korkarlar. Bireysel katkı ve etkilerini yutan bir ekibin basit üyeleri oldukları durumda takdir, ödül ve promosyonları kaçıracaklarından kaygılanırlar. Kendi eylemlerinin sorumluluğunu üstlenmek de bazen onları ürkütür. Bu kaygılar daha başlangıçta giderilmelidir, yoksa meşru korkulara dönüşürler (Weiss, 1997).

Takıma üye seçilirken mümkün olduğu kadar, daha önce olumsuz bir takım deneyimi olmayan bireyler tercih edilmelidir. Bu yapılamıyorsa, önyargılı üyelere çalışmalar başlamadan, kişiler arası iletişim becerileri ve problem çözme teknikleri eğitimi verilerek sözkonusu bireyler; takım ruhuna, işbirliğinin ve katkının değerine inandırılmalıdır. Eksik eğitim alan veya takım ruhuna inandırılmayan bu tür üyeler takım çalışmasını engelleyici tutumlar içerisine girerler.

Etkili takım çalışmasının önündeki beş ana bireysel engeli şu şekilde ifade edilebilir:

1. **Kişilik:** Çalışanlar kişilik olarak katılıma istekli olmadırlar. Çalışanların davranış kalıplarıyla, katılımın getirdiği ilişkilerin uygun olması gereklidir.
2. **Yetenek:** Çalışanların katılımcı süreçte yer alabilecek kapasiteye yani yeni bir duruma adapte olabilecek zeka ve yeteneğe sahip olmalıdırlar.

3. **Karışım:** Önemli olan bir başka nokta da, bireysel, düşünsel ve teknik yeteneklerin doğru bir şekilde harmanlanmasıdır.
4. **Yerleşim:** Eğer takım elemanları arasındaki fiziksel uzaklık artarsa, takım verimi düşer ve liderin yönlendirme ve yönetme becerileri azalır.
5. **Sayı:** Eğer takımınızdaki eleman sayısı çok fazlaysa, etkili bir takım oluşturmanız oldukça zordur.

Takım çalışmasını etkileyen en önemli etken, örgütü oluşturan bireylerin tutum ve davranışlarıyla ortaya koydukları takım çalışmasına olan olumsuz yaklaşımlarıdır. Takımı oluşturan üyelerden her birinin farklı yapıda olması ve görev açısından birbirine bağımlı olmaları yüzünden zaman zaman farklı fikir çatışmaları ortaya çıkabilir. Takım ruhunun özüne aykırı olarak bazen bireysel gereksinimler, takım amacının önüne geçebilir. Bu nedenle verimli takım çalışmasının yapılabilmesi için çalışanların kişilik özelliklerinin uygun ve takıma karşı tutumlarının olumlu olması gerekir (Wardell, 1999).

6. TAKIMLARDA NE TÜR SORUNLAR ÇIKABİLİR?

Takımlarda her konuda sorun çıkabilir. Bu bölümde en yaygın sorunlar tanımlayıp bunlara çözüm bulabilmek için neler yapılabileceği tartışılmıştır.

6.1. Kişisel Çatışmalar

Bazı çatışma biçimleri, takımın çalışmasında normal bir evredir. Eğer bu çatışma açıklığın sağlanması için bir çaba ya da takımın iş görme biçiminin oturması için bir mücadele ise, bu durumda sorun yok demektir.

Kimi zaman iki takım üyesi birbirlerine karşı yoğun olumsuz duygular beslerler ve birbirlerinden rahatsız olmadan iletişim kuramazlar ya da çalışmak için tamamen farklı ortamlara ihtiyaç duyarlar. Biri belirlenmişlik öteki kendiliğindenlik isteyebilir. Biri tartışmaya balıklama dalar, diğeri uzun uzun düşünür. Ancak takımın bu iki bireye de ihtiyacı vardır (Hardingram, 1997).

Takım liderinin ilk olarak yapması gereken şey, soruna neden olan şeyin çıkar çatışması mı yoksa geçmişte olan bir şey mi olduğunu kontrol etmektir.

6.2. Yıkıcı İletişim Kalıpları

Takımlar, ailelere benzerler: Aynı kötü alışkanlıklar onlarda da vardır. Bunlardan biri, yıkıcı iletişim kalıplarına eğilimli olmalarıdır. Bu tür yıkıcı iletişim kalıpları, söylenen sözler kadar ses tonunda da olabilir. Her takım kendi tarzında bir kalıba sahiptir.

Başarı için bu durum ortadan kaldırılmalıdır. Genellikle birinin bu tür iletişime ne kadar çok enerji ve zaman harcadığına, yapıcı ve yaratıcı bir iletişim türüne nasıl geçebileceklerine dikkat çekmesi gerekir. Bu işi kimse yapmıyorsa takım lideri yapmalıdır (Hardingram, 1997).

6.3. Grup Halinde Düşünme

Grup halinde düşünmenin belirtileri şunlardır:

1. Konuların çok az ya da hiç tartışılmaması.
2. Kararlar bir kez verildikten sonra kimsenin eleştirmemesi.
3. Özeleştiri yokluğu.
4. Kendi başarılarını abartma.
5. Eleştiri ya da meydan okumaya karşı savunmaya geçme.
6. "Dünyaya karşı biz" duygusu.
7. Takımın haklı olduğu konusunda mutlak bir inanç.
8. Takım dışından gelecek fikirlere ya da gerçeklere karşı ilginin azalması.

Grup halinde düşünme takımlar ve kurumlar için tehlikelidir, çünkü karar alma süreçlerinin etkinliğini yok eder. Üstelik çok da yaygın bir sorundur. Birbirine sıkı sıkıya bağlı bir takımda grup halinde düşünme riski daha büyüktür (Hardingram, 1997).

6.4. Takım Nostaljisi

Takım nostaljisinin belirtisi, şu tür yorumlardır: “Bu güne dek katıldığım en iyi takım, X Projesindekiydi. Gerçek bir takımın neye benzediğini görmek için, X Projesini yaptığımız sırada bizi izlemeliydiniz.” Üyeler daha önce çalıştıkları takımların özlemini çekiyor ve bunu sık sık dile getiriyorsa bir problem var demektir. Bu daha çok takımdaki ortamla ilgilidir ve bu kişi takımdan pek memnun değildir. Kendini tam olarak takıma vermiyordur (Hardingram, 1997).

6.5. Çelişen Stratejik Hedefler

Bazen takımlardan birbiriyle çelişen aynı zamanda eşzamanlı başarılarla imza atmaları istenebilir. Sözelimi bir takımdan hem maliyetlerin düşürülmesi, kalite aracılığıyla pazardaki hâkimiyetin muhafaza edilmesi, üçüncü bir hedef olarak da ürün geliştirme çevrimlerinin hızlandırılması istensin. Buradaki çelişki, bir takımın üç hedefine birden aynı anda ulaşamamasıdır. Bu tür ortamlarda maliyette, en azından kısa vadede belli bir artış olmadan kaliteyi sağlamak ve muhafaza etmek neredeyse olanaksızdır ve ürün geliştirme çevrimini kısaltmak da kalite ve maliyet açısından bazı sonuçlar doğurabilir. Bu çelişkilerin takımlar açısından yarattığı sonuç, fikir ayrılıklarını çözmek, kararları hayata geçirmek ve faaliyetleri belirlemekte hangi hedefin kullanılması gerektiği konusunda ortaya çıkan belirsizlik ve çatışmadır (Donnellon, 1998).

6.6. Kimlik Krizleri

Takım üyeleri takımlara gelirken, genelde fonksiyonel gruplarıyla daha güçlü biçimde özdeşleşmiş olmanın izini taşırlar; yine de takımın ortak hedefleri onlara yeni bir ortak kimliğin benimsenmesini dayatır ve bu da fonksiyonel kimlikleriyle çelişki doğurabilir (Katzenbach ve Smith, 1993).

6.7. Karşılıklı Bağımlılığı Yürütülmesi

Bağımsız biçimde düşünüp hareket etmeye göre eğitilmiş ve sosyalleşmiş bireyler, takım üyesi olmaları nedeniyle karşılıklı bağımlılık ortamında nasıl hareket edileceğini öğrenmek zorundadırlar. Genellikle eğitim sistemimiz bireysel başarıya göre tasarlanmış ve bizleri başarılı bir birey olarak yetiştirmek amacıyla tasarlanmış (takım üyesi olarak değil). Aynı şekilde takımların bağlı olduğu işletmeler de bireysel performansı ön planda tutmaktadır (Katzenbach ve Smith, 1993).

Böylece bireysel olarak yetiştirilen ve performansları bireysel olarak değerlendirilen insanlardan takım halinde düşünmeyi, çalışmayı ve başarılı olmalarını istemek çelişki yaratmaktadır.

6.8. Sahte Görüş Birliği

Bazen takım toplantılarında çoğunluğunun başlarını eğmesi görüş birliği olarak algılanabilir. Başların eğilmesi hatta sözlü kabul görüş birliği anlamına gelmez. Kararların bu şekilde alınması işlerin yerine getirilmemesine yol açabilir.

6.9. Çözülme-yen Kişisel Sorunlar

Takımda iki kişi arasındaki sorunlar tüm takım üzerinde baskı yaratır. Özellikle su yüzüne çıkmayan ama herkesin bildiği türden gerginlikler takım çalışmasını olumsuz yönde etkiler. Çatışmalar çoğu zaman tüm takımın yardımıyla çözülebilir.

6.10. Kalıplaşmış Takım Toplantıları

Toplantılarda konular değişse de herkesin rolleri ve tepkileri aynı ve tahmin edilebilir oluyorsa, takım üyeleri toplantılara katılmıyorsa, toplantılar kalıplaşmıştır. Kalıplaşmalar yaratıcı çözümleri engellerler.

6.11. Müşteriyi Unutmak

Bazen takımlar müşterilerinin varolduğunu unuturlar. Müşterilerinin bakış açısına duyarlı olmak, soyutlanmış fikirler getirir ve rekabette dezavantaj yaratır.

6.12. Eşit Olmayan Katılım

Takım çalışmasının teorisine göre herkesin fikirleri, o konuda uzman olmasalar bile önemlidir. Bazılarının diğerlerine göre çok daha baskın olması, değerli kaynakların kullanılmaması anlamına gelir (Slobodnik, 1999).

6.13. Gerçekçi Olmayan Beklentiler

Takımlar işlerini anlaştıkları zamanda bitiremediklerinde müşterilerinin gözlerinde saygınlıklarını kaybederler. Bu planlamada veya işin gerçekçi olarak organize edilmesindeki aksaklıklardan kaynaklanabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS

1. TAKIM VE PERFORMANS

Performans kelimesi Türkçe'ye, İngilizce “performance” kelimesinden geçen bir kelimedir ve “başarı”, “başarılı” veya “başarım” olarak çevrilebilir. O halde “takım performansı” derken takımın başarısından, “Performans Değerlemesi” derken çalışanın başarısının değerlendirilmesi ifade edilmektedir.

Takımlar, özellikle performansın çok yönlü becerileri, karar vermeleri ve deneyimleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş organizasyonel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler. Birçok insan takımların neler yapabileceğini bilir; birçok kişi de takımların daha iyi çalışmasını sağlayacak sağduyuya sahiptir. Yine de çoğu kişi kendi önündeki takım fırsatlarını gözden kaçırmaz (Katzenbach ve Douglas, 1993).

Takımların sergilediği performansın nedeninin ne olduğu konusunda kafaların karışık olması, bu fırsatların gözden kaçmasının nedenlerinden birini oluşturur. Bireysel rol ve sorumlulukların ötesine geçmeye karşı bir doğal direniş de bu konuda bize daha fazla şey açıklar. Diğerlerinin performansından sorumlu olmayı pek kolay kabul etmediğimiz gibi, diğerlerinin de bizim performansımızdan sorumlu olmasına kolay kolay izin vermeyiz (Katzenbach ve Douglas, 1993).

Gerçek takımlar kendilerini hedeflerine, amaçlarına ve yaklaşımlarına adanmışlardır. Üstün performanslı takımların üyeleri de birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar. Her ikisi de takımların üstünlüğünü sağlayan şeyin kolektif iş ürünleri, kişisel gelişim ve performans sonuçları üzerinde yoğunlaşma olduğunu bilirler. Bir organizasyonunun neresinde bulunurlarsa bulunsunlar, performansla ilgili belirgin zorlamalar, takımlara enerji sağlar.

Organizasyon liderleri, sadece takım geliştiren çevre yaratmaya çalışmak yerine güçlü bir performans etiği yerleştirmeye çalışırlarsa, takım performansını en iyi biçimde geliştirebilirler. Liderlerin takımların oluşumunu ve gelişimini sağlayacak organizasyonel çevreleri nasıl yarattıkları konusunda öğrendiklerimiz açısından performans odak noktası da önemlidir. Ne var ki pek çok yönetici sadece takım kurmak için takım geliştirme tuzağına düşerler. Bu yöneticiler bütün organizasyonların bir "takım" haline gelmesi gerektiğini söyleyerek takımları, takım çalışması ile özdeleştiriyorlar. Veya şirketlerini kendini yöneten takımlar çerçevesinde yeniden organize ederek, resmi olarak oluşturulmuş takımların sayısını performansın ötesinde bir hedef olarak belirleme riskini göze alıyorlar (Donnellon, 1998).

Bireyciliğe karşı peşin ve tek taraflı hükümler vardır ancak, bunların takım performansını engellememesi gerekir. Çoğumuz, güçlü bireysel sorumluluk hisleriyle büyür ve gelişiriz. Ebeveynler, öğretmenler, antrenörler ve rol örnekleri, bizim, bireysel başarıya dayalı değer yargılarımızı şekillendirirler. Aynı değer yargıları, yükselme ve ödüllendirme sistemlerinin bireysel değerlendirmelere dayalı olduğu şirket ailelerinde de geçerlidir. Takımların, genel manzaranın parçaları olduğu zamanlarda bile, bu değerlendirme, nadiren bireysel başarı pahasıdır. Oyunu adilane biçimde oynamamız öğretilirse de hep "bir numara" olmamız istenir. Çoğumuz bunu "hepimiz birimiz" veya "birimiz hepimiz için" gibi duygulardan daha fazla benimseriz.

1.1. Takımlara Olan İhtiyaç

Çoğu insan bugün, boyutları ne olursa olsun, organizasyonun temel performans ünitesinin takımlar olması gerektiğine inanıyor. Çok yönlü yeteneklerin, deneyimlerin ve kararların gerçek-zaman bileşimini gerektiren durumlarda, bir takım, kaçınılmaz olarak belirli iş rolleri ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya gelerek hareket eden bir bireyler topluluğundan daha iyi sonuçlar elde eder. Takımlar, daha büyük organizasyon gruplarından daha esnektirler; çünkü daha sürekli yapıları ve işlemleri sekteye uğratmak yerine bunları destekleyecek şekilde çabucak bir araya gelebilir, plana göre yerleştirilebilir, hedefler üzerinde yeniden toplanabilir ve dağılabilirler. Takımlar, net performans hedefleri olmayan gruplardan daha verimlidirler; çünkü üyeleri kendilerini elle tutulur performans sonuçlarına adanmıştır. Takımlar ve performans, karşı konamaz bir bileşimdir. Takımlara dört yönden ihtiyaç vardır (Katzenbach ve Douglas, 1993).

Birincisi, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi, takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmeti gibi çok yönlü zorluklarla baş etmelerini sağlamaktadır (Katzenbach ve Douglas, 1993).

İkincisi, takımlar kesin hedefler ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek-zaman sorununun çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlarlar. Takımlar, esnekler ve değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlıdır. Bunun sonucu olarak, takımlar, yeni bilgi ve zorlamalara, daha büyük organizasyonel bağlantıların ağı arasında sıkışmış bireylerden daha çabuk, daha süratli, daha doğru ve daha etkili olarak yaklaşabilirler (Katzenbach ve Douglas, 1993).

Üçüncüsü, takımlar işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratırlar. Gerçek takımlar, onları oluşturan kişiler kolektif performans önündeki engelleri aşmak için mücadele etmedikçe gelişemezler. Bu tür engellere karşı el ele verildiğinde ise, birbirinin yeteneklerine karşı duyulan inanç ve güven üzerine kurulu takımlar oluşur. Aynı zamanda takım hedefini bireysel ve fonksiyonel gündemin üzerine çıkarma konusunda birbirlerinin amaçlarını güçlendirirler. Gruplar, performans önündeki engellerin üstesinden gelerek takım olurlar. Takım performansı kendi kendisinin ödülü oluncaya kadar, hem işin anlamı hem de buna ulaşmak için sarf edilen çaba artar (Katzenbach ve Douglas, 1993).

Son olarak, takımlar, diğer gruplardan daha hoşça vakit geçirirler. Bu hiç de önemsiz bir nokta değildir; çünkü onların eğlence biçimi performanslarıyla ilişkilidir. Elbette bu eğlence partileri, gürültü ve coşkulu kutlamaları da içeriyordur. Örneğin, performansı zirvede olan takımlarda daha gelişmiş bir mizah anlayışının hâkim olduğunu görürüz; çünkü bu onların üstün performansın getirdiği baskı ve yoğunluğun üstesinden gelmelerine yardımcı olur. En büyük, en tatmin edici zevkin "kendinden daha büyük bir şeyin parçası olmak" olduğunu sık sık duyarız (Katzenbach ve Douglas, 1993).

Bunun sonucu olarak, günümüzün organizasyonlarını gittikçe artan bir şekilde karşılaştıkları geniş tabanlı değişim türlerinde takımlar, tepeden-tabana liderliğin yön ve kalitesinin belirli yerlerde toplanmasında yardımcı olur, yeni davranışlar geliştirir ve organizasyon boyutlarındaki fonksiyonel faaliyetleri kolaylaştırır. Takımlar

çalıştıkları zaman, embriyonik (henüz oluşmuş) vizyonları ve değerleri devamlı hareket modellerine dönüştürürler, çünkü takımlar beraberce çalışan insanlara dayanırlar.

Takımlar, aynı zamanda bütün bir organizasyonda çalışanlar arasında aynı yöne gidildiği duygusunu geliştirmekte en pratik araçlardır. Takımlar, hiyerarşinin gücünü yitirmeden taleplere tepki vermesini sağlarlar; organizasyon sınırları dahilindeki işlemlere enerji verirler ve güç sorunların çözülmesinde çok yönlü yetenekleri ortaya çıkarırlar (Katzenbach ve Douglas, 1993).

Dengeli bir performansı devam ettirebilmek için organizasyonlar: Müşterilerine üstün kalitede üretim yapıyorlar ki, bu da hem, şirketin sahiplerine cazip kazançlar getirmekte ve hem de, Müşterilere üstün kaliteli eşya üretilmesinden sorumlu çalışanlara kişisel gelişme fırsatları ve cazip ücretler sağlamaktadır.

Bütün bu yapılanlarda hisseleri olan diğerleri de (hammadde temin edenler, insanlar toplulukları ve diğerleri) araya girdiği zaman, onlar da performansın bu dengeli yaklaşımında kaynaşırlar.

Ancak, kritik nokta şurasıdır ki, dengeli performans sonuçları, organizasyonun zaman içindeki başarısını tayin eden üç temel unsur (müşteriler, çalışanlar ve hisse senetleri sahipleri) üzerinde durulmasını gerektirir (Kaplan ve Norton, 1999).

1.2. Performans Ve Üst Yönetimin Rolü

Üst yönetimin ilk rolü, elbette takımlar oluşturmak değil, organizasyona performans yolunda liderlik etmektir. Tepedeki müdürler takımları strateji ile, bireysel görevlerle, hiyerarşi ve yapı ile ve temel yönetim desteği ile işin şirket boyutlarındaki akışı işlemi ile denge halinde düşünmelidir. Daha basit olarak söylemek gerekirse, denebilir ki takımlar geleceğin üstün performans organizasyonlarının belli başlı parçası olacaklardır. Bunun sonucu olarak da tepedeki etkili müdürler, hem performans hem de o performansın gerçekleşmesinde yardımcı olan takımlar üzerinde gittikçe daha fazla düşüneceklerdir (Katzenbach ve Douglas, 1993).

Eğer takımlar için yapılan görevlendirmeler, şirket politikasının bir parçası olarak normal başarılı mesleklerin organik bir parçası değilse, en yetenekli insanlar için cazip gelmeyecek, şevk ve heyecan yaratmayacak ve takım performansı sonuçlarını gerçekleştirmeyecektir. Bireysel başarılar, takım başarılarının gölgelediği müddetçe, insanlar takımlara katılıp katılmama konusunda tedbirli davranacaklardır. Öte yandan,

Bunun yanı sıra, üstün performans takımlarında liderlik paylaşılır. Resmî liderlik rolü devam etmektedir, fakat çok defa seremonik ve diğerlerinin yararları uğrunadır. Her takımın resmî bir lideri vardır. Ama her grup bir üstün performans takımı haline gelince, üyeleri, engelleri kaldırmak için nasıl hareket edilmesi gerektiği konusunda harekete geçtiğinde veya yeni fırsatlar aradığında, onlar arasında da liderlik özelliklerine sahip kişiler çıkar.

Üyelerinin birbirlerine derin bağlılığı ve ortak amacı ile paylaşılmış liderlik ve karşılıklı değiştirilebilen beceriler birleştiği zaman, üstün performans takımları kendilerine tamamen yeten birimler haline gelirler. O zaman kendi kurallarına göre ilerlerler. Reddedilmek onları engellemez. Organizasyonun negatif tutumu veya ilgisizliği, kaynaklarının sınırlılığı, maaşın yetersizliği, veya dondurucu hava da bu güçlü takımları durduramaz.

Onlar, mümkün olabilenin ötesinde başarı gösterir ve bunları yaparken de hoşça vakit geçirirler. Onları diğerlerinden ayıran bir diğer özellik de incelikle geliştirilmiş mizah anlayışlarıdır.

Yüksek performanslı takımlar, takım üyelerinin birbirleriyle ve ekibin bütünüyle özdeşleştiği bir karşılıklı saygı (karşılıklı yarar) atmosferinde çalışırlar. Böylesi takımlar sadece iş ile ilgili hedeflere ulaşılmasında değil, aynı zamanda bunu yaparken takım üyelerinin ihtiyaç ve çıkarlarının karşılanmasında da etkilidirler.

Bir takımı oluşturan bireyler riskleri göze alarak, birbirlerine güvenerek, birbirlerine bağlı olarak çok çalışmayı göze almazlarsa gerçek takımlar oluşturamazlar.

Gerçek bir takımın parçası olabilmek için, güven ve karşılıklı bağlılık gibi, çatışma da gereklidir. Önemli çatışmalarla karşılaşmaksızın kendilerine özgü deneyimlerini, perspektiflerini, değerlerini ve beklentilerini ortak bir amaç, bir performans dizisi hedefleri ve yaklaşım uğrunda birleştiren gruplar pek ender görülür. Çatışmalarla ilgili en zorlayıcı risk de buna sadece tahammül etmekte kalmayıp, aynı zamanda bu çatışmayı takım için yapıcı hale getirmektedir. Takım üyeleri kendi fikirlerini sonuna kadar savunur, bu savunma hiç bir zaman körü körüne değildir. Bu çatışmalar, takım üyeleri arasındaki uyuma hiç bir zaman zarar vermez. Üyeler, takımdaki uyumun önemine inanır ve bunu sağlamaya gayret eder. Yüksek performans takımları etkin iletişim tekniklerini kullanarak anlaşmazlıkları yapıcı şekilde çözer (Katzenbach ve Douglas, 1993).

1.4. Kişiliğin Performansa Etkisi

Myers, Kroeger ve Thuesen takımı performans açısından başarılı kılan psikolojik tiplerin çeşitliliğini önerdiler. Onlar, farklı tiplerden oluşmuş takımların bir projeyi daha uzun sürede başarabileceğini ancak sonucun her zaman daha iyi olacağını önermişlerdir. Dışadönük kimseler (D), grup üyeleri arasındaki iletişimin yolunda gitmesine yardım ederken, içedönükler (İ), takım tartışmalarında içten gelen düşüncelerini aksettirmeyi sağlarlar. Duyumsayan (Du) tipler, yerinde gerçek ve “ne” den bahsederken, sezgili (S) tipler, yeni olanaklardan bahsederler ve “ne olabilir” fikirlerini yerine getirirler. Düşünen (Dş) tipler, karar verme durumlarında mantıklı bir analiz yaparken, hisseden (H) tipler, diğer takım üyelerinin ve müşterilerin görev üzerindeki etkileri açısından ne hissettiklerini dikkate alan anlayış içerisindedirler. Yargılayıcı (Y) tipler, takımın programında gitmesine yardımcı olurken, algılayıcılar (A), karar verme süreçlerinde takımın diğer alternatifleri düşünmesine yardım ederler (Bradley ve Hebert, 1997).

Dört tipin kombinasyonundan 16 çeşit kişilik tipi oluşturulur. Kroeger, Thuesen ve diğer MBTI araştırmacıları doğal yaşamda yöneticilerin dışadönük-duyumsayan-düşünen-yargılayıcı (DDuDşY), doğal yaşamda liderlerin dışadönük-sezgili-düşünen-yargılayıcı (DSDşY) olduklarını önermektedir. Diğer tiplerin başarısı kısmen duruma bağlı olabilir. Eğer daha karmaşık, çözüm yaratmaya ihtiyaç varsa, dışadönük-sezgili-düşünen-yargılayıcı tercih edilir, eğer işi başkası yapıyor ve pratik ise dışadönük-duyumsayarı-düşünen-yargılayıcı daha iyi olabilir. Organizasyonlar, farklı kişilik tiplerinin çalışanlar üzerinde ve çalışanların birbirleri üzerindeki etkilerinin farkına varmak zorundadır. Kişilik tipleri teorisi takım üyelerinin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, bu faktörlerin takım oluşumu ve gelişimi üzerindeki etkilerinin anlaşılması açısından önemlidir. (Bradley ve Hebert, 1997).

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Latham ve Wexley performans değerlendirmesini "Çalışanın terfisini; iş değişimini, işten çıkarılışını, maaş artış ve düşüşünü, bir eğitim programına katılımı etkileyen her türlü kişisel karar" olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma benzer olarak, Schuler ve Jackson ise performans değerlendirmesini "Bir çalışanın işle ilgili niteliklerini, davranışlarını ve iş çıktılarını ölçen, değerlendiren ve etkileyen resmi yapısal bir sistem" olarak tasvir etmişlerdir (Ayhan ve Acar, 1997).

“Mükemmel performans değerlendirmesi biçimi ya da yöntemi diye birşey yoktur. Performans değerlendirmesi, uygulandığı durumun özgül koşulları dikkate alınarak yapıldığında çok daha etkili olur. İdeal olan, yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, arzu edilen sonuçlara nasıl ulaşılacağı ve nihayet, elde edilen performans ile birlikte kararlaştırılan hedeflerin birbirine ne ölçüde uyduğu konularında ortak bir anlayışa varmasıdır” (Palmer, 1993).

Performans değerlendirmesi sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerektiği açıktır. Yönetim ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Talimatlarda çalışanların kendi işlerinde performansı yükseltecek öğeleri ekleyip zararlı öğeleri ayıklayabilmeleri için açık kapı bırakılmalıdır (Palmer, 1993).

Performans değerlendirmeleri, işgörenlerle işverenin önemli iş konularını tartışabilmeleri için fırsat sağlar. Bir organizasyonda çalışan bireylerin yetenekleri birbirinden farklıdır. İyi bir performans değerlendirmesi, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurur ve performansı kesin bir biçimde ölçmek için öznel ve nesnel standartları bir arada kullanır.

Performans değerlendirmesi, iyi düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Çalışanların performanslarına ilişkin kararlar insan kaynakları yönetimi sisteminin diğer bölümlerini de etkiler. Ücret politikası, terfi, mesleki gelişim, görev tasarımı, işe alma kriterleri ve eğitim performans değerlendirmesinin etkilediği alanlardan birkaçıdır.

Günümüzde, performans değerlendirme, ticari kuruluşlara has bir uygulama olmaktan çıkmış, artık kar amacı gütmeyen kuruluşları ve devlet kurumları tarafından da kullanılır hale gelmiştir. 1993 yılında Amerika Birleşik Devletleri Başkanı seçilen Bill Clinton ve ekibinin ilk girişimlerinden biri, "devletin yeniden keşfedilmesi"dir. Başkan Yardımcısı Albert Gore liderliğinde yürütülen çalışmalar, "National Performance Review" (Ulusal Performans Değerlendirmesi) adlı raporun yayınlanmasına yol açmıştır. Bu rapor, müşteriye odaklanmanın ve devlet kurumlarının performans ölçümünün önemini vurgulamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999).

Türkiye’de de son yıllarda Kalder’in (Kalite Derneği) bu konuda çalışmalar yaptığı bilinmektedir. Ayrıca Yalım Erez’in Sanayi ve Ticaret Bakanlığı döneminde bu bakanlıkta, yaptığı çalışmalar kamuoyuna yansımıştır.

Etkin performans değerlendirme:

- Çalışanların performansını kuruluşun temel amaç ve hedeflerine ulaşılması için yönlendirir,
- Çalışanların, yöneticileriyle neye, nasıl ulaşacakları konusunda görüş birliği içinde olmalarını sağlar,
- Çalışanları üstün performans göstermeleri için teşvik eder,
- Çalışanların performansları ve elde ettikleri sonuçlarla ilgili düzenli geribildirim sağlar,
- Çalışanların profesyonel gelişme olanaklarının belirlenmesi için uygun ortam yaratır.

2.1. Performans Değerlendirmesinin Amaçları

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir (Palmer, 1993).

Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir. Sonuç ne olursa olsun, iş görenlerin organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlar (Palmer, 1993).

2.2. Performansın Ölçülmesi

Performans standartları, yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapılabilmesinin kritik halkasını oluşturur. Performans standartları

kişilerin performanslarını ölçtüğü için geçerli, güvenilir ve önyargılardan uzak olmaları çok önemlidir. Performans standartlarının geçerli olması için, çalışanların gerçek performanslarını yansıtması ve değer, tutumlar gibi başka nitelikleri göz önünde bulundurmamaları gerekir. Güvenilir olmaları için de, tutarlı sonuçlar gerekir. Aynı performans aynı yöntemle birkaç kez ölçülüp birbirine yakın sonuçlar alınmışsa, ölçümün güvenilir olduğu söylenebilir. Performans standartlarının önyargılardan uzak olması için, yöneticinin ya da ölçümü yapan kişinin kendi önyargılarını, düşünce kalıplarını ve kişisel tercihlerini değerlendirme sürecine yansıtmayacak yapıda olduğunu kanıtlamış olması gerekir. Bunun kanıtı, aynı performans ölçütlerini değişik kişilere uygularken tutarlı olmaktır. Değişik bireyler için farklı değerlendirme kriterleri uygulandığı takdirde, yönetici ya da değerlendirici önyargılı olduğunu göstermiş olur ve performans değerlendirmesinin sonuçları adil ve yararlı olmaz (Palmer, 1993).

Bu niteliklerin her üçünü de -geçerlilik, güvenilirlik ve önyargılardan uzaklık- içermeyen bir performans ölçümü, ne yöneticiler, ne de çalışanlar için yararlı bir enformasyon sağlar.

2.3. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. İnsanlar söz konusu olduğu zaman, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum işin içine karışır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlendirmesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Birçok sorun, nezaretçilerin ve yöneticilerin, çalışanların performansını nasıl yükseltecekleri konusunda büyük ölçüde eğitimsiz olmasından doğar. Performans değerlendirmelerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi konusunda eğitim görmüş yöneticiler bile çoğu kez elemanlarının yaptıklarını nesnel ve etkili bir şekilde değerlendirmeyi güç bulurlar.

Bu yüzden adil, objektif ve işe ilişkin bir performans değerlendirme sistemi kullanmanın çok büyük önemi vardır. Aşağıda, performans değerlendirmelerini planlarken ve gerçekleştirirken çok sık karşılaşılan bazı sorunları ele alınmıştır.

2.3.1. Tek ölçüt

Tipik olarak, bir elemanın yaptığı iş birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. Bu yüzden, yönetici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırırsa, ortaya bir sorun çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin

yerine getirilmesi gerektiği halde, bu yönetici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinir. Performans değerlendirmesi bu şekilde yapıldığı takdirde, çalışanlar işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alır. İşle ilgili öteki faktörler önemlerini yitirir. Sonuç olarak da, tercih edilen ölçütle diğer faktör arasındaki ilişki bulanıklaşır (Palmer, 1993).

2.3.2. Müsamaha ve katılık

Müsamaha ya da değerlendirme enflasyonu, bir yöneticinin bir elemanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen, işgörenleri suçlamak için bir neden olmadığını düşünerek onları belli ölçütlere göre olduklarından daha yüksek değerlendirir. Ya da, işgörenleri teşvik edeceğini düşünerek, onların performansını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler. Müsamaha iş performansının hoşla gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğunu gözden saklar. Gerçekleri görmezlikten gelir ve gelişme için doğru geri beslemenin önemini unuttur.

Müsamahanın tersi ise katılıktır. Katılık, çalışanları hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Performansı küçümser, daha çok çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat eder. Değerlendirmenin bu şekilde kullanılması üretkenliği azaltır. Çalışanları küçük düşürür ve gelişme heveslerini kırar.

2.3.3. Hale ve boynuz etkisi

Hale etkisi, bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine göre bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir.

Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması boynuz etkisi diye bilinen durumu ortaya çıkarır. Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Hale ve boynuz etkilerine dayanan değerlendirmeler çalışanların gelişmelerine yardımcı olmaz (Palmer, 1993).

2.3.4. Objektif olmama

Objektifliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlendirmelerinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden biridir. Performans değerlendirmeleri, yapılan işi üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Ne var ki, çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici subjektif değerlendirmeler yapar. Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde nesnel faktörler, yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanmak için azami dikkat göstermek gerekir.

2.3.5. Ortalama eğilimi

Performans değerlendirmelerinde en çok karşılaşılan sorunlardan biri de, herkesi vasat olarak değerlendirme eğilimidir. Böylece gerçek bir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek bir değerlendirme almadığı gibi, düşük bir değerlendirme de almaz. Yönetici ya da değerlendirci çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tipte bir değerlendirmenin ne organizasyona ne de çalışanlara yararı vardır. İşgörenler performansları hakkında geçerli bilgi almadıkları için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar. Organizasyon da kimin terfi ettirileceğine, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin göstergelerden yoksun kalır.

2.3.6. Önyargılar

Performans değerlendirmelerinde saptanıp düzeltilmesi en güç sorunlardan biri de, değerlendirmeye önyargıların karışmasıdır. Objektif olmayı başaramama sorununda da olduğu gibi, değerlendircinin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkiler. Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır. Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki

birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açar. Bireysel önyargılarının farkına varabilmeleri için, değerlendiricilerin bir eğitimden geçmesi gerekebilir. Önyargıların değerlendirme sürecinden ayıklanması, hem organizasyonun hem de çalışanların yararına olacaktır.

2.4. Özenli Eleştiri Performansı Arttırır

Kişileri eleştirmek pozitif yönde ise kolaydır; fakat negatif olduğu zaman çoğu yönetici paylaşmakta zorlanır. Oysa ki eleştiri, çalışanların performansını geliştirmede çok önemli bir yer tutar.

Farmington Hills, Mich'de bir pazarlama şirketinin İnsan Kaynakları Müdürü olan Bridget Hett "Eğer çalışanlarımızın ihtiyaç duydukları yönlerini belirlemezseniz, onların gelişmesini bekleyemezsiniz. Performansı engelleyen davranış açıkça ortaya konmadığı sürece değişmez" diyor. Ayrıca Hett'in üzerinde durduğu önemli bir nokta da "Belki de çalışanınız neyin yanlış olduğunu veya nasıl düzeltebileceğini bilmiyordur. Teşhis: sonucunda öğrenme, gelişme ve koçluk getirdiği için çok olumlu bir olgudur" (Laçınler, 1997).

The Official Criticism Manual'ın yazarı Deborah Bright'ın da eleştiri konusunda düşünceleri şöyledir: "Eleştiri, insanları raya oturtur ve orada kalmalarını sağlar. Eleştiri, yüceltme gibi doğru yapıldığında, motive edici etkiye sahiptir."

Kötü iş performansını çalışanlar ile konuşmak onları motive ettiği gibi, problem yaratabilecek durumları da azaltır. Drick Grote "İnsanlar, hiçkimse aksini söylemeye cesaret edemediği için, işleri doğru yaptıklarına inanırlar ve hala niçin terfi etmediklerini anlayamazlar." Buna ek olarak, Grote;

"Bir şirket kötü performansından dolayı bir elemanı işten çıkarmak isteyebilir ama sırf bu konuyla ilgili dokümantasyon eksikliğinden bunu yapamaz. Ya da şirket şimdiye kadar hiç eleştirmediği bir elemanı bir anda işten atabilir. Bu ise çalışanda kendini yanlış yargılama gibi sorunlar ortaya çıkarır. Örneğin: 50 yaşımın üzerinde olduğum için, bayan olduğum için vb."

Deborah Bright bunun böyle olmaması konusunda oldukça ısrarlı. Ona göre, "Herkes eleştirilmeyi bekler. Çoğu çalışan bazı konularda eksik olduğunu bilir; işin heyecanlı yönü gelişmek ve öğrenmektir. Çalışanlar tarafından kabul edilmeyen olay eleştirinin saldırı şeklinde yapılmasıdır" (Laçınler, 1997).

Öyleyse yöneticiler eleştirilerin kabullenilmesi için neler yapmalıdırlar?

Performans artışı sebebiyle yapılacak bir görüşme özel bir şekilde ve olayın hemen sonrasında yapılmalıdır. Çalışanların performans düşüşlerini tartışmak için yıllık performans değerlendirme dönemlerini beklememek gereklidir. Geribildirim sürekli olmalıdır. Problemleri çok geç olmadan, örneğin müşteri kaybedilmeden veya proje bitmeden ortaya koymak, çalışanlara hataları düzeltme şansını verir. Bridget Hett çalışanlarla düzenli toplantılar yapılmasından yana; ama bu toplantılar formal olmak durumunda değildir. Değiştirmek istenilen davranışlarda seçici olunmalıdır, çünkü eleştirmek için çalışanın işi için önemli davranışlara dikkat etmek gereklidir. Yöneticiler bir seferlik hatalar yerine, devamlılık gösteren sorunlara eğilmelidirler (Laçınler, 1997).

Bridget Hett, "Eleştiri için dolambaçlı yollar seçmeyin. Ne düşünüyorsanız direkt olarak söyleyin. Eğer çalışanınızı ofisinize çağırıp hava durumu hakkında konuşmaya başlarsanız, direkt söyleyemeyeceğiniz kadar kötü ne oldu diye düşünür" diye görüş belirtmiştir.

Yöneticiler aynı zamanda övmelerin içine eleştirileri sıkıştırmamalıdır, çünkü çalışanlar yüceltilmeyle o kadar mutlu olurlar ki kötü eleştirileri dikkate almazlar ya da kötü eleştiriler yüzünden iyileri hiç duymazlar. Beklentiler net biçimde ortaya konmalıdır ki kişiler istenileni yerine getirebilsinler. Eğer çalışanlarınıza "İyi iş çıkarın" deyip iyinin tanımını çalışanlarınıza bırakırsanız; beklentileriniz karşılanmadığında da "İyi iş çıkartamadınız" demek durumunda kalırsınız.

Diğer önemli bir konu da beklentiler ve performans arasındaki farktır. Beklentiler ile performans arasındaki farklılıkları dokümantasyon halinde ve tartışmayı gerçeklerden sapmadan ortaya koymak, çalışanların eleştirileri daha ciddiye almasını sağlar.

Yöneticiler, aynı zamanda problemlerin derinine inmelidirler. Eğer bir elemanın performansı düşükse, yönetici önce kendine "Neden?" diye sormalıdır. Elemanın performansız olmasının nedeni belki de o işi yapmak için yeterlilikleri uygun değildir.

Yöneticiler tüm şüphelerini belirttikten sonra çalışana konuşması için fırsat tanımalıdır. Drick Grote;

"Yöneticilerin en büyük hatalarından birisi hiç durmadan konuşmalarıdır. Belki çalışanın evlilik problemleri vardır. O zaman disiplin cezası planlarınız hiçbir işe yaramaz. Korkutucu taktikler kullanmaktan kaçının: amaç problemleri çözmek ve çalışanla iyi ilişkiler kurmaktır. Cezalandırıcı davranış problemleri kısa süre için çözebilir fakat iyi ilişki sağlamaz." demektedir.

2.5. Çelişkili Performans Değerlendirme Ve Ödül Sistemleri

Takım üyelerinin fonksiyon yöneticilerinin ikili rolleri olmasının sonucunda hissettikleri baskılar, performans değerlendirme ve ödül sistemlerinde rastlanan ciddi çelişkilerle iyice ağırlaşmıştır. Bu sistemlerde iki çelişki gözlenebilmektedir. Birincisi, takım üyelerinin başlıca çalışma hedefleri çapraz fonksiyonlu bir niteliğe dönüşmüş olmasına rağmen, değerlendirme ve ödül sistemleri çalışanların çabalarını fonksiyonel sorumluluklarına yöneltmeleri doğrultusunda etkilemeye devam ediyordu. İkinci çelişki, grubun genel hedeflerine ulaşılmasında takım performansının taşıdığı kritik önem kabul edilmesine rağmen, bireysel performansta odaklanma durumunun değişmemesiydi (Donnellon, 1998).

Kendi işlerinin bu şekilde, fonksiyonel bir temelde tanımlanması, profesyonel çalışanların dikkatleri ve enerjilerini fonksiyonel hiyerarşiye yöneltmektedir. Çalışanlar bu nedenle fonksiyonel görevlerine öncelik verirler ve zaman zaman takım sorumluluklarını ihmal ederler ya da takımla kendi fonksiyonel çıkarlarını -takım performansının zararına bile olsa koruyacak bir çerçevede etkileşime girmekte herhangi bir sakınca görmezler. Takımın performansından tüm üyeleri sorumlu tutmayı sağlayacak mekanizmaların olmaması bu şekilde takım sorumluluklarından uzaklaşmayı daha da mümkün hale getirmektedir (Donnellon, 1998).

2.6. Rehberlik Ve Yönlendirme

Rehberlik ve yönlendirme bir geliştirme süreci olup; değerlendiren yönetici ile çalışanın bir araya gelerek ulaşılan sonuçların gözden geçirilmesi, etkin ve verimli bir şekilde hedeflere ulaşılması için çalışanın yöneticiden destek ve yardım alması ve gerekirse hedeflerinde değişiklik yapılmasıdır.

Rehberlik sürecinin etkin olması halinde; yönetici ve elemanı arasında karşılıklı güven ve açıklığa dayanan sağlıklı bir ilişki kurulabilir. Sorunlar ortaya çıkmadan öngörülebilir, tartışılabilir ve böylece önlem alınabilir. Karşılıklı beklentiler ortaya konulabilir, bunların nasıl gerçekleştirileceği belirlenebilir.

Rehberlik görüşmesinin amacı:

- Daha önceden belirlenen hedeflere göre performansın belirlenmesi,

- Mevcut işlerin daha da iyileştirilmesi için elemanın gelişme beklentilerinin anlaşılması ve bu konularda uzlaşılması, karşılaştığı güçlüklerde ona yardımcı olunması,
- Performansı arttırmak için gerekli profesyonel gelişme (eğitim, rehberlik, iş başında eğitim, iş çeşitlendirmesi) konularının düşünülmesidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Üç karakteristik özellik takımların etkinliği ile yakından ilgilidir; bunlar “etkili liderlik”, “takım içindeki iletişim” ve “grup arasındaki uyumdur.” Böyle olmakla birlikte, tüm bu üç karakteristik kişilik tipine kısmen bağlıdır, kişilik nadir olarak tartışmaların içine direk olarak dahil edilir. Takım oluşumunda kişilik tipi seçimi ile ilgili bilgiler en iyi psikoloji literatüründe bulunmaktadır. Kritik faktör olan “takım heterojenliği” kişilik tiplerinin karışımı ile ilgilidir ve farklı tiplerin seçiminin takım performansını nasıl etkilediğidir. Dört kritik farklı karakter (içedönük-dışadönük, duyumsama-sezgisellik, düşünme-hissetme, algılama-yargılama), takımların verimliliği için birleştirilebilir, performans kişilik tiplerinin birlikte çalışmasına bağlıdır (Bradley ve Hebert, 1997).

Bir takımda başarı için, etkili liderlik özellikle önemli bir faktördür. Etkisiz liderlik takımın verimliliğini baltalar. Bilgili, kendini hissettiren lider sadece günlük işler ve rutin grup dinamikleriyle uğraşmamalıdır, yönetimin farklı faaliyet alanlarında ve farklı seviyede takıma yol göstermelidir. Liderler takım görüşmelerini kontrol etmeli, görüşmelerde konsensüs oluşturulana kadar ısrarla herkesin dikkatini çekmelidir. Çoğu zaman iyi takım lideri çok zor bulunur. Herkes etkili olmak için, doğru teknik beceri ve kişilik tipi kombinasyonuna sahip değildir. Lider, takımı rayında tutmalı ve anlaşmazlıkları çabukça çözmelidir. Kişi için önerilen bu nitelikler, farklı kişilik tiplerinin ve her birinin takım performansı üzerindeki etkilerinin farkındadır (Bradley ve Hebert, 1997).

Takımların başlangıç aşamasında diğer bir kritik faktör olan iletişim de takımlarında başarısını etkiler. Takımların başlangıç aşamasında iletişimdeki problem bir kaç değişik şekilde kendini gösterebilir.

Uyum, takım etkinliğinde can alıcı madde olarak yorumlanır. Uyumlu bir takımın birlik ruhu taşıdığı ve takım üyeleri anlaşmazlıkları hızlıca çözmede birlerine yardımcı

oldukları kanıtlanmıştır. Takıma içi problemler uyum eksikliğinin sık karşılaşılan bir işarettir. Takım üyeleri birbirlerine empati ile yaklaşmalı ve politik kavgalardan sakınmalıdır. Uyum aşamasında grup normlarına uymada artış gözlenir. Bu pozitif özellikler varken grup normları ile organizasyon normları birbiri ile çatışmaz (Bradley ve Hebert, 1997).

Kişilik tipi **heterojenliği**, takım üyelerinin dördüncü faktörüdür. Bazı araştırmalarda takım heterojenliğinin takım performansı başarısı üzerindeki etkilerinden söz edilmiştir. Etkili takımlarda çeşitli bilgi, becerilerin birleştirilmesi ve kişilik tiplerinin dengelenmesi arzu edilir (Bradley ve Hebert, 1997).

Bazı tipler riskten hoşlanmaz iken diğerleri riske karşı eğilimlidir. Bazı tipler çözülmemiş problemler karşısında meydan okuyarak harekete geçerken diğer tipler kolayca yenik düşerler ve hareketsiz kalırlar. Bazı tipler doğal lider iken diğerleri daha rahat taraftardır. Bazı kişilik tipleri doğal iletişimci iken diğerleri kendilerini daha zor ifade etmektedir. Her kişilik tipi takım etkinliği üzerine kapsamlı pozitif bir etki yapmaktadır ve o yüzden kişilik tipleri dengelenmeye çalışılmaktadır.

Takım etkinliğine yönelik daha bir çok kritik faktör olduğu iddia edilebilir. Bu araştırma bu dört kritik faktörle (liderlik-iletişim-uyum-heterojenlik) sınırlı tutulacaktır.

Kişilik tiplerini tartışmak için, farklı kişilik tiplerini teşhis etmek ve birbirlerini nasıl etkiledikleri hakkında bilgi sağlamak için bir iskelete ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla, MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) Jungian psikolojik tip teorisine dayanarak, bir iskelet önerilmiş ve onların takım etkinliği üzerindeki olası etkileri tartışılmıştır.

Yeni bir takım tasarımı yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli ilke takım üyelerinin ekibe iki tür katkıda bulunduğudır. Birinci rol, fonksiyonel olup teknik bilgi ve uzmanlığı içerir. İkinci rol ise, ekibin oluşumunu kolaylaştıracak ve iletişimi artıracak olan takım rolüdür. Her takımda fonksiyon ve takım rolleri dengede olmalıdır. İdeal bileşim, ekibin hedeflerine ve işin doğasına bağlıdır. Ekibin etkinliği üyelerin rollerini anlamalarının ve becerilerini bu yolda kullanmalarının bir fonksiyonudur. Takım rolleri gerektiği gibi temsil ediliyorsa, takım teknik becerilerini daha iyi değerlendirebilmektedir.

Takımlar oluşturulurken salt iş halkalarının gerektirdiği teknik becerilerden hareket edilerek ekibe kurmanın etkin bir performansı garantilemediği, Meredith Belbin

tarafından yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Cambridge, Henley College'de, Belbin'in sürdürdüğü çalışmalar takım çalışması sırasında farklı davranışsal rollerin olduğunu ve bu rollerin birbirini tamamladığı tezine dayanır. Araştırmalar birbiriyle benzer kişilik özellikleri gösteren kişilerin ortak çalışmalarında bağdaşamadıklarını ve ekibin veriminin çok düşük olduğunu kanıtlamaktadır. Örneğin son derece atak, dinamik, girişimci ruha sahip kişilerden oluşan denek gruplar ile daha az dinamik fakat değerlendirme, ayrıntılarla ilgilenme, bireyler karşısında duyarlı olma becerilerine sahip kişilerden meydana gelen karma gruplarla karşılaştırıldıklarında, birinci gruptakilerin kendilerine verilen çalışmaları en düşük puanla ve en uzun zamanda bitirdikleri görülmüştür.

Belbin ve ekibi, zeka testinde yüksek puan alan kişilerden oluşturdukları bir ekibe, Amerikalıların ayda gösterdiği başarıya atfen Apollo Ekibi adını vermiş ve bu takımdaki parlak kişilerin performansını gözlemlemiştir. Takım verilen işi en son bitirmiştir. Ekibin en son bitirme nedeni önce tesadüf olarak yorumlanmış, ancak daha sonraki çalışmalar bunun ekibin doğasından kaynaklanan ve beklenmesi gereken bir sonuç olduğunu ortaya koymuştur. Takımda iletişim sırasında, aşağıdaki davranışlar ön plana çıkmıştır:

Takım üyeleri sürekli tartışma ve fikir jimnastiği yapmaktadırlar, herkes birbirinin fikrini değiştirmeye çalışmakta; fakat kimse ikna olmamaktadır. Öbür taraftan, herkes birbirinin mantığında bir hata bulmakta son derece başarılıdır. Takım üyelerinin yönetilmeleri son derece zor olup, herkes entellektüel becerisini uygulamaya geçirmek istediği için, karar mekanizmaları felce uğramıştır. Bu kişilere eleştirel becerilerini saptamak için "Eleştirel Düşünme Testleri" verilmiştir. Eleştirel bakış, hem analitik olmayı, hem de karşı tarafın tezlerinde zayıf noktaları yakalamayı kapsar. Bu kişilerin hem pozitif bir özellik olan analitik becerilere sahip oldukları, hem de karşı tezler üretebilme becerilerinden ötürü negatif bir algılamayla karşı karşıya oldukları saptanmıştır. Eleştirel bakabilme yeteneği yüksek olan kişilerin yüksek oranda negatif algılama özellikleri taşıdığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle zeki kişiler, genelde daha çok olumsuz nokta görebilmekte, bu da onların olaylara negatif bir bakış açısından baktığı izlenimini yaratmaktadır. Bu kişilere takımda liderlik rolünün verilmemesi halinde, ekibe katkıda bulunma yerine, yıkıcı olma eğilimine girmektedirler.

Apollo takımlarındaki yüksek zeka puanı olan kişiler, aynı zamanda en yaratıcı kişiler olmamaktadır. Analitik düşünme yaratıcı düşünme demek değildir. Fikirlerin yeşermesi zaman alır ve gerekli ortamın yaratılmasına bağlıdır. Yaratıcılık özellikleri olan kişiler, Apollo Takımlarının rekabetçi ortamında yaratıcılıklarını kullanma fırsatını bulamazlar. Dolayısıyla yetenekli kişiler bu takımlarda gelişemezler.

Ayrıca bu takımlarda diğerlerine oranla bir de kaynak baskısı gözlenmiştir. Bunun nedeni herkesin kendi stratejisini izlemekteki kararlılığından ötürü, bunların gerçekleştirilmesi için daha fazla kaynak talep edilmesidir.

Şimdi sırası ile etkili takım liderliğini, takımıçi iletişimi, takım uyumunu ve kişilik tipi heterojenliğini ayrıntılı olarak inceleyelim.

1. LİDERLİK

Liderlik, insanları belirli amaçlar için ikna etme, yönlendirme sanatıdır. Günümüzde grup çalışmaları çok daha önem kazanmıştır. Grup çalışmalarının etkin yürütülebilmesi için, yol gösterici bir lidere ihtiyaç vardır. Bir örgüt yada grup liderinden şu fonksiyonlar beklenir;

- Bir davranış modeli belirlemek,
- Grup faaliyetlerini düzenlemek,
- Grup ideolojilerini belirlemek,
- Grubu temsil etmek,
- Grup üyeleri arasındaki tartışmaları yönlendirmek (Özkalp, 1997).

Bu açıklamalar ışığında liderliği şu şekilde tanımlayabiliriz. “Liderlik, örgüt üyelerini ve diğer örgüt araçlarını, örgüt amaçları için etkili bir biçimde kullanmaktır.” Liderlik zorlama veya güçle kazanılmaz. Kazanılsa dahi uzun süreli olmaz.

Çalışanların belli bir performansı yakalamasını sağlamak yöneticilik, onlara sorunları çözmeleri için el uzatmak liderliktir. Lider, misyonunu çalışanların gösterdiği çabayı desteklemek ile sınırlı görmemelidir. Bir lider, çalışanların mesleki hedeflerine ulaşmaları için neyi değiştirmeleri gerektiğini anlamalarına yardım etmelidir.

Liderler, bütün işadamları gibi insanları neyin motive ettiği vb. konularda psikolojiden anlamalıdır. Diğer yandan, psikoterapi karanlık geçmişe, liderlik ise bugüne yüzünü döner.

Liderin görevi, ortak bir vizyona ve karşılıklı etkileşim gücüne sahip bir takım inşa etmek, diğer çalışanları yönetim sorumluluğunu paylaşmaya çağırmak ve sonuçta daha iyi fikir ve kararlar üreterek öğrenme ve moral düzeyini artırmaktır.

1.1. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili; ilk araştırmalar 20 yy. yapılmaya başlanmıştır. Yapılan ilk araştırmalar daha çok liderin kişisel özelliklerini incelemeye yöneliktir. Sadece liderlerin kişisel özelliklerinin incelenmesinin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin davranışsal özelliklerinin de incelenmesi gereği ortaya çıkmıştır.

1.1.1. İlk liderlik yaklaşımları

İlk araştırmalar ünlü kişileri, diğer kişilerden ayıran özellikleri belirlemek için yapılmıştır. Amaç, liderlik özelliklerini belirlemek ve bu özellikleri liderleri seçmede kullanmaktır. Yapılan yüzlerce araştırma sonucunda liderlerin; zeki, kendine güvenli, enerjik, bilgili, aktif, yöneten özellik gösterdiğini saptanmıştır. Özellikle 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşan bu araştırmalar liderleri, kişilik özelliklerine, yeteneklerine ve fiziksel özelliklerine göre incelemiştir (Özer, 1997).

Buna göre liderlerin kişisel özellikleri; ortama uyum sağlayabilme, hırslı olma, fikrini savunabilme, işbirliğine yatkın olmak, kararlı ve güvenilir, başkalarını etkileyebilen, ısrarcı, kendine güvenen, zorlamalara karşı dirençli, sorumluluk almaya istekli olmaktır. Liderin yetenekleri; zeki, yaratıcı, politik ve diplomatik, konuşma yeteneği olan, konusunda bilgili, planlı ve programlı, ikna edici. Fiziksel özellikleri; boyu, kilosu ve görünüşü olarak ifade edilebilir.

İlk yaklaşımlar, söz konusu özellik ve yeteneklerin doğuştan veya sonradan kazanılabileceğini savunmaktadır. Buna göre doğuştan kazanılmış yetenekler için genetik teori ortaya atılmıştır. Genetik teori, bazı kişilerin önder olmak için yaratıldıklarını öne sürmektedir. Sonradan kazanılmış yetenekler için sonradan kazanılan değerler teorisi ortaya atılmıştır, bu teori önderliği eğitim, görgü ve deneyim yoluyla kazanılan kişisel niteliklerin bir fonksiyonu olarak kabul etmektedir.

Yapılan araştırmalarda, birbirine ters sonuçlarda çıkmıştır. Bazı araştırmacılar liderlerin uzun boylu olduğunu, bazıları ise tam ters kısa boylu olduğunu bulmuştur. Ayrıca bazı araştırmacılar liderliğin, vücut şekline, el yazısı karakteristiğine ve astrolojiye bağlı olduğuna inanmaktadır (Özkalp, 1997).

Bu görüşlere yöneltilen eleştirilerin en önemlisi, kişisel özelliklerin ve niteliklerin tümünün elde edilmesinin gerçek hayatta idealden öteye geçemeyen ham hayaller olduğudur. Araştırmalarda liderlerin özellikleri yanında davranışları da araştırılmış ve etkili liderin benzer durumlarda aynı davranışları gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

1.1.2. Davranışsal yaklaşımlar

1950 yıllarda arattırmacılar, liderlerin ne tür davranışlar sergilediklerini araştırmaya başlamışlardır. Temel varsayımı "liderlik davranışları öğrenilmiştir, öğrenilebilir" olmuştur. Bu araştırmaların amacı; etkili bir liderlikle, davranışların nasıl birleştirileceğini tanımlamaktır. Ayrıca etkin bir liderin aynı durumlarda aynı şekilde davranacağını kanıtlamaktır.

Davranışsal yaklaşımlar 1965 yılı ortalarına kadar devam etmiştir. Ancak davranışsal yaklaşımlar da tek başlarına liderlik kavramına bir açıklama getirememişlerdir. Bu modellerin en önemli eksikliği, lider davranışlarının her ortamda aynı kalacağı yani değişmeyeceğidir. Bazı durumlarda liderlik davranışları değişkenlik gösterebilir. Örneğin bir kaza anında demokratik liderin astlarına danışması beklenmemelidir. Çünkü liderin hızlı ve kararlı davranması gerekir (Barutçugil, 1981).

Kurt Lewin ve arkadaşlar; otoriter, demokratik ve müdahalesiz olmak üzere üç liderlik davranışı belirlediler. Araştırmalar sonucunda liderlerin, grupların üretimlerini ve ilişkilerini etkiledikleri saptanmıştır. Çalışmalar, otoriter liderlerin grup çalışmalarını nasıl yapacaklarına dair kesin kurallar getirmiş ve demokratik gruba oranla daha fazla iş üretmiştir. Öte yandan demokratik liderlik tarafından yönlendirilen grup az ama kaliteli üretim gerçekleştirmiştir ayrıca üyelerin iş tatmini daha yüksek çıkmıştır.

Tannenbaum ve Schmidt tarafından geliştirilen yaklaşım, yöneticilerin veya liderlerin beş şekilde davranış göstereceklerini belirlemiştir. Bu davranışlar sırasıyla emreder, satar, danışır, paylaşır ve devreder tarz davranışlardır. Bu davranış tarzlarında baştan sona doğru gittikçe lider demokratik davranışlar gösterir, sondan başa doğru geldikçe lider otokratik davranışlar gösterir.

Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesinde, başarılı gruplar incelenerek gruplardaki liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Düşük üretim ile yüksek üretim yapan grupların liderlerinin davranışları analiz edilmiş ve iki lider tipi

belirlenmiştir. Belirlenen ilk lider tipi “iş merkezli lider tipidir”. Bu liderlik davranışına göre, lider astlarının çalışmalarıyla yakından ilgilenir. Lider için önemli olan işin başarılmasıdır. İkinci lider tipi ise “çalışana yönelik liderlik” davranışdır. Bu liderlik davranışında lider çalışanların işlerinden tatmin olmasıyla ilgilenir ve grup elamanlarının kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.

Ohio Üniversitesi çalışmalarının amacı, liderlik davranışlarını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne denli önemli olduğunu göstermektir. Araştırmacılar hazırladıkları anketleri, askerlere ve endüstride çalışanlara uygulayarak, ankete katılanlardan liderlik davranışlarından ne anladıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Araştırma sonucunda iki türlü davranış biçimi belirlenmiştir. Bunlar “ilişkiye yönelik” davranış ve “yapıya yönelik” davranıştır. İlişkiye yönelik davranış gösteren lider, astlarıyla iyi geçinir, onların görüşlerine değer verir, duygu ve düşüncelerini paylaşır, onlara zaman ayırır. Yapıya yönelik davranış gösteren lider ise grup amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanları yönlendirir, grup faaliyetlerini planlar, organize eder ve yön verir.

1.1.3. Duramsallık yaklaşımları

İlk yaklaşımların ve davranışsal yaklaşımlarda görülen eksiklikler üzerine, duramsal temele dayalı bir çok araştırma yapılmıştır. Duramsal yaklaşımlar diğer yaklaşımların tersine liderlik davranışlarının dinamik yani değişken olduğunu savunur.

Fiedler ve arkadaşları liderin etkin olmasının, bazı şartlara bağlı olup olmadığını bulmaya çalışmışlardır. Fiedler, “işe güdülenmiş lider” ve “insana güdülenmiş lider” kavramlarını ortaya atmıştır. İşe güdülenmiş lider için işin yapılması önemlidir. Emrinde çalışanların ne düşündüğü önemli değildir. Ancak Fiedler, bu iki liderlik biçiminin, liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceğini görüşünü eklemiştir. Fiedler liderliği üç boyutta değerlendirmiştir. Bunlar; İşin yapısı; yapılan işin ne ölçüde tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyla ilgilidir. Kontrol gücü; liderlik yapan kişinin çalışanların performanslarına ne ölçüde müdahale etme yetkisinin olduğuyla ilgilidir. Lider ile çalışan arasındaki ilişki atmosferi ise liderin birlikte çalıştığı kişilerce ne ölçüde kabul edildiği ile ilgilidir.

Yol Amaç Teorisi; 1970 yıllarda Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiştir. Liderin belirli özelliklerinden çok liderlik davranışları ve durumları

üzerinde durur. Yol-amaç teorisi, liderin farklı durumlarda farklı davranış göstereğini savunur. Yol-amaç teorisi 4 çeşit liderlik davranışı üzerinde durmuştur. Bunlar; “yönlendirici”, “destekleyici”, “katılımcı” ve “başarıya yönelik” lider tipleridir.

Yönlendirici lider, astlara beklentilerini açıklar, onlara rehberlik eder, iş programlarını yapar ve astlara başarı standartlarının tanımını yapar. Destekleyici lider, astlarının fikirlerine önem verir, onları desteklerler, astlarının kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Katılımcı lider, kararları alırken astlarının fikirlerini de değerlendirir, onların istek ve düşüncelerini dikkate alır. Başarıya yönelik lider ise astlarından yüksek performans bekleyen ve onlara gereken desteği veren lider tipidir.

Vroom-Yetton-Jago Teorisi; Model, liderlerin değişik durumlarda değişik davranış göstereceğini belirtir. Bu yaklaşım özel lider tipinden söz etmeyip, belirli şartlar altında astların kararlara katılmasını sağlayan liderlerin varlığından söz etmekte ve lider bu durumlara uymak için tarzını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır demektedir. Model liderlerin, otokratik davranış gösterebilecekleri, danışarak karar alabilecekleri ve grup kararları ile yöneteceklerini savunmaktadır.

Vroom ve Yetton göre liderliğin özünde karar verme becerisi yatmaktadır. Liderler genelde 5 tür karar verirler;

- **Otokratik biçim (O1);** lider kendi elinin altındaki bilgileri kullanarak çalışanlara danışmadan karar verir.
- **Otokratik biçim (O2);** lider gerekli görürse bazı astlarından bilgi alır ve isterse bu bilgilere göre karar verir. Sorun hakkında astlara bilgi verip vermeme lidere bağlıdır.
- **Danışıcı biçim (D1);** lider sorunu çalışanlarla tek tek görüşür, toplanan görüşler dikkate alınarak karar verir. Verilen karar alınan görüşleri yansıtmak zorunda değildir.
- **Danışıcı biçim (D2);** lider çalışanlarla grup halinde görüşür. Lider katılımcı değil görüş alıcıdır. Toplanan görüşlere göre karar verilir. Verilen karar alınan görüşleri yansıtmak zorunda değildir.
- **Katılımcı biçim;** lider grubu toplar. Sorun tartışılır ve karar verilir. Alınan karar grubun kararıdır.

Lider-Üye Değişim Teorisi; zaman baskısından dolayı liderlerin astlarının bir bölümüyle daha fazla ilişki kurduklarına dayanır. Özel ilişki kurulan astlar, iç grup

olarak adlandırılır. Lider iç grup üyelerine daha fazla güvenir, daha fazla zaman ayırır, çeşitli tavizler verir. İç grubun dışındakiler dış grubu oluştururlar, liderin daha az zamanını alırlar, daha az ödüllendirilirler. Teoriye göre liderler astlarını iç ve dış grup olarak ayırırlar, bu gruplara kararlı olarak ve farklı şekilde davranırlar. Liderler iç grup üyelerini seçerken, kendilerine yaş, cinsiyet, kişilik olarak yakın bulduklarından seçerler.

Araştırmaları yapan Graen, liderlerin astları arasında farklılıklar gözettiği, bu gözetmelerin gelişigüzel değil de, çalışanın performansı ve iş tatmini ile ilgili olduğunu savunmuştur.

Karizmatik Liderlik Teorisi; karizmatik güce sahip liderin, karizmatik gücü olmayan liderden daha fazla astlarını etkileme gücüne sahip olduklarını ortaya atmıştır. Robert House tarafından geliştirilmiştir. Karizmatik lider teorisine göre, karizmatik liderin kendisine güveni fazladır, insanı fazlasıyla etkilerler. Araştırmalara göre karizmatik liderlerin belirli karakteristik özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır;

- Liderin çevresindekiler, lidere inanırlar,
- Liderin çevresindekiler, lideri şüphesiz kabul ederler,
- Liderden etkilenirler,
- Lidere gönüllü olarak itaat ederler,
- Üyeler lidere ve örgüte duygusal olarak bağlanırlar,
- Takip ediciler başarılı olarak yükselmek isterler,
- Grup üyeleri gurubun başarısına katkıda bulunduklarına inanırlar (Özkalp, 1997).

1.1.4. Blanchard'ın liderlik teorisi

Dört tip liderlik stili vardır. 1.yaklaşım; “Direktif Verici / Yönlendirici” Lider astına bir takım direktifler verir ve bunları yerine getirmesi için onu yönlendirir.

2.yaklaşım; “Koçluk / Antrenörlük Edici Lider” Yine direktif verir ve yönlendirir, fakat aynı zamanda kararları açıklar, öneriler alır ve astın gelişimini destekler.

3.yaklaşım; “Destekleyici / Yardım Edici Lider” Görevin yapılabilmesi için astına yardım eder, ona destek olur ve karar verme sorumluluğunu astıyla paylaşır.

4.yaklaşım; “Delege Edici / Yetki Verici Lider” Karar verme ve problem çözme sorumluluklarını astına bırakır.

Bu dört liderlik yaklaşımı, bir yönetici astlarına iş yaptırırken onu yönetmesini sağlayan iki ana liderlik davranışının ortaya koyduğu kombinasyonlar yani birleşimlerdir. Bu iki ana liderlik davranışı, “yönlendirme” ve “desteklemedir”. Yönlendirme davranışını üç kelime tanımlar: “plan”, “kontrol” ve “nezaret”. Destekleme davranışını tanımlayan üç kelime ise: “dinleme”, “takdir etme” ve “yardım etmedir” (Blanchard, 1996).

Yönlendirme otokratik bir liderlik davranışdır. Bu, tam bir tek yönlü iletişimdir. Astınıza neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını söylersiniz ve işini yaparken veya problem çıktığında ona yakından nezaret edersiniz.

Direktif verme davranışı düşük, destekleme davranışı yüksek. Bu yaklaşımda astınızın önerilerini dinlersiniz, çabalarını desteklersiniz, ve ona amaçlara ulaşabilmesi için yardım edersiniz. Kendine güvenini ve motivasyonunu yükseltmek için cesaretlendirir ve takdir edersiniz. 3. Yaklaşımı uyguladığımız kişiler bir problemi nasıl çözeceklerini, ya da bir görevi nasıl yapacaklarını nadiren sorarlar. Onlar kendi astlarına sorular sorarak astlarının problemlerine çözüm bulmalarına yardımcı olabilirler. Böylece daha geniş düşüncelerini sağlar ve risk alma konusunda da cesaretlendirirler.

Bu dört liderlik yaklaşımının içinde en iyisi diyebileceğiniz bir liderlik yaklaşımı yok mu? Birçok kişi katılımcı yönetimin ne kadar iyi bir yaklaşım olduğunu ve kullanılmasının ne kadar faydalı olduğunu söyler ve buna birçok yönetici de inanır. Fakat konu “Dinamik ve Çok Boyutlu Liderlik” olunca katılımcı ve destekleyici liderlik bazı yaklaşımlarda çok yararlı olabilir ama bazı yaklaşımlarda olmaz (Blanchard, 1996).

Otokratik ve direktif verici liderlik yaklaşımının nerede ve neden yararlı olabileceğini akla gelebilir. Otokratik ve direktif verici yaklaşım kararların hızlı alınması gerektiği ve bedelinin yüksek olduğu yerlerde kullanılması gerekir. Direktif verici yaklaşım, tecrübesiz fakat gelecekte kendini yönlendirebilecek potansiyele sahip elemanlar için de uygun bir yaklaşımdır.

Direktif verme aynı zamanda bazı yetenekleri olan fakat şirketi, işlerin önceliklerini, politikaları ve işin nasıl yapılacağını henüz bilmeyenler için de uygun bir yaklaşımdır.

Koçluk / antrenörlük yaklaşımı özellikle ast bir nedenle hayal kırıklığına uğramışsa çok gerekli ve yararlı olmaktadır. İnsanlar bir işte çalışmaya başladıktan bir

süre sonra, o işi başarmanın ilk düşündüklerinden daha zor olacağını anlar. O zaman o işe olan ilgileri azalır veya işi eskisi gibi benimsememeye başlar. Çünkü sonucunda elde edecekleri ödülün yorgunluklarına ve sarfedecekleri çabaya değmeyeceğini düşünürler. Belki, ihtiyaçları olan yönlendirme yapılmaz. Tam tersine devamlı olarak yanlış bir şey yaparken yakalanıp azarlanırlar. Dışarıdan hiçbir katkı olmayınca o işte gelişimleri çok yavaş olur ve işi yapabilecekleri konusunda kendilerine güvenlerini kaybedebilirler. Bütün bu hayal kırıklıkları olduğunda ve kişi işe karşı arzusunu kaybetmeye başladığında en iyi liderlik yaklaşımı, yönlendirme ve desteğin yüksek olduğu koçluk yaklaşımıdır. Yani “heyecanlı yeni başlayanlar” için direktif verme daha uygun, ama “hayal kırıklığına uğramış öğrenciler için” koçluk yaklaşımı daha uygun olur.

Ne tip insanlar direktif verilmesinden ve kendilerine koçluk edilmesinden hoşlanmazlar? Tabiki "Tecrübeli insanlar" hoşlanmazlar. Onlar, daha katılımcı bir yaklaşım tarzı beklerler. Tecrübeli insanlar, kendi fikirlerinin dinlenmesini ve desteklenmesini isterler. Destekleyici yaklaşım onlara en uygun yaklaşımdır. Tecrübeli olmalarına rağmen bazen çekimser kalabilirler. Onlara bir proje verildiği zaman nasıl yapılacağı hakkında birçok fikir üretebilirler. Fakat uygulamaya başlamadan fikirlerini tartışmak ihtiyacı hissederler. Verilecek kararlara katılmak istirler ama fikirlerine kontrol etmeden sahip çıkamazlar. Fark edilmeye ihtiyaçları vardır. Dünyanın en iyi yaklaşımı olmamakla birlikte, bunu da en iyi, destekleyici yaklaşım sağlar.

Delege etmek, performansı en yüksek olan astlar için uygun bir yaklaşımdır. Kendine güvenen ve işini tam anlamı ile benimsemiş olanlar için. Onların yönlendirilmeye ihtiyaçları olmaz. Kendilerinin ihtiyacı olan desteği de kendi kendilerine verebilirler. Yani kendi kendilerini takdir ederler. Yüksek performanslılar, yaptıklarının doğru olduğunu bilirler. Bu nedenle onların, nezaret ve takdir edilmeye ihtiyaçları yoktur.

Özetlenecek olursa;

Yönlendirici Davranış; Astlara ne yapacaklarını, nasıl yapacaklarını, nerede ve ne zaman yapacaklarını söylemeyi ve sonra da onlara işlerini yaparken yakından nezaret etmeyi içerir.

Destekleyici Davranış; Astları dinlemeyi, onlara cesaret ve destek vermeyi, problem çözümlerinde ve karar verilirken katılımlarının sağlanmasını içerir. Tek ve en iyi liderlik yaklaşımı diye bir yaklaşım yoktur (Blanchard, 1996).

1.2. Takım Liderleri

İnsanların kendilerini iyi hissetmesi ve daha az çelişki içine düşmesi en önemli şeydir. Sıcak duygular takım ilişkilerini geliştirir. Ancak bu duyguların kendisi temel amaç haline getirilmemelidir. Açıklık, kırılganlık ve çelişki liderlik yapmanın yeni yollarını tarif ederken başvurulacak koşullar arasında yer alır. Uzmanlık derecelerine, deneyimlerine ve üstünlüklerine göre değişen takım üyeleri, bu özellikleri nedeniyle farklı görüşlere önderlik edebilir, bu da mükemmel karar almanın anahtarı olarak kullanılabilir (Stauffer, 1998).

İyi lidere sahip takımlar, merkezi konularla uğraştıkları için performansı ve verimliliği büyük bir hızla artırır. Gerek pazara yeni ve başarılı ürünler sunma konusunda olsun, gerek çalışanlarla ilişkilerin geliştirilmesi konusunda olsun, gerekse de uzun-dönemli değerler yaratmak konusunda olsun, yeni liderlik tarzının araçlarının daha hızla devreye girdiği ve neticede daha hızlı sonuç alındığı görülmektedir.

Başarılı liderler, içgüdüsel olarak bilirler ki, hedef kendilerinininki de dahil bireysel başarılar değil, takım performansının sonuçlarıdır. Performansı, sadece bireysel katkılardan en üst derecede yararlanmak olan çalışma gruplarının aksine, gerçek takım performansının, bireysel parçaların toplamının etkisinden fazla performansa ihtiyacı vardır.

“Başarısızlığa uğrayacak olan sadece takımdır” inancı, liderle başlar. Takım liderleri, amaç ve hedefleri açıklamak için hareket ederler, bu amaç ve hedeflere bağlılık ve üyelerinin kendilerine güvenmeleri için gerekli şartları hazırlarlar, takımın kollektif yeteneklerini ve yaklaşımını güçlendirirler, dışarıdan empoze edilen engelleri kaldırır ve diğerleri için fırsatlar yaratır. En önemlisi, takımın diğer bütün üyeleri gibi, takım liderlerinin kendileri de gerçek iş yaparlar. Ama çalışmaların bütün bu yönlerinde, kendi hareketlerinin takımı nasıl engelleyeceğini ve kendi sabrının takıma nasıl enerji vereceğini bilir veya keşfederler (Katzenbach ve Douglas, 1993).

Bir takımın başarı veya başarısızlığında takım liderinin rolünü kimse küçümsemez. Gerçekte, pek çok kişi, liderin rol ve sorumluluklarını azaltarak takım liderliği için realist olmayan beklentiler ve şartlar yaratır. Örneğin takım liderliği görevi pek çok kez liderliğin genel anlamıyla karıştırılır. Ancak, iyi bir takım lideri olmak hepimiz için değerli bir ölçü ise de, bir yöneticinin ifade ettiği gibi, "Eyüp Peygamber'in

sabrına, Napoleon'un cesaretine, Pasteur'ün görüşüne ve Churchill'in aklına" da gerek yoktur (Katzenbach ve Douglas, 1993).

Etkili bir lider olmak için;

1. Amaçlar, hedefler ve yaklaşımlar uygun ve anlamlı olmalıdır.
2. Bağlılık ve güven kurulmalıdır. Olumlu yapıcı takviye, takımın performansı için son derece önemli olan karşılıklı bağlılık ve güveni ateşler.
3. Yeteneklerin seviyeleri ve birbirleri içinde kaynaşma dereceleri arttırılmalıdır. Etkili takım liderleri, yetenekler konusunda daima tetiktedirler. Onların hedefi açıktır: Sonunda, en esnek ve en üst derecede performans sergileyen takımlar, takımın performansı için gerekli bütün teknik, fonksiyonel, sorun-çözücü, kişiler arası ve takım çalışması becerileriyle donanmış insanlardan oluşur. Oraya varabilmek için, takım liderleri insanları, büyüme ve gelişme için gerekli riskleri göze almaya teşvik eder.
4. Dışarıdakilerle ilişkiler kurulmalı ve engeller kaldırılmalıdır. Takım üyeleri kadar takım dışındakiler de, takım liderlerinden takımın organizasyonunun diğer kısımlarıyla olan temas ve ilişkileri yönetmelerini beklerler. Bunun için de, takım liderinin kendilerine yardımcı olacak veya ket vuracak herhangi birine takımın amacını, hedeflerini ve yaklaşımını etkili bir şekilde anlatmasını beklerler. Liderlerin aynı zamanda, takımın önüne kendisini köreltecek veya demoralize edecek engeller çıktığı zaman müdahale edebilecek cesarete de sahip olmaları gerekir.
5. Diğerleri için fırsatlar yaratılmalı. Eğer lider en iyi fırsatları, görevleri ve krediyi kendisi alırsa, takım performansı mümkün olamaz. Gerçekte, liderin önündeki zorlamanın özü, takıma ve takımdaki insanlara performans fırsatları temin etmektir.
6. Gerçek iş yapılmalı. Lider dahil, takımdaki herkes, hemen hemen eşit miktarda gerçek iş yapar. Mevkilerinden dolayı takım liderleri ile diğerleri arasında belirli bir mesafe vardır, ama bu mesafeyi "sadece oturup karar vermek" için kullanmazlar. Takım liderleri, tıpkı öteki üyeleri gibi, takımlar neye ihtiyaç hissediyorlarsa onlara katkıda bulunmalıdırlar. Üstelik, takım liderleri berbat işleri diğerlerine aktarmazlar. Kişisel risklerin fazla olduğu zamanlarda veya "pis bir iş"in yapılması gerekiyorsa, takım lideri hemen öne çıkmalıdır (Katzenbach ve Douglas, 1993).

davranışları üzerindeki etkisini ve tedirginlik nedenlerini kavrayabilir. Böylece, bir adım daha atarak kızgınlığını yapıcı bir işe çevirebilir.

Kendini tanımak, kişinin kendi değerlerini ve hedeflerini de anlamasını sağlar. Kendini iyi tanıyan bir kişi nereye doğru ve neden yol aldığını bilir. Kendini iyi bilen insanların kararları değerlerine uygundur ve işleri onlara enerji katar.

1.3.2. Kendini yönetme

Kendini yönetmek, liderler için neden bu kadar önemlidir? Birincisi, duygularını kontrol edebilen bir kişi -yani mantıklı bir kişi- karşısındakiler üzerinde güven ve adalet duygusu uyandırır. Böyle bir ortamda politika ve iç kavgalar hızla azalır ve üretkenlik artar. Yetenekli insanlar takıma bağlanır ve ayrılmak istemez. Kendini yönetmeyi bilmenin etrafa yayılan olumlu bir etkisi de vardır. Sakin bir tarza sahip bir yöneticinin altında çalışan kişiler fevri bir görüntü çizmeyi istemezler. Yukarıdaki olumlu görünüm aşağıya da yansır (Goleman, 1999).

İkincisi, kendini yönetmek rekabet açısından da önemlidir. Duygularını yönetebilen insanlar, değişikliklere daha kolay uyum sağlar. Yeni bir değişim programı gündeme geldiğinde paniğe kapılmazlar; aksine, yargılama yeteneklerini korurlar, araştırma yaparlar ve yeni programı anlatan yöneticileri dinlerler (Goleman, 1999).

1.3.3. Motivasyon

Etkin liderlerin sahip olduğu yalnızca bir özellikten bahsedilecekse, o da motivasyondur. Liderler hem kendileri, hem de başkaları için beklentilerin ötesinde bir başarı elde etmeye endeksli dirler. Burada anahtar sözcük "başarmak"tır. Birçok insan yüklü bir maaş, etkileyici bir statü veya prestijli bir şirketin parçası olmak gibi dış faktörlerden hayli motive olur. Diğer yandan, liderlik potansiyeli taşıyan kişiler başarı aşkıyla motive olurlar (Goleman, 1999).

Her zaman daha iyisini başarmaya endeksli kişiler, kendilerinin, takımlarının ve şirketlerinin performansını geliştirmek için yeni yollar bulmakta da başarılıdır. Düşük motivasyonlu insanlar, başarısız sonuçlardan çabuk etkilenirken, yüksek motivasyonlu kişiler karlılık, pazar payı gibi ölçütlere sürekli bakmaktan çekinmezler (Goleman, 1999).

İlginç bir biçimde, yüksek motivasyonlu yöneticiler başarısız sonuç elde ettiklerinde iyimserliklerinden pek bir şey yitirmezler. Bu tür durumlarda kendini

yönetme özelliği başarıma motivasyonu ile birleşerek başarısızlığın getirdiği tedirginlik ve depresyonu yener (Erdil, 1997).

Yüksek motivasyonun güçlü liderliğin neden çok önemli bir özelliği olduğunu anlamak zor değil. Çıtanızı yükselttiğinizde, siz de aynı şeyleri yaparsınız. Hedeflere ulaşma tutkusu bulaşıcıdır. Bu özelliğe sahip liderler, aynı özelliği takımlarına da kazandırabilirler. Ayrıca iyimserlik ve organizasyona bağlılık da liderlik için temel özelliklerdir. Bunlar olmadığında bir şirket yönetilemez.

1.3.4. Empati

Bir liderin başka insanların duygularına kendi duyguları gibi yaklaşması ve herkesi memnun etmeye çalışması gerekmez. Bu bir kabus haline gelecek ve hareket etmeyi imkansızlaştıracaktır. Empati, karar verirken başka faktörlerin yanı sıra çalışanların duygularını da düşünmek anlamına gelir (Cooper ve Sawaf, 1999).

Empatinin liderliğin önemli bir bileşeni olmasının en azından üç nedeni vardır: Takım çalışmasının giderek yaygınlaşması; globalleşmenin hızla genişlemesi ve yetenekli kişilere duyulan ihtiyacın giderek artması. Bir takımı yönetme işini ele alalım. Takım çalışmasına katılan herkesin bildiği gibi, bu çalışmada duygular çok önemlidir. İnsanların bir konsensüse varması son derece zordur ve takımdaki insan sayısı arttıkça daha da zorlaşır. Dört-beş kişilik takımlarda bile taraflar oluşur ve çekişmeler yaşanır. Takım lideri herkesin görüşünü sezmeli ve anlamalıdır (Goleman, 1999).

Empatinin bir başka özelliği, yetenekleri elde tutmak açısından özel bir role sahip olmasıdır. Bu özellik, bugünün bilgi ekonomisinde son derece önemlidir. Liderler yetenekli çalışanları geliştirme ve elde tutma göreviyle karşı karşıyadır. Yetenekli insanlar şirketten ayrıldıklarında, şirketin bilgisini de beraberlerinde götürürler.

Bu noktada, yönetmek ve akıl vermek son derece önem kazanır. Yönetme ve akıl verme fonksiyonu, hem performansın hem de işten duyulan tatminin artmasını sağlar ve işten ayrılma oranını azaltır. Başarılı liderler, yönettikleri çalışanların kafasına girerler. Onlara nasıl geri besleme sunacaklarını hissederler. İnsanları ne zaman daha iyi performans göstermeye zorlayacaklarını, ne zaman geri çekeceklerini bilirler.

1.3.5. Sosyal beceri

Sosyal beceri, görüldüğü kadar basit değildir. Sosyal beceri, arkadaşlık etme yeteneğinden ibaret değil; amaçlı arkadaşlıktır. Bu da insanları istediğiniz gibi

yönlendirmek; yeni bir pazarlama stratejisi üzerinde uzlaşma sağlamak veya yeni bir ürün için motivasyon yaratmak vb. anlamına gelir (Goleman, 1999).

Sosyal becerisi yüksek insanlar takımları yönetme işinde son derece başarılıdır; bu faaliyette empatileri işe yarar. İkna güçleri yüksektir. Bu noktada kendini tanıma, kendini yönetebilme ve empati birleşir. İkna gücü yüksek kişiler, ne zaman duygusal bir dalga yaratacaklarını bilirler. Motivasyon, başkaları tarafından da gözlenebildiğinde, bu tip insanları çok iyi iş arkadaşları haline getirir. Tutku başkalarına da sıçradığında herkes çözüm yaratmak için motive olur (Goleman, 1999).

Sosyal beceri birçok şirkette liderlik için gerekli bir özellik midir? Evet, İnsanlar içgüdüsel olarak liderlerin ilişkileri etkin bir şekilde yönetmesi gerektiğini bilir. Hiçbir lider ıssız bir adada yaşayamaz. Eninde sonunda, bir liderin görevi diğer insanları çalıştırmaktır ve bunu mümkün hale getiren sosyal beceridir. Empatisini dışı vuramayan bir lider de bu işi beceremez. Bir liderin motivasyonu, tutkusunu organizasyona yayamıyorsa hiçbir işe yaramayacaktır.

1.3.6. Liderliği üyelikle dengelemek

Etkin takımlarda, tüm takım üyeleri takımın gerek duyduğu işlere katkıda bulunmak için var güçleriyle çalışmalıdır; bu sorumlu üyelik olarak adlandırılabilir. Takım liderinin rolünü ölçsüz bir şekilde belirleyen tasarımlar takım üyelerini karar alma ve çatışmaların çözümü konularını lidere bırakmaya teşvik ederler. Dahası bu tür bir sakınlı tutuma girmek takım üyeleri için doğal ve kolaydır, çünkü lidere daha fazla sorumluluk ve inisiyatif tanıyan hiyerarşik tasarıma da uygun düşecektir, hem böylece bazı alanlardaki kendi hareketsizliklerini başkalarının eylemlerini bahane göstererek haklı çıkarmaya çalışabilirler. Kuşkusuz bunun başka bir sonucu, organizasyonun takımlara uyum sağlama çabasından çok, onları asimile etmeye çalışmasıdır. Takımlar sürekli olarak karşılıklı uyum sağlama çabasına girmenin yararlarını ortaya koyuyorsa, üyelerin ihtiyaçlarına liderin ihtiyaçları kadar özen gösterilmelidir (Donnellon, 1998).

Takım-çalışması çatışmaya dayalı, duygularla yüklü ve bilgili olmayı gerektiren bir çalışma biçimidir. Üyelerin, farklılıkları ortaya koymayı ve fikirleri birleştirmeyi duygusal olarak kolaylaştırabilecek bir takım liderine ihtiyaçları vardır. Tüm üyelerin kolaylaştırıcı becerilere sahip olmaları oldukça yararlı bir şeyse de,

kolaylaştırma rolünü birinin üstlenmesi daha iyidir. Çünkü kolaylaştırma görevini etkin bir şekilde yerine getirmek, dinleme, iletişim kurma, geleceği öngörme, müdahalede bulunma, müzakereye girme, öğrenme ve öğretme gibi bir dizi beceriye sahip olmaya bağlıdır (Donnellon, 1998).

Araştırmalar, bu becerilerin ötesinde, takım üyelerinin liderlerindeki aradıkları başka özellikler de vardır. Anlaşılan bir lider bir takımın çatışmaların üzerine hoşgörüyle gitmesine ve bu çalışmadaki duygusal sarsıntıların aşılmasına katkıda bulunmak istiyorsa, ürüne ya da göreve karşı derin bir bağlılık duymalıdır. Ayrıca herkesin kabul ettiği bir uzmanlığı olmalı ve kişisel bütünlüğüyle saygıyı hak etmelidir. Bu özellikler takımın etkin olma potansiyelini çeşitli şekillerde arttırırlar. Uzmanlık becerisi, liderin tüm takım üyelerini, takım görevinin yerine getirilmesinde ellerinden gelen her şeyi yapmaya teşvik edecek şekilde etkilemesine olanak tanıyacaktır. Dışsal olarak bakıldığında, uzmanlık, takımın ihtiyaç duyduğu kaynağı ve destekleri toplaması için gerekli etkiye dönüşecektir. Bir liderin kişisel bütünlüğü, takımın performansından herkesin hak ettiği kadarını almasını ve böylece takım üyelerinin isteyerek katkıda bulunmaya motive olmasını sağlayarak takım üyelerine yarar getirecektir.

1.4. Takım Liderinin Kişiliği

Genel olarak, en iyi lider bir dışadönük-duyumsayan-düşünen-yargılayıcıdır (DDuDşY) yada bir dışadönük-sezgili-düşünen-yargılayıcıdır (DSDşY) ve işine bağlıdır (Bradley ve Hebert, 1997).

Dışadönük liderler organizasyonel bilgileri ve talimatları kolayca iletirler. Takımıçi iletişimi daha kolay sağlarlar. Üyeleri katılıma davet ederler, takımı dışarıda daha iyi temsil ederler, sosyal niteliğini kullanarak takım için gerekli her türlü kaynağı daha kolay temin ederler.

Eğer takım mevcut bir sistemi geliştirmek yada büyük yapısal bir problemle ilgili ise yeni teknolojilerin uygulanmasını gerektirmiyorsa, duyumsayan bir lider daha etkili olabilir. Eğer takımın amacı yeni yaklaşımlar geliştirmeyi gerektiriyor, problem kolayca anlaşılamiyorsa sezgili lider daha uygun olabilir (Bradley ve Hebert, 1997).

Düşünen liderler daha kolay karar alırlar. Kararları rasyoneldir. Kararkarında duygulara yer vermezler. İnsanları ilgilendiren kararları daha kolay alırlar. Gerilim altında çalışabilirler.

Yargılayıcı liderler takım görevinin zamanında bitirilmesini sağlar, kaynak kullanımını sınırlar, projenin yolunda gitmesini sağlar.

2. İLETİŞİM

Çok farklı anlamlarda kullanılan iletişim kavramının tek ve geçerli bir tanımını yapmak oldukça güç olmakla birlikte, Webster Sözlüğü, iletişim kelimesini şöyle tanımlamaktadır: "Konuşma, hareketler veya yazı ile bilgi, işaret veya mesaj vererek bilgi iletimi veya değişimi." İletişim, yalnızca bir mesajın gönderilmesi değildir. İki insan arasında karşılıklı etkileşimi de kapsar. İletişimin etkili olması için, tarafların sürekli sözlü ve sözsüz, bilgi veriyor ve alıyor olması gerekir (Esengül, 1997).

Belli bir toplumda insanın kendisinden önce var olan kuralları öğrenmesi, değer ve inançları benimsemesi ve bunlara uygun olarak kendisine verilen rolleri oynaması yani toplumsallaşması, ancak iletişimle gerçekleşir. İnsanlar, başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurar. İletişim, kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve giderek toplumları yaratan ve bir arada tutan adeta bir "harç" işlevi görür. Bir diğer deyişle toplumsal yaşamımız, kişi olarak benliğimizi var etmemiz, başkalarıyla birlikte bir işi gerçekleştirebilmek için bir iş grubu içinde düşünce üretmemiz, bunu davranışlarımızla işe dönüştürebilmemiz, ancak iletişimle gerçekleşir (Güngen, 1997).

Öte yandan, iletişim toplumun üyeleri arasında sağladığı etkileşimle düşüncelerde, değerlerde, davranışlarda ve amaçlarda benzerlik ve uzlaşma olasılığını artırmada da son derece önemli bir rol oynar. Bireylerin ve grupların kendi çıkarlarını ve hedeflerini, ortak bir amaçta bütünleştirerek toplumsal örgütlerin kurulmasında ve gelişmesinde önemli rol oynar. İletişim, bireylerin kendilerinkinden farklı rolleri, inançları, değerleri, tutum ve davranışlara sahip bireylerle ve gruplarla nasıl ilişki kurulacağının öğrenilmesini de sağlar (Güngen, 1997).

Bir süreç olarak iletişim, bireyin bir başka bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının ötesinde, bir paylaşma eylemidir. Dolayısıyla, iletişim, tek yönlü olmayıp, iki yönlü bir süreçtir. Bizler, iletişim süreci içinde yalnızca başkalarından mesaj almaz, mesaj da göndeririz. Böylece, iletişim süreci içinde karşılıklı olarak etkilenir ve

değişime uğrarız. Bu açıdan iletişim, kendimizi ve çevremizi değiştirmekte kullandığımız bir araç olarak son derece önemli bir işlev görür (Güngen, 1997).

İletişimde iletilecek mesajın oluşturulmasında kullanılan işaretler, semboller ve jestler simge olarak adlandırılır. En ilkel kabilelerden, en gelişmiş toplumlara kadar insanlar gelişmişlik düzeyleri ile orantılı olarak karmaşık simge sistemlerinden yararlanırlar. Örneğin, toplumsal ilişkilerinde dil, ekonomik ilişkilerinde para, olağanüstü saydıkları ve anlayamadıkları olaylarda sığınılan dinsel simgeler, eğlencelerinde müzik, eğitimlerinde ve iletişimlerinde yazı, insanların tüm yaşamları boyunca kullandıkları simge örneklerini oluşturur (Güngen, 1997).

Dil, toplumsal yaşamda kullanılan simgeler arasında en gelişkin kesimdir. Tüm değerler, kültür, ideoloji bireye dil aracılığıyla aktarılmaktadır. İnsanlar dili, kullanılma düzeylerine bağlı olarak, toplumsal yaşama etkin bir birey olarak katılma olanağını elde ederler. İletişimin gelişmesi düşünmenin gelişmesine, ikisinin birlikte gelişmesi ise birikiminin ve bilginin paylaşılmasının gelişmesine, bu da kültürel ve toplumsal gelişmenin evriminin hızlanmasına yol açmaktadır.

İletişim yüz yüze veya dolaylı, resmi veya gayri resmi, sözlü ya da yazılı olabilir. Yüz yüze iletişimin yararı geribilgilendirmenin olabilmesi, böylelikle alıcının tepkisinin öğrenilebilmesidir. Resmi iletişim kurumlarındaki performans değerlendirme veya işe alma görüşmeleri gibi süreçleri içerir. Tek yönlü olduğunda hızlı ve etkindir; fakat geri bilgilendirmenin olmaması tepkilerin karanlıkta kalmasına yol açar, bu bakımdan dikkatlice planlanması gerekir. İletişimi planlarken amacının ne olduğu, mesajı alanın neleri bilinmesinin gerektiği, zaman ve mekan seçiminin uygunluğu, mesajı alacak kişinin psikolojik özellikleri ve buna bağlı olarak mesajın nasıl ifade edilerek etkisinin arttırılabileceği dikkâte alınmalıdır (Eren, 1998).

Tek yönlü iletişim, yollayıcı açısından güvenlidir, buna karşı mesajı alan, kendini rahatsız hissedebilir. İki yönlü iletişim yavaş, dağınık ve görece olarak gürültülü olmasına karşın, daha sağlıklı bilgi alışverişini içerir. Yanlış anlamalar düzeltilir. Gönderici, karşı tarafın tepkilerine göre davranışlarını uyarlayabilir, bu nedenle, önceden planlama gereği azalır. İki yönlü iletişimde gönderici karşı tarafın tepkilerine açıktır, alıcı ise tepki verme fırsatına sahip olduğu için kendini daha güvende hissedecektir. Her iki yöntemin de yararları vardır ve duruma göre tek yönlü veya iki yönlü iletişime karar vermek bir yönetim becerisidir.

2.1. İletişim Süreci Öğeleri Ve İşleyişi

İletişim süreci içinde insan, bir bütün olarak varolur. İletişim, iletişime katılan kişilerin toplumsal, kültürel koşullarının yanısıra kişilik özelliklerini de yansıtır. Bir başka deyişle iletişim, algılama, öğrenme, dürtü, duygu, eğilim, inanç, değer gibi insanın davranışını belirleyen unsurlardan ayrı düşünülemez (Güngen, 1997).

Örgütler açısından iletişimin pek çok işlevinden söz edebiliriz. Bunların arasında en önemlisi eşgüdüm işlevidir. Örgütlerde iyi bir iletişim olmadan, örgüt üyelerinin faaliyetleri birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleşeceği için örgütsel amaçlara ulaşmak mümkün olmaz.

Bir örgüt içinde iletişimin işlevlerini dört grupta toplayabiliriz. Bunlar:

- Bilgi sağlama işlevi,
- Etkileme ve ikna etme işlevi,
- Emir verme ve eğitim-öğretim işlevi,
- Birleştirme işlevidir.

2.1.1. Bilgi sağlama işlevi

Bilgi alışverişi iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin toplumsallaşması, ya da çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. Bireylerin olduğu gibi, belli bir çevrede yaşamlarını sürdüren örgütlerin de çevreleriyle uyumlu bir ilişki içinde amaçlarını gerçekleştirmeleri için bilgiye gereksinimleri vardır. Örgütler, çevrelerinden amaçları doğrultusunda bir takım bilgiler alırlar ve bunları işleyerek çevrelerine bilgiler verirler. Bu bilgi alışverişi örgütlerin çevreleriyle kurdukları iletişim ile gerçekleşir (Güngen, 1997).

Diğer yandan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için, işgörenlerin neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye gereksinimleri vardır. Örgütlerde üst yönetimin, işgörelere işletme politikası ve hedefleri, üretilen mal ya da hizmet, üretim yöntemleri ve yeniliklere ilişkin bilgi iletmeden örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmaz. Örgütsel iletişim, böylesine yaşamsal bir gereksinim olan bilginin, örgüt içinde paylaşılmasını sağlar. Bir örgütte iletişim sistemi sağlıklı ve etkin çalışmadığında, örgüt üyelerinin gereksinim duydukları bilgi zamanında ve doğru olarak kendilerine

ulaşmadığında, o örgütün verimli, etkin kısacası başarılı olması beklenemez (Güngen, 1997).

Diğer yandan, iletişim karar vermede de son derece önemli bir işleve sahiptir. Bilgi olmadan doğru karar verilemez. Çünkü, yeterli ve doğru bilgiye ulaşmadan belli bir sorunun çözümü bulunamaz. Ayrıca, kişiler bir karar verirken, fikirlerini, düşüncelerini ve değerlendirmelerini birbirleriyle iletişim aracılığıyla paylaşırlar.

2.1.2. İkna etme ve etkileme işlevi

İkna ya da etkileme, iletişimin en önemli amacıdır. İkna etme, karşımızdaki kişi veya kişilerin düşünce, davranış veya tutumlarını bizim istediğimiz biçimde etkileme ya da değiştirme sürecidir. Etkileme ise karşımızdaki kişilerin tutum ve davranışlarını onların istek ve çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir (Güngen, 1997).

Örgütlerde çeşitli biçimlerde gerçekleşen iletişim olaylarının büyükçe bir bölümü, insanların düşünce, tutum ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlar. Örgüt üyelerinin, örgütün amaçları yönünde etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi, büyük ölçüde örgütün hedeflerini benimsemelerine, örgütle özdeşleşmelerine bağlıdır. Bu benimseme ya da özdeşleşmenin gerçekleşebilmesi ise ikna ya da etkilemeye yönelik iletişim sürecinin işletilmesini gerektirir. Diğer yandan, yöneticinin ya da liderin işgörenlerine yönetim gücünü kullanarak iş yaptırabilmesi de etkileyici iletişim gücünü kullanmasını gerektirir. Günümüzde en önemli yönetsel güç kaynağının bilgi olduğunu, bunun da iletişimle sağlandığını kabul ettiğimizde, yöneticilerin bu iletişim gücüne sahip olmaları bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Güngen, 1997).

2.1.3. Emredici ve öğretici işlevi

Örgütlerde yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil, neyi, nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla iletişimde bulunurlar.

Yöneticilerin astlarını yetiştirme görevi de vardır. Astların, örgütsel amaçları doğrultusunda performans göstermeleri için eğitim gereksinimlerinin karşılanması gerekir. İşgörenlerin, belli bir anlayış düzeyine getirilmesi, emirleri, talimatları iyi biçimde kavramaları ve uygulamalarına yönelik eğitim süreci işbaşında yöneticiler

tarafından gerçekleştirilir. Aynı zamanda bir iletişim süreci olarak da değerlendireceğimiz bu eğitimin başarılı olabilmesi, eğitici ile eğitilen arasında bir bağ kurularak, ortak bir anlayışı sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesine bağlıdır (Güngen, 1997).

2.1.4. Birleştirme işlevi

İletişimin, bir diğer işlevi de birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Kültürel olarak birbirlerine bağlı bir toplumsal sistem içinde yer alan kişilerin karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürebilmeleri ancak iletişimle mümkün olabilir. Bir örgüt, birden fazla kişinin bir araya geldiği ve karşılıklı olarak bu kişilerin/birimlerin birbirine bağımlı olduğu ve bundan ötürü aralarında eşgüdümün gerekli olduğu bir toplumsal sistemdir, söz konusu eşgüdümü ise iletişim sağlar. Bireylerin örgütsel amaçlar etrafında birleşmelerini sağlayan iletişim, aynı zamanda bireyin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini de korumada da önemli bir işlev üstlenir (Güngen, 1997).

İletişim ile bireyler değer, inanç ve tutum farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları çözümleyebilirler. Eksik veya yanlış anlamalar ve bunun sonucunda yaşanan çatışmalar iletişimsizlikten kaynaklandığı gibi, etkin iletişimle yanlış anlamalar da ortadan kaldırılabılır, çatışma durumları denetim altına alınabilir (Güngen, 1997).

2.2. Takımlarda İletişimin Önemi

Takımın başarısı, takımıçi iletişimin etkinliği ile doğru orantıdadır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi, takım üyelerinde dinleme, anlatma, sorgulama, geribilgilendirme, vücut lisanını kullanma ve okuma gibi becerilerin hayata geçirilmiş olmasını gerektirir.

Takım çalışmasının sağlıklı bir şekilde işlemesi ve daha önceki bölümlerde belirtilen Takım modelinin başarıyla uygulanabilmesi için en güçlü araçlardan biri iletişimdir. Hedef, politika ve stratejilerin tüm takım tarafından paylaşılması, bireylerin yetki ve sorumluluklarının arttırılarak aynı hedefe yönlendirilmeleri, kararlara temel oluşturacak verilerin süratle toplanması ve güvenilirliği, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının saptanması ve ortaklaşa çözüm bulunması, sürekli iyileştirmeyi mümkün kılacak verimlilik ölçümleri, bir diğer deyişle geri besleme mekanizmasının çalıştırılması ancak etkin bir iletişim modelinin varlığı ile mümkündür.

Bilginin gizliliğini genel anlayış olarak kabullenen ve paylaşmaktan kaçınan kurumların Takım çalışmalarının başında, süratle kültürel bir değişime girmeleri gerekecektir. Kurumun tüm çalışanları ile bir takım oluşturduğu düşünüldüğünde, takım üyelerinin beklenen sorumlulukları üstlenerek aynı hedefe koşmaları ancak güven ve sağlıklı bilgi paylaşımı ile mümkün olacaktır. Bu değişimi bağliayacak en güçlü etken ise yönetimin kararlılığı ve eğitimidir. Kişinin sahip olduğu bilginin sorumluluğunu taşıması, bilgiyi kurumun yani kendinin hedef, politika ve stratejileri doğrultusunda kullanması eğitim yoluyla oluşturulacak bir iletişim ortamında sağlanacaktır.

İletişim, en yalın tanımıyla mesajın anlamının aktarımı ve algılanmasının sağlanmasıdır. Takımda koordinasyonu sağlama, faaliyetleri yürütme, motivasyonu artırma, takım üyelerini değişime hazırlama, performansı iyileştirme ve takım dışı ilişkilerde etkinliği artırma açısından iletişimin duyarlı biçimde yapılması gereklidir. İletişimin amacı, salt bilgi vermekle sınırlı olmayıp, karşısındakini anlamak, ikna etmek, eğitmek ve teşvik etmek de bu kapsamdadır.

2.3. Takımlarda İletişim

Takım, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması bulunan, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleriyle iletişim içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan toplumsal bir oluşumdur (Esengül, 1997).

Takımlarda bazı kişilerin diğerlerinden daha çok konuşurken, bazılarının ise daha az, hatta hiç konuşmadıkları yaklaşık olarak tüm takımların en temel özellikleri arasında yer alır. Bu durum, tartışılan konunun özel ya da genel olması, takımı oluşturan bireylerin birbirini tanınması ya da yabancı olmalarıyla değişmez. Bu özellik, takımdaki liderliğin oluşmasında ve belirlenmesinde son derece önemli rol oynar (Gümüş, 1995).

Takım içinde bir kişinin liderliğini belirleyen en önemli etken iletişim niceliğidir. Genellikle iletişim açısından en etkin olan üye, aynı zamanda takım üzerinde en etkili olan kişi olacağı için takımın da lideridir. Konuşmanın akışını belirleyerek, sorular soran, iletişimi başlatan, çeşitli fikirler öne süren ve buyrukların çoğunu veren bu kişidir. Bu nedenle, liderliği giden yollardan biri iletişimi etkilemekten geçmektedir. Bu nedenle bir kişiyi lider yapmak için belki de gereken tek şeyin, onu daha çok konuşturulması olduğu söylenebilir. Çünkü, iletişimin çeşitli durumlarda önemli olduğu

ve nicelik olarak konuşma düzeyi yüksek olan bir kişinin, yalnızca bu nedenle, içinde bulunduğu grubun lideri olarak algılandığı araştırmalarla saptanmıştır. Diğer yandan takımlarda, iletişimi ve iletişim kanallarını elinde tutan kişilerin diğerlerine oranla çok daha güçlü olacakları da kabul edilmektedir (Güngen, 1997).

Takımın etkinliğini belirleyen bir etken olarak grup içi iletişimin yapısını inceleyen Leavitt, bu konuda yaptığı çalışmada dört değişik iletişim yapısı kullanmıştır (Güngen, 1997).

- **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'in bu araştırmasında, takım üyelerinin iletişim özgürlüğü arttıkça, doyumlarının da arttığı görülmüştür. Herkesle iletişim kurabilen üye en fazla doyum sağlamış, zincirinin ucunda olup da yalnızca bir kişi ile konuşabilenlerin ise doyum düzeyi en düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Değişik türden iletişim yapıları, kendilerine uygun güç ve karar alma yeteneği yapıları ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, tekerleğin merkezindeki kişi genellikle grubun lideri olarak görülür. Her bireyin yalnızca iki komşusu ile konuşabildiği daire iletişim yapısı merkezi olmayan iletişim ve liderliğe sahiptir. Dolayısıyla, yüksek düzeyde merkezi bir iletişim yapısının, güçlü merkezi liderlik ve güç yapısına sahip bir grup yarattığını söyleyebiliriz (Güngen, 1997).

İletişim özgürlüğü azaldıkça iletişim sayısı da azalır. Kararlara katılan insan sayısı azaldıkça dikkat dağılmalarının sayısı da azalır. Merkezi grupta toplam iletişim sayısı daha azdır ve daha az sayıda insan kararlara katılır (Güngen, 1997).

Merkezden yönetilmeyen takımların üyeleri konumları ile ilişkili olarak daha mutlu, doygun olmak ve takımı daha çok sevmek eğilimindedirler. Doyum ve moral,

bireyin iletişim özgürlüğü ve takım kararlarına katılma duygusu ile doğrudan ilişkilidir. Özgürce iletişim kurabilen ve etkileşebilen bireyler daha doygun, takımda en az iletişim kurabilenler ise mutsuz olma eğilimi göstermektedirler. Dolayısıyla teker yapısı en az, dairenin merkezilikten uzak yapısı ise en fazla genel doyuma yol açtığı söylenebilir. Merkezi takımlarda, üyelerin morallerinin daha düşük olması, daha az çalışmalarına ve iş veriminin azalmasına yol açma eğilimi taşımaktadır. Bu bakımdan, merkezilikten uzak takımın daha etkin olduğu ileri sürülebilir (Güngen, 1997).

2.4. Takım Lideri Ve İletişim

Bir ekibin kararlarının niteliği, takımdaki enformasyon akışına ve takım üyelerinin birbirlerinden etkilenme konusundaki istekliliklerine bağlıdır. Birbirlerine söyleyecek sözleri olmayan takım üyeleri misyonlarını, kendilerinin veya başkalarının takımdaki rollerini anlamazlar ya da korku, boy ölçüşme ihtiyacı veya kendilerini ifade etme yeteneksizliği yüzünden büyük bir olasılıkla iletişime girmezler (Weiss, 1993).

Takım liderleri, kendileri ya da takım üyelerinin yarattığı engeller yüzünden kapanan iletişim kapılarını sık sık açmak zorunda kalırlar Bu kapılar katılımın risklerini azaltılmak ve güveni artırmakla açılır. Liderler bunu ancak samimi ve karşılıklı saygıya dayalı bir ortam yaratarak yapabilirler. Liderler şu faktörlere dikkat etmelidir:

2.4.1. Dinleme

Takım lideri dikkatle dinlediği zaman; insanların söylediklerine açık ve ilgili olduğu görünümü verir; üyeler iş ve kişisel problemleri konusunda ona başvurur ve hatalarını dürüstçe söylerler (Sayers ve diğerleri, 1993).

2.4.2. Öneri

Öneri istemek ve bunu dikkatle incelemek, üyelerin yaşamlarını etkileyen kararlara katılmasını olanaklı kılar. Üyeler kendilerine danışılmadığı zaman bile önerilerde bulunmaktan çekinmezler.

2.4.3. İçtenlik

Samimi iletişim takım üyelerinin birbirleriyle nasıl iletişim kurması gerektiği konusunda olumlu bir rol modeli sunar; bu davranış güven düzeylerini yükseltir.

2.4.4. Sözsüz anlatımlar

İletişimi beden dilini kullanarak zenginleştirmek verilmek istenen mesajların alınmasını kolaylaştıracak ve iletişimin etkinliği artacaktır.

2.4.5. Konuşma

Söylenenler açık ve eksiksiz olduğu sürece konu dışına çıkmadan kısa konuşmak bir yandan görev ihtiyaçlarını giderir, bir yandan da diğer insanlara daha fazla konuşma fırsatı verir. Bu durumda yapılacak katkı daha iyi dinlenir ve daha ikna edici olur.

2.5. İletişimde Tipin Kullanılması

Takım içi iletişimi; dışadönükler içedönüklerden, akıllılar sezgililerden ve düşünceliler hisli kişilik tiplerinden daha doğal sağlarlar. Dışadönükler doğal iletişimcidirler. Gerçekte, dışadönüklerin çoğu karışıklık anında diğerlerinin görüşlerini dikkate almayarak, onları engelleyerek sonuca gidebilirler. Duyumsayan tipler gerçekleri sezerek ve diğer takım üyelerinin düşüncelerini organize ederek iletişimi kolayca sağlayabilirler. Sezgililer, daha karmaşık fikirler geliştirmekle meşguldürler ve daha zor iletişimcidirler. Düşünen tipler hızlı karar vermek ve düşüncelerini doğrudan ifade etmek eğilimindeyken, hisseden tipler diğerlerinin hislerini incitmekten sakındıkları için kendi düşüncelerini ifade edemeyebilirler. Etkili takım başlangıçta yeterli iletişimi sağlamak için sağlıklı bir dışadönük elemana sahip olmalıdır (Bradley ve Hebert, 1997).

Düşünme tipleri düşünme tarzında, duygu tipleri ise duygu tarzında iletişim kurarlar; her biri kendi tipinden insanlarla karşılaştığı zaman bu tarzlar işe yarar. Ama, zıt tipten birileriyle anlaşmak ya da işbirliği yapmak gerektiği zaman işler kolay olmaz. Düşünme tipleri yanlış olarak değerlendirdikleri herşey karşısında doğal olarak kişisel olmayan eleştirel bir tavır alırlar. Mantıklarını kullanarak neyin, nasıl yapılması gerektiğine karar verirler; kendilerinin veya başkalarının duygularını önemsemezler. Duygu tipleri ile anlaşmazlığa düştükleri zaman fikirlerini o kadar inat ve hırsla savunurlar ki, duygu tipleri kendilerini saldırıya uğramış hissederler; anlaşma veya işbirliği olanaksız hale gelir. Duygu tipleri ile iletişim kurmak için duygularına seslenmek gerekir. Duygu tipleri uyuma herşeyden çok önem verir, eğer olanak tanınırsa, uyumlu olmayı aykırı olmaya tercih ederler (Bradley ve Hebert, 1997).

Duyum ve sezgi tipleri arasındaki iletişim genellikle başlamadan kopar. Her hangi bir yönde ilerleyebilmek için her iki tarafın da katkıda bulunması gerekir: duyum tipinden olgular, sezgi tipinden ise olağan dışı fikirler. En başarılı uzlaşmalar, her tipin en önem verdiği noktaları içerirler. İnsanlar çoğu kez sadece bütün içindeki bazı noktalara önem verdikleri halde, tartışma sırasında ya hep, ya hiç tavrını takınırlar. Duyum tipleri çözümün işlerliğine, düşünce tipleri sistemli olmasına, duygu tipleri insancıl özelliklerine, sezgi tipleri ise gelişme ve büyümeye açık olmasına önem verirler. Bunların hepsi de olumlu isteklerdir. Anlayış ve iyi niyet, hepsine de ulaşılmasını sağlayacaktır. İnsanlar farklı oldukları zaman, tipler üzerine bilgili olmak sürtüşmeyi azaltır ve gerginliği yumuşatır. Ayrıca, farklılığın değerini de kavranabilir yapar. Hiç kimse her konuda iyi olmak zorunda değildir. Bireysel yetenekler geliştirilip zayıf noktalar sakınıldığı ve diğer tiplerin yetenekleri takdir edildiği zaman hayat daha ilginç, daha keyifli ve kesinlikle herkesin aynı olması durumunda olacağından daha renkli olacaktır (Bradley ve Hebert, 1997).

2.6. Örgüt Kuramları Açısından Liderlik Ve İletişim

Klasik kuram, insana en az düzeyde, işe ise en yüksek düzeyde önem ve öncelik verir, insana güvenmez, işgörenleri sorumluluktan kaçan, kendi güvenliklerini herşeyin önünde tutan kişiler olarak görür. Bu anlayışın gerektirdiği yönetim ve liderlik anlayışı da doğal olarak otoriter bir özellik taşıyacaktır. Lider, otoritesini astlarına kabul ettirmek için hiyerarşik basamaktaki mevkisinin kendisine verdiği gücü kullanacak, "Burada patronu benim. Ben ne dersem o olur." diyecektir. Bu yöneticiler, işgörenlere iş yaptırmanın tek yolunun iyi ücret vermekten geçtiğine inandığı için, işgörenleriyle insani ilişkiler içine girmeyecek, dolayısıyla onlarla iletişimi de emir ve talimatlarını iletmesiyle sınırlı kalacaktır (Güngen, 1997).

Davranışçı Kuram doğrultusunda hareket eden yönetici, klasik kuramın tam tersine işe değil, insana önem ve öncelik verecektir. Bu yönetici, işgörenlerle yakın, sıcak ilişkiler kuracak, onları verimli bir şekilde çalıştırmanın yolunun, zorlama ve cezayla korkutmaktan değil, benimsetmekten, dolayısıyla çift yönlü iletişimden geçtiğini kabul edecektir. İnsan ilişkileri kuramının yaklaşımını benimsemiş yönetici, otoriterlik ile otorite yokluğu arasındaki çizgide, otorite yokluğu ucuna daha yakın bir yerde bulunduğu için yöneticilik görevini yerine getirememesi gibi bir tehlikeyle de karşı

karşıya bulunabilir. Özellikle, özgüveni gelişmemiş, inisiyatif kullanamayıp, otoriteye bağımlı olmayı bir kişilik özelliği olarak sergileyen insanların çoğunluğu oluşturan toplumlarda, insan ilişkileri kuramını benimsemiş bir yöneticinin işi oldukça güçleşecektir (Güngen, 1997).

McGregor, Likert gibi kuramcıların görüşleri doğrultusunda şekillenen davranışçı kuramları benimsemiş yöneticiler ise hem insana, hem de işe eşit düzeyde önem verirler. Bu tür yöneticiler, insana verdiği önem nedeniyle otoritesinin sorgulanmasına fırsat yaratmayacak şekilde işle, insan arasında belirli bir dengeyi gözeterek hareket ederler. İşgörenlerinin başarılarını takdir ettikleri gibi, hatalarını da anında, onlar aşağılamadan, kırmadan yüzlerine söylerler (Güngen, 1997).

Çağdaş yani sistem kuram açısından, her örgüt için geçerli tek bir yapı ve iletişim sistemi olamayacağı için, bütün üyeler için geçerli lider tipi de olamaz. Çağdaş örgüt kuramlarına göre, yöneticiler, iç ve dış çevre sistemleriyle karşılıklı bir etkileşim bir anlamda kaynak alışverişi girdi ve çıktı içinde bulunarak yöneticilik görevlerini yaparlar. Dolayısıyla; yöneticilerin kendisinin ve ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrenin kaynaklarını algılaması ve ilişki kurma biçimine göre lider tipleri ortaya çıkmaktadır (Güngen, 1997).

Toplam kalite yönetimini benimsemiş örgütlerde ise liderlerin amir değil bir antrenör olması gerekmektedir. Lider, çalışanların sorunların çözmede onlara yardımcı olacak, önerilerde bulunacak ancak faaliyetin dışında ama daima yakınında olacaktır. Liderler, işgörenlere hedefi gösterdikten sonra, onlara yetki ve sorumluluk veren, kendi kararlarında serbest bırakan ve kendi yeteneklerini kullanarak işlerini tamamlamaları için desteklemeleri gerekmektedir. Bu nedenle liderlerin empatik iletişim becerisine sahip olmaları, açık ve yalın iletişim düzeni içinde çift yönlü iletişim kurma çabası içinde olmaları gerekmektedir (Netaş, 2000).

İşgörenleriyle iletişim kuran, çalışanların kararlara katılımını sağlayan, dolayısıyla iletişimini açık ve yalın bir şekilde kurup, örgütsel yapıyı bu yönde sistemleştiren liderler ise demokratik ve davranışçı örgüt kuramlarını benimsemiş kişilerdir.

2.7. Toplantılar

Yüz yüze iletişimin en yoğun olduğu ortam, takım toplantılarıdır. Toplantının amacına uygun yönetimi son derece önemlidir. Toplantılar, iletişim yoluyla. etkinliği

artırabileceği gibi, üyelerin en değerli zamanlarının boşa geçmesine de neden olabilir. Toplantıların daha verimli olabilmesi için toplantılardan önce, toplantı sırasında ve toplantıdan sonra uyulması gereken kurallar vardır. Bu kuralların kurum kültürünün bir parçası olması gerekir ve bu kültürün yaratılması liderlerin görevinin bir parçasıdır.

Toplantılar, takımın ne aşamada olduğunu belirlemede, konuları tartışmada, fikir alı-verişinde oldukça etkili bir iletişim aracıdır. Ayrıca, düzenli geri bilgilendirme sağlar ve potansiyel çatışma konularını sürtüşme ileri düzeylere varmadan saptamayı kolaylaştırır. Toplantıların olumlu noktaları şu şekilde sıralanabilir;

- Üyeler, daha fazla veriye sahip olabilecekleri için katılım sonucu daha iyi kararlar üretilir.
- Üyeler, kendi aldıkları kararları uygulamaya daha isteklidirler.
- Yaratıcılık, başarı ve sosyal saygınlık duyguları katılımı sağlanabilir.
- Katılım kendine saygıyı artırır.
- Katılım iletişimi iyileştirir.

Toplantı yönetiminde lider başkanı, toplantı etkinliğinden sorumlu kişidir. Bunu yaparken farklı şapkalar giymek durumundadır. Herkesin söz alabilmesini sağlarken bir trafik polisi gibidir. Fikirleri toparlarken koordinatör olarak faaliyet göstermektedir. Farklı görüşteki kişileri bir sonraki adımda bir araya getirirken uzlaştırmacıdır. Herkesini sözleri ve hareketlerinden bir anlam çıkarırken yorumcu, gerilimi giderme veya ilgiyi canlı tutmaya çalışırken de dadıyı oynarlar.

Liderler toplantıyı başlatmadan önce, ne tarz bir yönetici olacaklarına karar vermek zorundadırlar. Bu tarzlar hakemlik, toplantı liderliği ve kalite danışmanlığı olarak üç gruba ayrılmaktadır.

Hakemin görevleri; Toplantıda lider bir hakem gibi hareket etmeyi tasarlıyorsa, görevi düzeni korumak, kurallara uyulmasını sağlamak, katılımcılara eşit haklar tanımaktır. Hakem, tarafsız ve resmi olmalı, toplantı kurallarını iyi bilmelidir. Bu tarzın etkin olduğu toplantılar, katılımcıların kuralları kendilerinin koyabilecekleri olgunluk düzeyine erişmiş oldukları ve toplantı tarzının münazaraya yakın olduğu oturumlardır.

Toplantı liderin görevleri; Toplantı lideri, yönlendirme işlevini görür. Sorunun tartışılmasını ve buna ilişkin bir karar verilmesini sağlarlar. Ayrıca, çözümün veya önerilen değişikliklerin benimsetilmesi de toplantının etkinliğini belirleyecektir. Bu tarz; daha ziyade, grubun sözü edilen konuda belirli bir görüşünün olmadığı ve liderin

otoritesinin kolaylıkla kabul ettirebildiği bir psikolojik ortamın varolduğu durumlarda etkindir.

Kalite danışmanın görevleri; Toplantılarda tartışmaların akışkanlığının sağlanması ve ortak kararlara varılmasına yardımcı olunması, başkanların kalite danışmanı olarak hareket ettiğini gösterir. Bu tür başkanlar gündemi belirler, konuları açıklar, süreçleri tanımlar, kuralları bilir ve konuları sınıflandırır. Müdahalelerle başa çıkılması, söz hakkının verilmesi, özetleme ve uzlaşmanın sağlanması da, bu kişilerin görevleridir. Bu tarzın etkin olabilmesi için, problemlerin informal olarak çözüldüğü, grup için en uygun kararın alınmasının samimiyetle hedeflendiği ortamların oluşması gerekir. Örneğin, bir beyin fırtınası yapılıyorsa bu tarz daha uygundur. Aksine, ikna amaçlı bir toplantıda başkanlık tarzı liderlik olursa etkinlik daha artacaktır.

3. UYUM

Japon sanayi devi Panasonic'in kurucusu ve Japon sanayisinin duayenlerinden Konusuke Matsushita uyum hakkında şu ifadede bulunmuştur;

“Çevremizde sürekli olarak değişen koşullara ayak uydurmak için düşünce ve davranışlarımızı sürekli yenilecek, girişimlerimizin ilerleme ve başarı ile sonuçlanmasını güvence altına almak için doğayla her zaman uyumlu hareket etmeye özen göstereceğiz” (Matsushita, 1999).

Takım çalışması, görünüşte her biri doğru olan çelişkili öğelerden oluştuğuna göre, doğası gereği paradoksaldır. Takım çalışması, üyeler arasında bir farklılaşmayı ve üyelerin tek bir çalışma birimi halinde birleşmesini içerir. Takım üyeleri arasında kişilik, bilgi, beceri ve deneyim düzeyinde farklılıklar olması doğaldır. Zaten onlar olmadan takımın görevi yerine getirilemez, yine de bu görev ayrıca, farklı yetenek ya da anlayışların, üyelerin birlik halinde hareket etmesini sağlayacak şekilde birleştirilip bütünleştirilmesini gerektirir. Takım çalışmasının paradoksu, farklılaşma ile birleştirme arasında dengeleyici bir unsur olması gerekliliğinde yatmaktadır. Bir takım üyesi bu durumu şöyle ifade etmiştir: "Değişik yorumlar olması gerekir, çünkü kendi fonksiyon alanınızda gerçekten miyoplaşabilirsiniz, oysa bir yandan sürecin de yönetilmesi gerekmektedir." Söz konusu takım üyesi burada, belirli bir görev için gerekli farklılıkların çatışma ve bölünme yaratmaya eğilimli olması, dolayısıyla bunların birleştirilmesinin takımlar açısından sürekli bir meydan okuma haline gelmesi problemine parmak basmaktadır (Donnellon, 1998).

Takım çalışması önemli ölçüde daha fazla yüz yüze iletişim kurmayı, toplu problem çözme alışkanlığını ve kollektif kararlar almayı kapsamaktadır. Bu nedenlerle, takım çalışmasının insanların yargılarını açıkça ifade etmesini, çelişen yargıların müzakere masasına yatırılmasını ve karşılıklı uyum sağlama çabalarına girilmesini gerekli kıldığını da belirtebiliriz. Hem takım çalışması yeni bir teknik olduğu hem de çeşitli faktörlerin ciddi ölçüde dikkate alınmasını gerektirdiği için, takımlar kendilerini kavramak açısından yeni bilişsel çerçeveler geliştirmelidirler. (Donnellon, 1998).

Takım üyeleri güçlü iletişim kurma becerilerine sahip olmalıdırlar. Fikirlerini özlü biçimde ifade edebilme ve yargıları için kuvvetli dayanaklar gösterebilme becerisine ek olarak, diğer arkadaşlarının söylediklerini iyi dinlemeli ve kendi görüşlerini diğer üyelerin görüşlerini de dikkate alan bir çerçevede dile getirmelidirler. Ayrıca muhalefetle karşılaşmalar bile kendilerinin aykırı görüşleri varsa bunları kuvvetli bir dille ortaya koymalı ve muhalif olma rolüne destek vermelidirler.

Organizasyonların takım çalışmasının gerekliliklerine uyum sağlamak için uygulayabilecekleri çeşitli stratejiler aşağıda verilmiştir:

- Takımlara stratejik hedeflerin önceliğini bildirmek.
- Takımlara (takımlar, onların yöneticileri ve kıdemli müdürler için eğitim çalışmaları dahil olmak üzere) kaynak ayırmak.
- Takımların çalışanlarını gönüllülük esasına göre belirlemek ve onlara görevlerini seçmede özerklik tanımak.
- Takım liderliğine yapılan vurgu ile sorumlu üyelik anlayışını dengelemek.
- Takım hedeflerinden dolayı takımları -tek tek takım üyelerini değil- sorumlu tutmak.
- Fonksiyon yöneticilerinin rolünü değiştirerek, denetleyici olmaktan tedarikçi olmaya geçirmek (Donnellon, 1998).

Takım çalışması karşılıklı bağımlılığın kabul edilmesini ve sosyal mesafeyi en aza indirerek yetki farklılıklarına başvurmanın da en alt düzeye çekilmesini sağlayan bir etkileme tarzını içermelidir.

Çatışma yönetimiyle ilgili olan beceriler de takım üyelerinin gelişmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu tür becerilerin en ilgili olanları arasında, temel çatışma konularının saptanmasını, özsel çatışmaların duygusal çatışmalardan ayrılmasını,

çatışmayı etkileyen konumsal faktörlerin farkında olunmasını, arabuluculuk yapmayı ve kazan-kazan müzakere yöntemini uygulama sayılabilir.

Uyum, düşünceli yada hisli üyelere çok etkilenir. Düşünceli takım üyeleri, kendi fikirlerini acele olarak ifade ederler. Hisli üyeler, sürekli birlik ruhunun farkındadırlar ve ne yapıpta uyumu sürdürebilecekleri konusunda diğer gayretli üyelerdir. Uyum çatışma olmadığı anlamına gelmez, bu çatışma içinde fikirlerin geliştirilerek onların doğru katkıya sağlamasıdır. Uyumlu bir takım çatışmaları sonuçlardan sapmadan ve bölünmeden çözer aynı zamanda, sonuçlar için en iyi katkıyı da yapar (Bradley ve Hebert, 1997).

4. TAKIM HETEROJENLİĞİ

Takım heterojenliği ile takımdaki kişilik tiplerinin sayılarından bahsedilmektedir. Genel olarak, her kişilik tipi birtakım olumlu katkılarda bulunur. Aslında, çoğunlukla büyük derecede bir psikolojik homojenlik problemlere neden olur. Böyleyken, homojen takımlar fikir birliğine daha hızlı ulaşabilir (Bradley ve Hebert, 1997).

4.1. Yaratıcılık ve Heterojenlik

Çalışma grupları içindeki heterojenlik, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırır. Bu tezi kanıtlayıcı çalışmayı 1983 yılında Kanter yapmıştır. Organizasyonlardaki yenilikçi tutumu irdeleyen Kanter; yenilikçi firmaların, farklı fikirleri ve bakış açılarını birarada görebilmek için, özellikle heterojen çalışma grupları oluşturduğunu görmüştür (Laçınler, 1997).

Farklılığın yaratıcılık üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan bir dizi deneyde, bireylerinin tutumları aynı olan homojen bir grupta heterojen bir grup birbirleriyle karşılaştırılmışlardır. Çıkan sonuçta; aynı takımdaki kişilerin becerileri aynı seviyede ise, heterojen gruplar homojen gruplardan daha yaratıcı oldukları görülmüştür (Laçınler, 1997).

4.2. Problemlere Çözüm Üretme Ve Heterojenlik

Farklılığın, problem çözme ve karar almada getirdiği bazı avantajlar vardır. Bünyesinde farklı kişilikler barındıran gruplarda problemlere yaklaşım daha zengin ve geniş bir bakış açısıyla olacak ve analizler de daha sağlıklı olacaktır: 1960 yılında

Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar sonucunda, heterojen grupların problem çözümlerinde homojen gruplara göre daha başarılı oldukları saptanmıştır

Daha önceki bulgular da; gruptaki farklılığın grup kararları üzerindeki etkilerini göstermiştir. Bu bulgulara paralel fikirler "Groupthink" (Grup Düşüncesi) adı verilen araştırmada da ortaya konmuştur. Bu araştırmaya göre; gruptaki bağlılığın artışı düşünceleri tekdüzeleştirirken, aynı zamanda eleştirel düşünce tarzını azaltır. Bu anlamda, grup bağlılığının gruptaki homojenlikten kaynaklanması kişisel farklılığının önemini ortaya koyuyor (Laçınler, 1997).

4.3. Takımlardaki Farklılıkların Olumsuz Etkileri

Kimi uzmanlar, farklılığın grup bağlılığını azaltıcı bir etken olduğunu ifade etmektedir. Bunun sebebi insanların kendilerine benzer insanlarla daha rahat ve huzurlu çalışabilmeleridir. Bundan dolayı bağlılığın homojen gruplarda sağlanması daha kolaydır. Ziller'in (1963) farklılığın grup bağlılığı üzerindeki etkileri hakkında teorisi vardır. Birinci teoriye göre, grup elemanları arasında toplumsal bir ahenk vardır. Grup elemanları çeşitli farklılıklar gösterdiğinde toplumsal ahengi sağlamak zorlaşır. Örneğin grup liderinin bir bayan olması, erkeklerin dominantlığına inanan bir grup için kabul edilmesi zor bir durumdur. Ziller'in ikinci teorisine göre, benzerlik dikkati çoğaltır ve sonucunda bağlılığı artırır. Bundan dolayı homojenlik gruplardaki yakınlığı sağlar. Ziller'in üçüncü teorisi ise, sosyal karşılaştırma teorisidir. Bu teoriye göre, insanlar grup içinde sosyal karşılaştırmalar yapabilmek için homojenliği vurgularlar. Bunun için gerekirse baskı bile uygularlar, çünkü temel sosyal karşılaştırmalar sayesinde kişisel değerlendirmelerini yapabilirler. Karşılaştırılan kişinin değerlerinin aynı olması karşılaştırmayı daha güvenilir ve kolay kıldığından, farklılık istenmeyen bir durumdur (Laçınler, 1997).

Farklılık ve grup bağlılığı arasındaki ilişki, bağlılığın grup performansını ne kadar etkilediğine de bağlıdır. Bununla birlikte, birbirine yüksek derecede bağlı gruplarda üyelik ahlakı ve iletişimin bağlılığın daha az olduğu gruplara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Buna ek olarak heterojen gruplarda iş değişiminin homojen gruplara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Bunlara rağmen, araştırmalar bağlılığın grup performansını olumlu etkileyen bir faktör olduğunu da **göstermemiştir**. Hatta geniş

çaplı araştırmalar sonucunda yüksek derecede birbirine bağlı grupların, eskiye oranla, üretimlerinin azaldığı bulunmuştur (Laçınler, 1997).

Buna ek olarak, Fiedler Hollandalı ve Belçikalı katılımcılarla yaptığı araştırmada verilen görevlerde heterojen grupların homojen gruplar kadar yüksek derece başarılı olduklarını saptamıştır. Fakat Fiedler'in araştırması uzun zamanda oluşabilecek ahlaki ve iletimle ilgili diğer sorunları gözardı etmiştir (Laçınler, 1997).

Performansı etkileyen bir diğer etken de iletişimdir. Fiedler'in 1966 yılında yaptığı araştırmada kültürel açıdan, heterojen grupların homojen gruplara göre daha çok iletişim zorluğu çektiği ve daha memnuniyetsiz bir ortamda çalıştıkları gözlenmiştir. Grup içindeki farklılıklardan dolayı yanlış anlamalar artabilir, fikir ayrılıkları doğabilir ve insanlar grup arkadaşlarından huzursuz olabilirler. Bunun sonucu olarak karar alma mekanizması daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işleyebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM
TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERE
İLİŞKİN EYAP VİTRA'DA BİR UYGULAMA

1. EYAP VİTRA HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Tam Adı :EYAP VİTRA Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Sermayesi :2 trilyon TL (1999 yılına ait).

Çalışan Sayısı:

	Kapsam İçi (Sendikalı)	Kapsam Dışı	Toplam
Bozüyük Fabrika	530	140	670
Kartal Fabrika	447	205	652
Toplam	977	345	1322

Ortaklar ve Payları :Eczacıbaşı Holding A.Ş. =%24.47

Eczacıbaşı Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş. =%19.00

İntema İnşaat ve Tesisat Malz.Yatırım ve Paz. A.Ş.=%11.00

Halka açık kısım =%31.11

Diğer =%14.42

Genel Müdür : Şadi Burat

Kuruluş Tarihi : 27 Şubat 1942

Çalışma Alanı : Vitra markalı seramik sağlık gereçleri üretimi.

Üretim Kapasitesi : Yıllık 3 milyon 300 bin büyük parça

Üretim Yerleri : Kartal ve Bozüyük fabrikaları

Dışsatım Pazarları : Almanya, Amerika, İngiltere başta olmak üzere 40 ülke.

1.1. Tarihçe

1942 yılında sofra ve mutfak seramik ürünleri üretimi için kurulan, 1958'den beri ise seramik sağlık gereçleri üreten Vitra, 1977 yılında Bozüyük'te 650.000 parça kapasiteye sahip üretim tesisinin açılışını gerçekleştirmiştir. 8 Eylül 1996'da Bozüyük'te yeni açılan fabrika ile Vitra, yılda 3.750.000 büyük parça seramik sağlık gereci üretimini gerçekleştirmektedir. Bozüyük tesisleri tek çatı altında, 74.000 m² kapalı alanda, dünyanın en büyük seramik sağlık gereçleri üretim tesisidir. Kartal tesislerinde dayanıklı ve fonksiyonel ürünlerin tasarımı, seramik sağlık gereçleri ile uyumlu, kendinden renkli duroplast hammaddesi ile klozet kapakları üretimi de yapılmaktadır.

Vitra üretiminin %65'ini ihraç etmektedir. 1990 yılında Moskova'da, 1992 yılında Almanya'da ve İngiltere'de, 1995 yılında da ABD'nde pazarlama ve satış şirketleri kurulmuştur. Türkiye pazarının lideri konumundaki Vitra seramik sağlık gereçleri Almanya'da %12, İngiltere'de %4 pazar payına sahiptir. Vitra'nın ürettiği 700'den fazla çeşit ürün 5 kıtada 40 ülkenin değişen ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ürünlerin üretiminde, fonksiyonellik, standartlara ve değişik yapılara uygunluk, ergonomi ve estetik kriterleri göz önünde bulundurulmaktadır. Vitra'nın tasarımı, biçimlendirme ve üretim aşamalarında ayrıntılara gösterdiği titizlik ve dikkat uluslararası kabul görmüştür.

Vitra, ham maddeden yönetime kadar her aşamada kaliteyi sağlayan ISO 9001 Kalite Onayını alan ilk Türk şirketleri arasında yer almıştır. Tüm süreçlerinde Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan Vitra Türk Standartlar Enstitüsü (TSE) ve İngiliz Kalite Belgelendirme Kuruluşu (CICS) ile ulusal ve uluslararası kalite sistem belgeleri almaya da hak kazanmıştır. Şirketin temel amacı, Vitra'yı 2000'li yıllara "çağdaş banyonun öncüsü" olarak taşımaktır.

Türkiye'nin seramik ihracatının yaklaşık yüzde 75'ini Vitra tek başına gerçekleştirmektedir. Sektöre yöneltilen "çevre kirletici proses eleştirisine karşı, çevre duyarlılığını temsil eden 14001 belgesini alan sektördeki dünyanın ikinci, Türkiye'nin ilk kuruluşu Vitra'dır.

Peki başarılı bir grafik çizen Vitra bu noktaya nasıl geldi? Genel Müdür Sadi Burat bir röportajında, bunu teknolojik yatırım, ürün geliştirme en önemlisi de toplam kalite yönetimi ile açıklamaktadır (Burat, 1999).

“İç ve dış pazarlarda başarılı olabilmek, her pazarın ihtiyacına göre ürünler geliştirebilmek ve ürünleri yeni eğilimlere göre yenilemekle mümkündür. Biz bunu 1990'ların başında gördük ve bu alanda önemli yatırımlar yaptık, pazarların istediği tüm ürünleri geliştirmeyi kendimize hedef seçtik.”

1.2. Vitra'da İlkler

- İlk seramik sağlık gereçleri üretimi,
- Ürün geliştirmede ilk müşteri katılımı,
- Bedensel engelliler için ilk ürünler,
- İlk kutulu ambalaj kullanımı,
- Sektörde ilk dışsatım,
- Sektörde ilk ISO 9000 belgesi,
- Sektörde dünya ikinciliği,
- Türkiye’de ilk ISO 14001 belgesi,
- Sektörde ilk yetkili servis,
- Sektörde ilk garanti belgesi,
- Berber lavabo,
- Fine Fire Clay teknolojisiyle üretilen yüksek kaliteli büyük boyutlu lavabo, duş teknesi,
- Duvara dayalı ve duvardan asma klozetler için gömme rezervuar üretimi,
- Montaj ve montaj sonrası şikayetleri gidermek için oluşturulan “Yetkili Servis Ağı”,
- Info TIR,
- Su tasarrufu sağlayan ürünler.

1.3. Vitrifiye seramik ve teknik özellikleri

Kil, Kaolen, Feldspat ve Kuars türü inorganik hammaddelerden oluşan kütlelerin çeşitli yöntemlerle şekillendirilip, sırlanmaları ve 1250 °C civarında pişirilmeleri sonucu camlaşmış bir sır örtüsü ile kaplı malzemeye "Vitrifiye Seramik" adı verilir. Üretiminde,

- Fonksiyonel olması,
- Standartlara uygunluk,
- Ergonomik olması,
- Çeşitli konut tiplerine uygunluk,
- Estetik olması gibi tasarım kriterleri göz önünde bulundurulur.

1.4. Ürünlerin teknik özellikleri;

- Yüzeyin parlak ve gözeneksiz olması,
- Bakteri ve mikrop barındırmaması,
- Kir tutmaması, kolay temizlenmesi,
- Su emmemesi nedeniyle koku yapmaması,
- Asit ve deterjandan etkilenmemesi,
- Aşınmaması, uzun ömürlü olması,
- Ateşe dayanıklı olmasıdır.

1.5. Üretim Teknolojisi

Vitrifiye seramik ana üretim prosesleri 5 bölüme ayrılır.

1. Tasarım ve kalıplama,
2. Hammadde çamur ve sır hazırlama,
3. Şekillendirme,
4. Sırlama,
5. Pişirim.

1.5.1. Tasarım ve kalıplama

Yapılması planlanan ürünün model kalıbı, ardından teksir kalıbı yapılır. Her kod için farklı kalıplar oluşturulur ve bunlar tezgahlarına monte edilerek dökümün yapılması için hazır tutulur.

1.5.2. Hammadde çamur ve sır hazırlama

Çamur ve sır üretiminde kil, kaolen, feldspat gibi hammaddeler kullanılır. Bu hammaddeler harmanlandıktan sonra, bilyalı değirmenlerde yaş öğütmeye tabi tutularak kimyasal reaktifler yardımıyla akışkan bir çamur elde edilir. Bu çamur stok havuzunda bekletilir ve pompalar vasıtasıyla şekillendirmeye sevk edilir.

1.5.3. Şekillendirme

Bu safhada istenilen akışkanlığı sahip çamur kalıpların içine doldurulur. Alçının su emme özelliği nedeniyle çamurun kalıpla temas ettiği cidarda kalıbın formunda sert bir çamur tabakası oluşur. Bu tabaka belli bir kalınlığa ulaştıktan sonra

kalıp içinde kalan akışkan çamur geri boşaltılır, sonra kalıplar açılır ve yaş yarı ürün çıkartılarak kurutulması sağlanır.

1.5.4. Sırlama

Kurutulan yarı ürünler kontrolleri yapıldıktan sonra elektromekanik robotlar vasıtasıyla yüzeyleri homojen bir sır tabakasıyla kaplanır ve fırın vagonlarına doldurulmak üzere doldurma kısmına gönderilir.

1.5.5. Pişirim

Doldurma bölümünde fırın vagonlarına yerleştirilen ürünler doldurma hattında fırın giriş hattına taşınır. Vagonlar belli aralıklarla fırına girer ve belli bir hızda fırın içinde ilerler. Fırın içinde sıcaklık girişten itibaren yükselerek fırının orta kısmında en yüksek noktaya ulaşır, daha sonra ise çıkışa kadar aşamalı olarak azalır. Pişme sırasında çamur ve sır bünyesindeki reaksiyonlar tamamlanır, çamur sert, sır ise camlaşmış ve parlak bir hal alır. Fırın çıkışında vagonlar bir transfer arabası ile kalite ayırım hattına çekilir. Burada ürünler vagondan boşaltılarak kalite ayırımları yapılır ve depoya aktarılır.

1.6. Barkodlu Üretim Takibi

Birebir takip edilmesi gereken ürün, yarı mamul, alçı kalıp, her ne olursa olsun, takibin başlayacağı aşamadan itibaren üzerine barkod şeklinde seri numarası yapıştırılmaktadır. Böylece ürün üzerindeki her türlü hareket izlenebilir hale gelmektedir. Bu sayede, üretim bilgi toplama işlemi sağlıklı yapılmakta, yönetim kararları daha hızlı alınmakta, bilgi toplamada zamandan kazanılmakta, yarı mamul stok takibi ve üretilen mamullerin seri numarası sayesinde satış sonrası takibi yapılmakta, işçi performansları personel bazında izlenmekte ve üretimin yönlendirilmesi yapılabilmektedir.

1.7. Ürün Çeşitleri

Vitra'da üretilen ürünleri 2 ana grupta toplayabiliriz:

I. Seramik Ürünler

- 1. Seramik tek parça ürünler,** (Lavabo, Klozet, Helataşı, Bide, Eviye, Duş teknesi, Pisuar, vb.)

2. **Seramik takım ürünler**, Fiyatı daha yüksek olan orta ve üst tüketici gruba hitap eden birbirine uyumlu ürünlerin takım oluşturduğu parçalardır.
3. **Seramik aksesuarlar**, Takımları tamamlayan küçük parça ürünlerdir. (Etajer, süngerlik, kağıtlık, askı, ayna tırnağı, aplik, bardaklık, fırçalık gibi.)

II. Tamamlayıcı Ürünler

1. **Klozet kapakları**, Isıya dayanıklı, bakteri barındırmayan duroplast kapakların imalatında renkli hammadde kullanıldığından renkleri solmaz. Kapaklar 150 kg ağırlığa dayanacak güçte imal edilmektedir.
2. **Bedensel engelliler için hazırlanmış özel ürünler**, Bedensel engelliler için üretilen lavabo, klozet ve yan malzemeler (tutunma barları) ihtiyaçlarını kendi başlarına sağlayabilecek nitelikte tasarlanmıştır.
3. **Gömme rezervuar**, Duvarдан asma klozetler ile kullanılan gömme rezervuar banyolarda temizlik ve hijyeni sağlayan ve ses izolasyonu ve her tür su ile kullanılabilme özelliği, montaj kolaylığı ile rahat kullanımlı bir üründür.
4. **Klozet-pisuar yıkama sistemleri**, Şehir şebekesinden direkt gelen su ile yıkama yapan, klozetlerde 3-6 lt., pisuarlarda ise 2-4 lt.'ye ayarlanabilir çeşitleri ile çalışabilen estetik görünümlü yıkama sistemleridir.
5. **İç takımlar**, Seramik rezervuar içinde bulunan, klozette yıkama fonksiyonunu sağlayan, kademeli veya stoplu mekanizmalardır

1.8. Vitra'da Toplam Kalite

Sadi Burat, müşteri odaklı yaklaşım, katılımcılık, sistemlilik, bilimsellik, insan, çevre ve topluma saygı ve sürekli gelişme gibi parametrelerle özetlediği toplam kalite yönetimi ile çalışan tedarikçi-hissedar ve paydaşların üretim sürecinde "her şeyleriyle" yer almalarını sağladıklarını söylüyor. "Başarının sırrı iste bu diyor."

Toplam Kalite, insan ve müşteri odaklı bir yaklaşım. İnsan unsuru olmadan bir yerlere varmak mümkün değil. Katılım ise bu tür bir yönetim anlayışının diğer önemli özelliği. Herkes işleri toplam olarak görmek zorundadır. Kişi işlerin hepsini bir bütün olarak görsün ki, takımın parçası olsun. Genel Müdür, "Toplam Kalite" anlayışını böyle özetliyor (Burat, 1999).

"Toplam Kalitenin bugün bu kadar ilgi görmesinin temelinde artan rekabet yatıyor. Türkiye'de son on yıldır bu konuda yoğun çalışmalar yapılıyor. Değişim ve rekabet yan yana gelince Toplam Kalite dediğimiz kavram ortaya çıkıyor. Toplam Kalite, insan ve müşteri odaklı bir yaklaşım, Katılım ise bu tür

bir yönetim anlayışını diğer önemli özelliği. Kişilerin hepsini bir bütün olarak görsün ki, takımın parçası olsun. Biz, 1.300 kişinin genel müdür olduğu bir kuruluş istiyoruz. Herkes düşünmek, kurumuza bir şeyler katmak zorunda. Dolayısıyla bir talimatlar zinciri değil, insanların inisiyatifleri ile oluşturulan sistemlerle çalışıyoruz. Böyle bir ortamda çalışanlar yaratıcılıklarını ortaya çıkarıyorlar.”

Vitra’da böyle bir yönetim anlayışı değişikliğine ihtiyaç duyulmasının sebepleri nelerdir? Sorusuna Burat;

“Vitra Türkiye’de lider; ayrıca dünyada da konusunda liderliği hedefleyen bir kuruluş. Dolayısıyla Vitra’da, yönetsel olarak hep daha iyinin peşinde olma çabası içindeyiz Rekabet, iç pazarda olduğu kadar dış pazarda da son derece yoğun. Biz bunlara uymak zorundayız. Bütün bunların uyum metodu da toplam kalite dediğimiz yaklaşım.”

Vitra, 1986 yılından beri Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının içinde o yıllarda kalite kontrol çemberleri dediğimiz "öneri sistemi" uygulamasıyla başlamış çalışmalar. 1992’de ISO 9002 belgesi alınmış. Ancak Vitra’da Toplam Kalite uygulamalarının sistematik hale gelmesi 1993 yılında olmuştur. Kavramların yerleşmesi ve yöneticilerin eğitimlerine 1993 yılında başlanmış, şu anda eğitim konusunda, Türkiye’de ileri gelen kuruluşlardan biridir. Alınan bilgilere göre kişi başına alınan eğitimler yıllık ortalama 60 saattir. Sektördeki diğer kuruluşlarla karşılaştırılırsa, onlardan on kat daha fazla eğitim alındığı görülmektedir. Aynı dönemde tedarikçilerle ilişkileri geliştirmek ve karşılıklı beklentileri görüşmek amacıyla "tedarikçi günleri" uygulaması başlatılmıştır. Takım çalışmalarını ve sistematik olarak Vitra’nın vizyon, temel amaç ve hedeflerinin tanımlanması yönünde çalışmaları da aynı dönemde başlamıştır. Özdeğerlendirme çalışmaları ise 1995 yılında başlatılmıştır. Ayrıca bu dönemde müşteri anketlerine ve çalışanların memnuniyetini ölçmeye yönelik çalışanlar anketlerine yoğunlaşmıştır. Temizlik, tertip, takip adı verilen "3T" uygulamaları ve ISO 14000 çalışmaları ise 1996 yılında başlatılmıştır. Yine aynı yıl “süreç yönetimi “ uygulamalarına başlanmıştır. 1998 yılında, Tüsiad-Kalder Kalite ödülüne başvurulmuştur.

Vitra düzenli olarak başarılı tedarikçilerini ödüllendirmektedir. Vitra, “iş ortaklarımız” diye tanımladığı ve ürün, hizmet ve zaman kalitesi standartları konusunda başarılı bulunduğu tedarikçilerden 1998 yılı için beşine Tedarikçi Teşvik Ödülü, birine de Tedarikçi Başarı Ödülü vermiştir. Genel Müdür Şadi Burat, “biz gelişirken tedarikçilerimizle birlikte gelişmek; ürün, hizmet ve zaman kalitesini birlikte yükseltmek istiyoruz” demektedir. Özellikle, “çevreye saygılı olma konusunda tedarikçilerimizle aynı anlayışta olmayı bekliyoruz“ demektedir. Burat, günümüzün

rekabetçi ortamında özellikle güvenilirliğin iş ortaklığında büyük bir önem taşıdığını belirtmektedir (Burat, 1999).

Vitra'daki toplam kalite çalışmalarının sonuçlarından bazıları;

- Satışlarda % 162 artış.
- Verimlilikte % 32 artış.
- Enerji kullanımı % 13 azalış.
- Çalışanların memnuniyetinde % 74 yükseliş.
- Müşteri şikayetlerinde % 28 azalma.
- Çalışanların katılımında % 62'e yükseliş.
- 1998 yılı Tüsiad-KALDER Kalite Büyük ödülü.

1.9. Vitra'nın Temel Amaç, Hedef ve Politikaları

İnşaat ve konut sektörünün vitrifiye seramik sağlık gereçleri ihtiyacını piyasa talep ve koşullarına göre, programlanan zaman ve miktarda, iç pazardaki önderliğini devam ettirerek dış pazardaki payını arttıran, önderlik ve kalite imajını devam ettiren bir kuruluş olarak faaliyet göstermektedir.

Başlıca Politikalar;

- Toplam kalite yönetimini en ileri seviyede uygulamak,
- Hammadde, makina, malzeme ve işçilikten en yüksek verimi sağlamak,
- Araştırma ve geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak,
- Standartlara uyum sağlamak, pazara yeni ürünler sunmak,
- Verimliliği arttırıcı ve maliyeti düşürücü yatırımlar yapmak,
- Kaliteye titizlikle önem vermek,
- Her kademedeki personele iş başında ve iş dışında eğitim imkanı sunarak gelişmesine katkıda bulunmak,
- Çalışanlar arasında başarılı olanlara ilerleme olanakları sağlamak,
- Çalıştırdığı personele daha iyi yaşam standardı sağlamak,
- Çevrenin korunması, gelecek kuşaklara temiz çevre bırakılması temel amaçlardandır. Bu konudaki çalışmalar, atıkların azaltılması, yasal şekilde bertarafı, çevresel risklerin azaltılması ve çalışanların bu konuda eğitilmesi, Çevre Yönetim Sisteminin uygulanması kuruluşun temel politikalarındandır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; örgütsel etkinliğin, verimliliğin ve çalışanların performansının artırılması için kullanılan takımların oluşturulmasında ve etkin bir şekilde kullanılmasında kişilik tiplerinin etkisinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır.

2.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma; takım çalışmalarını uygulayan ve uygulamak isteyen kuruluşlar için, onların yöneticileri için ve halen bir takıma üye olan ve ileride olacak çalışanlar için önemlidir. Kuruluşlar ve yöneticiler, takım oluşumu aşamasında üyelerin kişilik tiplerini de dikkate alabilecek ve en uygun takım bileşimini oluşturmaya çalışabilecektir. Çalışanlar ise, kendisine aykırı gelen kişililiğin takımın performansı için önemli olduğunu bilecek ve daha toleranslı davranabilecektir.

2.3. Araştırmanın Kapsam Ve Sınırları

Bu araştırma, takım çalışmasını halen etkin bir biçimde uygulayan, Eyap Vitra Bozüyük Fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma yeri seçilirken özellikle, takım çalışmalarının uygulanıyor olması, coğrafi yakınlık ve uygulama için izin alma durumları göz önüne alınmıştır.

Araştırma, Eyap Vitra Seramik Grubu Bozüyük fabrikasında kullanılan takımların başarısının, takım üyelerinin kişilik tiplerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını kapsamaktadır.

2.4. Araştırmada Temel Soru

Bu araştırmada, verimli takım çalışmasını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla;

Takım üyelerinin kişilik tipleri ve bunların karışımı takım performansını ne şekilde etkilemektedir?

Sorusuna cevap aranmıştır.

2.5. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada test edilen varsayımlar şunlardır;

1. Takım lideri, takımların performansı etkilemektedir. Dolayısıyla takım liderinin kişilik tipi olumlu veya olumsuz takım performansını etkilemektedir.
2. Takım üyeleri arasındaki uyum, takım performansını etkilemektedir. Dolayısıyla bir arada uyumlu çalışamayan kişilik tiplerinin olması takım performansını düşürmektedir.
3. Takımiçi iletişim takım performansını etkilemektedir. Dolayısıyla iletişim yeteneği yüksek kişilik tiplerinin olması takım performansını arttırmaktadır.
4. Takım içindeki kişilik tiplerinin oranı (takım heterojenliği) takım performansını etkilemektedir.

2.6. Araştırma Modeli

Bu araştırmada Karşılaştırmalı Tarama Araştırma Modeli kullanılmıştır.

2.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, iki veri toplama aracı kullanılmıştır.

I. Anket: Araştırmacı tarafından geliştirilen anket üç bölümden oluşmaktadır:

1. İlk bölümde, katılımcılara ait kişisel bilgileri, takımdaki konumunu ve üye olduğu takımı belirlemeye yönelik 5 soru sorulmuştur.
2. İkinci bölümde üyelerin kişilik tiplerini belirlemeye yönelik toplam 56 soru sorulmuştur. Bu soruların dağılımı şu şekildedir:
 - Üyelerin İçedönük yada Dışadönük olduğunu belirlemek için 14 soru.
 - Duyumsayan yada Sezgisel olduğunu belirlemek için 9 soru,
 - Düşünceli yada Hisli olduğunu belirlemek için 18 soru,
 - Yargılayıcı yada Algılayıcı olduğunu belirlemek için 14 soru.
3. Son bölümde üyelere takımlarının performansını belirlemeye yönelik 4 soru sorulmuştur.

II. Görüşme: Özellikle takım performansını belirlemek için sadece anket ile yetinilmeyip, takımlardan sorumlu yetkililerle “takım performansını belirlemeye yönelik” görüşmeler yapılmıştır.

2.8. Araştırma Uygulaması

Takım performansına kişilik tiplerinin etkisini belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen anket, Eyap Vitra Seramik Grubu Bozüyük fabrikasına gidilerek; Eğitim Uzmanı ve Proje ve Çalışma Grupları Rehberi ile işbirliği yapılarak uygulanmıştır. Proje ve Çalışma Grupları Rehberi ve Eğitim Uzmanı yardımıyla 3 adet Proje Grubu belirlenmiş (şirketin tanımıyla proje gruplarının üyeleri genelde kapsam dışı yani beyaz yakalı ve aylık ücretli personelden oluşmaktadır), 4 adet Çalışma Takımı belirlenmiş (şirketin tanımıyla Çalışma Takımı genellikle kapsam içi yani mavi yakalı ve saat ücretli, bazen çok az sayıda kapsam dışı personelden oluşmaktadır) olmak üzere toplam 7 adet takım belirlenmiş, bu takımlardan 6 tanesinden veriler toplanmış, bir Çalışma Grubunun üyelerin çok farklı yerlerde bulunmasından dolayı toplanamamıştır. Toplanan verilerden 2 Proje Grubu, 2 Çalışma Takımı değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

2.9. Anakütle Ve Örneklem

Eyap Vitra Seramik Grubu Bozüyük fabrikasında 1998 yılında faaliyette bulunan takımlar için örneklem bilgileri şu şekildedir.

Tablo 8 Anakütle, örneklem planı ve örneklem bilgileri

Anakütle		Örneklem Planı		Örneklem	
Proje Grubu	Çalışma Takımı	Proje Grubu	Çalışma Takımı	Proje Grubu	Çalışma Takımı
104	72	3	4	2	2

3. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI

Bu bölümde araştırma sonucunda derlenen veriler iki grup altında yorumlanmıştır. İlk olarak seçilen Proje Gruplarından toplanan veriler yorumlanmış, Proje Gruplarından üç takıma anket uygulanmış, bu takımlardan birinin performansı diğer ikisinden daha yüksek bulunmuştur. Takım performansı yüksek olan takımla, daha düşük performanslı takımlardan biri karşılaştırılmıştır.

İkinci olarak Çalışma Gruplarından derlenen veriler yorumlanmıştır. Aynı şekilde Çalışma Gruplarından da üç takıma anket uygulanmış, bu takımlardan birinin

performansı diğer ikisinden daha düşük çıkmıştır. Takım performansı yüksek olan takımlardan biri ile daha düşük performanslı takım karşılaştırılmıştır.

Yüksek performanslı takımlarla daha düşük performanslı takımların karşılaştırılması ile takımların performansları arasındaki farklılıklar gösterilmeye çalışılmıştır.

Proje Grupları ile Çalışma Takımları ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu şekilde ayırmanın üç önemli nedeni vardır:

1. Proje Grupları ile Çalışma Takımları arasında belirgin bir eğitim farkı vardır. Tahmin edileceği gibi Proje Gruplarının eğitim düzeyleri Çalışma Gruplarından oldukça yüksektir. Eğitim düzeylerinin takımların performansını etkileyebileceği düşüncesiyle, Proje Grupları ile Çalışma Takımlarını ayrı ayrı karşılaştırmak daha uygun görünmektedir.
2. Proje Gruplarında genelde yönetici, uzman ve mühendis gibi üst kadrolar görev alırken, Çalışma Takımlarında daha çok formen, işçi ve bazen yöneticiler görev almaktadır. Bu durumda takım performansını etkileyebileceği düşünüldüğünden ayrı ayrı değerlendirmeye karar verilmiştir.
3. Çalışma Takımları, eğer başarılı olursa maddi ödül (para ödülü, ikramiye vs.) almaktadır. Oysa Proje Grupları daha çok manevi ödül (tatil, üst yönetimden kutlama vb.) almaktadır. Bu uygulamanın takım performansını etkileyebileceği düşüncesiyle Proje Grupları ile Çalışma Takımlarını ayrı ayrı değerlendirmek uygun görülmüştür.

3.1. Proje Gruplarına Uygulanması

Proje Grupları, daha çok kamsam dışı personel dediğimiz, aylık ücretle olarak çalışan bir sendikaya üye olmayan, genelde üst yönetimde görev alan, mühendis, uzman ve diğer personellerden oluşmaktadır. Üyelerinin sayısı genelde 6'yı geçmez. Bu araştırmada 3 Proje Grubu seçilmiş. Araştırmacı tarafından geliştirilen anket bu 3 gruba uygulanmış, bu verilerden 2 değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Toplanan veriler, derlenip aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın uygulandığı ilk proje “Çalkalama makinasının iyileştirilmesi” projesidir. Çalkalama makinası ürünlerin iç yüzeylerini sırlamak için kullanılan bir makinadır. Bu makinanın ıskarta oranlarını düşürmek ve sırlama miktarını arttırmak için

kurulmuş bir takımdır. Bu takıma Alfa adı verilmiştir. Bu proje 4 kişiden oluşmaktadır. Başarılı bulunduğundan dolayı şirket tarafından tatil ödülü ile ödüllendirilmiştir. Proje ve Çalışma Grupları Rehberi da bu takımı oldukça başarılı bulmaktadır. Takım üyelerin hepsi ankete verdikleri cevaplarda kendilerini başarılı görmekte, hedeflerine ulaştıklarına inanmakta ve aynı takımla başka bir projede tekrar birlikte çalışmak istemektedir.

Tablo 9 Alfa Takımının Psikometrik analiz sonuçları (Daha Başarılı Takım)

Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Referans	D	İ	Du	S	Dş	H	Y	A
29	Bay	Üniversite	*DDuDşY	9	4	7	2	16	3	8	6
35	Bay	Üniversite	DDuDşY	11	2	6	3	17	2	8	6
32	Bay	Üniversite	İSDşY	5	7	3	6	17	2	8	6
30	Bay	Lise	İSDşY	6	7	4	5	17	2	10	4
126		Toplam		31	20	20	16	67	9	34	22
31,5		Ortalama	DDuDşY	7,75	5	5	4	16,75	2,25	8,5	5,5

*Takım Lideri

Araştırmanın uygulandığı ikinci proje grubu “Fırınlr bölümü işletme malzeme verimliliğini % 5 arttırmak” üzere kurulmuş Beta takımıdır. Takım fırınlarda kullanılan rulo, fırın arabası, rulman vb. işletme malzemelerinin verimliliğini arttırmak için kurulmuştur. Bu takım 4 kişiden oluşmaktadır. Takıma kuruluş tarafından herhangi bir ödül verilmemiştir. Beta takımı üyeleri kendilerini başarılı görmektedir. Proje ve Çalışma Grupları Rehberi bu takımın performansını Alfa takımına göre daha az başarılı bulmaktadır. Burada takım ödül almadığından ve Proje ve Çalışma Grupları Rehberinin görüşlerine dayanarak bu takımın performansı daha düşük kabul edilecektir. Beta takımına ait psikometrik analiz sonuçları şu şekildedir.

Tablo 10 Beta Takımının Psikometrik analiz sonuçları (Daha az Başarılı Takım)

Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Referans	D	İ	Du	S	Dş	H	Y	A
39	Bay	Üniversite	*İDuDşY	6	7	6	3	19	0	10	4
30	Bay	Lise	DSDşY	12	1	4	5	14	5	9	5
37	Bay	Üniversite	İDuDşA	5	8	5	4	17	2	7	7
28	Bay	Lise	DDuDşY	8	5	5	4	14	5	10	4
134		Toplam		31	21	20	16	64	12	36	20
33,5		Ortalama	DDuDşY	7,75	5,25	5	4	16	3	9	5

*Takım Lideri

Araştırmacı tarafından hazırlanan anketin “kişilik tipi” kısmına verilen cevaplara göre çıkan sonuçlar da yukarıdaki tablolarda sunulmuştur. Örnek olarak; Beta takımının dördüncü üyesi dışadönük-içedönük tercihini belirlemek için sorulan onüç sorunun tamamına cevap vermiş, bunlardan sekizi dışadönük, beşi ise bu üyenin içedönük olduğunu göstermektedir. O halde bu üye dışadönüktür. Aynı şekilde verdiği cevaplara göre tablodan da görüleceği gibi bu üye duyumsayan, düşünceli ve yargılayıcıdır. O halde bu üyenin dışadönük-duyumsayan-düşünceli-yargılayıcı (DDuDşY) olduğu söylenebilir.

Kişilik tipi anketinde (1,4,8,12,16,19,23,26,30,33,36,44,47) sorular katılımcının dışadönük-içedönük tercihini belirlemek üzere hazırlanmıştır. Katılımcının duyumsayan-sezgili olduğunu belirlemek için (5,13,21,24,27,31,37,42,48) sorular hazırlanmıştır. (2,6,10,14,17,20,25,28,32,34,38,39,43,45,49,51,52,53,55) sorular katılımcının düşünceli-hisli olduğunu belirlemek için hazırlanmıştır. Son olarak (3,7,9,11,15,18,22,29,35,40,41,46,50,54) sorular katılımcının yargılayıcı-algılayıcı tercihini belirlemek üzere hazırlanmıştır. Soruların eşit ağırlıkta olduğu kabul edilmiştir.

3.2. Çalışma Takımlarına Uygulama

Çalışma takımları, daha çok kamsam içi personel dediğimiz, saat ücretli olarak çalışan bir sendikaya üye olan, genelde üretimde görev alan işçi, memur, teknisyen, formen ve diğer personellerden oluşmaktadır. Üyelerinin sayısı genelde onu geçmez. Bu araştırmada dört takım seçilmiş. Bir takımın üyeleri çok dağınık olduğu anketlerin çoğu toplanamamıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anket kalan üç gruba uygulanmış, bu verilerden ikisi değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Toplanan veriler, derlenip aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın uygulandığı ilk çalışma takımı “Efes takımıdır”. Vitrifiye sektöründe genellikle ürünler üretim hattına alınmadan önce, işletme ortamında çeşitli denemeler yapılır. Bu denemeler çoğunlukla ıskarta yarı mamul üzerine yapılır. Bu takım bu uygulamanın yerine yeni bir yöntem geliştirilmesi için kurulmuştur. Bu takıma Efes adı verilmiştir. Bu takım 10 kişiden oluşmaktadır. Başarılı bulunduğundan dolayı şirket tarafından en fazla para ödülü ile ödüllendirilmiştir. Proje ve Çalışma Grupları Rehberi da bu takımı oldukça başarılı bulmaktadır. Takım üyelerin hepsi ankete verdikleri cevaplarda kendilerini başarılı görmekte, hedeflerine ulaştıklarına inanmakta ve aynı takımla başka bir projede tekrar birlikte çalışmak istemektedir.

Tablo 11 Efes Takımının Psikometrik analiz sonuçları (Daha Başarılı Takım)

Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Referans	D	İ	Du	S	Dş	H	Y	A
28	Bay	Lise	İSDşY	2	11	2	7	11	8	10	4
36	Bay	Ortaokul	DSDşY	9	4	4	5	13	6	9	5
25	Bay	Lise	*DSDşY	13	0	4	5	14	5	9	5
28	Bay	Lise	DDuDşY	8	5	5	4	14	5	10	4
35	Bay	Ortaokul	DDuDşY	10	3	5	4	14	5	10	4
40	Bay	İlkokul	DDuDşY	8	5	5	4	17	2	11	3
39	Bay	Lise	İDuDşY	6	7	5	4	16	3	11	3
38	Bay	Ortaokul	DDuDşY	11	2	6	3	12	7	9	5
32	Bay	Lise	DDuDşY	9	4	5	4	17	2	11	3
39	Bay	Lise	DSDşY	9	4	4	5	14	5	8	6
340		Toplam		85	45	45	45	142	48	98	42
34		Ortalama	DDuDşY	8,50	4,50	4,50	4,50	14,20	4,80	9,80	4,20

*Takım Lideri

Araştırmanın uygulandığı ikinci proje grubu “Shanks Dökümde TvB Uygulaması” için kurulmuş Kemer takımıdır. Shanks, döküm yapılan bir tezgah grubudur. Takım bu tezgah grubuna Toplam Verimli Bakım uygulaması için kurulmuştur. Bu takım sekiz kişiden oluşmaktadır. Takıma kuruluş tarafından herhangi bir para ödülü verilmemiştir. Kemer takımı üyeleri kendilerini başarılı görmektedir. Proje ve Çalışma Grupları Rehberi bu takımın performansını Efes takımına göre daha az başarılı bulmaktadır. Burada takım ödül almadığından ve Proje ve Çalışma Grupları Rehberinin görüşlerine dayanarak bu takımın performansı daha düşük kabul edilecektir. Kemer takımına ait psikometrik analiz sonuçları şu şekildedir.

Tablo 12 Kemer Takımının Psikometrik analiz sonuçları (Daha az Başarılı Takım)

Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Referans	D	İ	Du	S	Dş	H	Y	A
37	Bay	Ortaokul	DDuDşA	11	2	6	3	12	7	7	7
37	Bay	Üniversite	*DDuDşY	11	2	5	4	17	2	11	3
38	Bay	Ortaokul	DSDşY	8	5	4	5	12	7	8	6
43	Bay	İlkokul	DSHY	10	3	4	5	8	11	7	7
37	Bay	Lise	DSDşY	10	2	3	6	15	4	11	3
38	Bay	Lise	DDuDşY	8	3	5	3	11	7	8	5
30	Bay	İlkokul	DDuDşA	11	2	4	5	14	5	7	7
47	Bay	Ortaokul	DDuDşA	10	3	6	4	12	7	6	7
307		Toplam		79	22	37	35	101	50	65	45
38,38		Ortalama	DDuDşY	9,88	2,75	4,63	4,38	12,63	6,25	8,13	5,63

*Takım Lideri

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Eğer takımlar aynı devrede, temel kabiliyetleri eşit düzeyde ve benzer görevleri yapıyorsa niçin performansları farklıdır? Kişilik tipi bileşimi takımların performansı arasındaki farkı izah edebilir mi?

4.1. Proje Gruplarının Verilerinin Yorumlanması

Yukarıda da görüldüğü gibi iki takımın üyelerinin ortalama yaşı ve eğitim düzeyi aşağı yukarı aynıdır. İki takımda da hiç bayan eleman yoktur. Acaba takım performansları arasındaki fark takım üyelerinin kişilik tipinden mi kaynaklanmaktadır?

Tablo 13 Proje Grupları için Kişilik Tipleri Karşılaştırma Tablosu

MBTI Tipi	YÜKSEK PERFORMANSLI		DAHA DÜŞÜK PERFORMANSLI	
	ALFA		BETA	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Dışadönük (D)	2	%50	2	%50
İçedönük (İ)	2	%50	2	%50
Duyumsayan-Düşünceli (Du-Dş)	2	%50	3	%75
Duyumsayan-Duygulu (Du-H)	0	%0	0	%0
Sezgili-Düşünceli (S-Dş)	2	%50	1	%25
Sezgili-Duygulu (S-H)	0	%0	0	%0
Yargılayıcı (Y)	4	%100	3	%75
Algılayıcı (A)	0	%0	1	%25

Ankete katılan Alfa ve Beta takımlarının üyelerinin tamamı takım üyelerinin seçiminin yerinde olduğu düşünülmektedir.

Takımlar üyelerinin dünyaya karşı tercihlerine göre değerlendirildiğinde, iki takım da kendi içinde dengelidir. İki takımında üyelerinin % 50 içedönük % 50 dışadönüktür.

Kroeger ve Thuesen takımlarda şuna işaret etmektedir; içedönük olanlar bilgiyi kendilerine saklarlar ve daha az iletişim kurarlar (Bradley ve Hebert, 1997).

Tüm takımlardaki içedönük (İ) sayısı dışadönüklere (D) göre daha azdır yada eşittir. Bu nedenle içedönüklük takım başarısını **kısıtlamamıştır**.

Alfa takımı, bilgi toplama tekniklerinde Beta takımına göre daha dengelidir. Duyumsayanların (Du) sezgililere (S) oranını karşılaştırılacak olursa; Alfa takımında % 50 sezgili (S) ve % 50 duyumsayan (Du) var iken, Beta takımında bu oran % 25 sezgili (S) ve % 75 duyumsayan (Du) dır.

Kroeger ve Thousen duyumsayan (Du) oranı yüksek takımların daha çok bireysel işler yaptıklarını ve zor anlaşılır olduklarını belirtmişlerdir. Duyumsayan (Du) tipler detaylara odaklanmayı severler ve daha büyük resmi kaçırma eğiliminde olabilirler. Sezgili (S) tipler takım çalışması fikrini sever fakat bu fikirleri eyleme zor dönüştürebilirler. Onlar daha çok büyük resimleri kafalarında canlandırırlar ve sistemin detaylarla meşgul olmasını önlemek için kuramlar ortaya atarlar (Bradley ve Hebert, 1997).

Beta takımında duyumsayan oranı sezgili oranına göre yüksek olduğundan, takım çok fazla fikir üretemez. Takım çalışmalarında yaratıcı fikirlerin önemi düşünüldüğünde bu durum takım performansını etkileyip **düşürmüş** olabilir.

Alfa takımında sezgili ve duyumsayan oranı dengelidir. Takım hem çok fazla fikir üretir, hem de bu fikirler uygulamaya koyar. Bu durum takım performansını **olumlu** etkilemiş olabilir.

İki grubun düşünceli (Dş) ve hisli (H) oranlarını karşılaştırılırsa farklılıklar yoktur. İki takımın da tümü düşüncelidir.

Kroeger ve Thousen göre düşünceli ve hisliler arasındaki farklılık takım etkinliği için büyük problem teşkil etmektedir. Düşüncelilerin birinci önceliği işlerini tamamlamak olduğu halde hisliler diğer üyeler ile iyi geçinme hedefini gütmektedir. Bireyler takımdaki kendi işlerini yapacaklar fakat iletişim kurmayacaklar bu durumda takım nasıl başarıya ulaşabilir? Görevlerde yada insanların yönlendirilmesindeki bu temel farklılık için önerilerinde; düşünen-hisli arasındaki farklılık takımların birlik ruhu

üzerinde temel etkiye sahiptir. Onların önerileri takımın başarısı için düşünceli (Dş) kişilerin hisli kişilerle oriente edilmesi gereklidir. Kroeger ve Thousen şuna işaret etmektedir; gelişen süreçlerde takım liderleri hisli (H) kişileri ayıklamalıdır, çünkü onlar organizasyon içerisinde bulunduğunda çok fazla itirazda bulunabilirler (Bradley ve Hebert, 1997).

İki takımda da hisli insanların olmaması, itirazları azaltmış olabilir. İtirazların az olması takımların daha hızlı karar almasına yardımcı olmuş olabilir. Bu durum takımların performansını **arttırmış** olabilir.

Yargılayıcı (Y) ve algılayıcı (P) tipler beta takımına göre alfa takımında daha dengelidir. Beta takımının % 75 yargılayıcı (Y), % 25 algılayıcı (A); Alfa takımının % 100 yargılayıcıdır (Y).

Bununla birlikte, Kroeger ve Thousen, yargılama-algılama konusunda daha çok çeşitliliğin aslında takım performansının başarısını yavaşlatabildiğini önermişlerdir. Onlar önerilerinde yargılayıcı-algılayıcı (Y-A) arasındaki farklılığın takımın başarısında veya başarısızlığında bir anahtar olduğunu ve eninde sonunda yüzeye çıkacağını belirtmişlerdir (Bradley ve Hebert, 1997).

Yargılayıcılar (Y) diğer önemli şeyleri harekete geçirmek ve kapatma ihtiyacı duyarken algılayıcılar (A) sürekli olarak diğer alternatifleri dikkate almak ve fikirleri gerçekleştirmek eğilimindedirler. Yargılayıcıların (Y) sayılarının fazla olmasının negatif etkisi; takımı programında tutmak için acele davranması, onlar tüm potansiyel alternatifleri dikkatli bir şekilde göz önüne almayabilirler. Buna karşılık, algılayıcılar (A) programda kalmakta zorlanırlar, çünkü bütün alternatifleri değerlendirmek için çok zaman harcarlar.

Alfa takımı bütün alternatifleri göz önüne almadığı sürece, programında kalmak için Beta takımından daha uyumlu olacaktır. Çünkü yargılayıcılar **projenin zamanında tamamlanması** sağlayacaktır.

Beta takımında algılayıcıların olması takım performansını düşürebilir. Çünkü, algılayıcılar hep yeni fikirler araştırırlar, programa uymazlar, işleri bitirmek için acele etmezler. Dolayısıyla **projeyi zamanında** tamamlayamazlar.

Bazı takım üyeleri problem çözmeye sistematik olarak yaklaşmayı tercih ederken diğerleri daha az yapılandırılmış yaklaşımları tercih ederler. Zıt tercihleri olan takım elemanları iletişimlerdeki karmaşıklıkları önlemede çok zorlanacaklardır. Takım içi

uyum; en çok düşünen (Dş) ve hisli (H) kişilik boyutları, yargılayıcı (Y) ve algılayıcı (A) kişilik yapıları tarafından etkilenecektir. Düşünen (Dş) tipler belirli işleri yapmaya odaklanırken hisli (H) tipler ise projede nasıl ilerleneceğini karar vermede problem yaratabilecek grup uyumu ile ilgilenir. Düşünen (Dş) tiplerden oluşan Alfa ve Beta takımı işlerin yapılmasıyla uğraşırlar.

Yargılayıcı (Y) ve algılayıcı (A) tipler kesin olarak prosedürlere uygun istek ve tercihleri etkilerler. Bu bölümde daha önce de bahsedildiği gibi yargılayıcılar (Y) her ne olursa olsun programda kalmak isterken algılayıcılar (A) ilerlemeden önce bütün alternatifleri değerlendirmek isterler. Beta takımında (daha az başarılı olan takım) bir algılayıcı (A) tip vardır.

Daha önce de ifade edildiği gibi lider ortak uygulama geliştirme takımlarının önemli bir üyesidir. Araştırmada daha az başarılı Beta takımın lideri bir içedönük- duyumsayan- düşünceli- yargılayıcı (İDuDşY) iken, başarılı Alfa takımın lideri bir dışadönük- duyumsayan- düşünceli- yargılayıcıdır (DDuDşY). İki liderin dört tercihinden biri farklıdır ve Alfa takımının lideri, takım performansı başarısını kuvvetlendirmek için daha fazla karakteristiğe sahiptir.

Beta takımının içedönük lideri sahip olduğu bilgileri paylaşmaz ve görüşme süresini kısaltmanın yollarını arar, çünkü insanlarla beraber olmak içedönük enerjilerini tüketir. Diğer içedönük takım üyelerinin büyük çoğunluğu zaten grup iletişimine daha az katılırlar. Alfa takımının dışadönük lideri grup iletişimini teşvik etmede daha etkilidir ve süreç tüm takım üyelerini kapsamaktadır.

Takımların duyumsayan liderleri grubu görevlerinde tutmada daha etkili olmaktadır. Takımların düşünceli tip liderleri, takım üyelerinin tamamı da düşünceli olduğundan onlarla çatışmaz.

Takımların liderleri yargılayıcıdır, lider diğer takım üyeleri ile tutarlı olmalıdır. Alfa takımının tüm üyeleri yargılayıcı olduğu için takım arasında uyum vardır. Bu durum Alfa takımının performansına olumlu etkide bulunur. Beta takımının üyelerinin çoğu yargılayıcıdır ancak Beta takımında bir üye algılayıcıdır. Yani takımın % 25 algılayıcıdır. Takımda bir üyenin algılayıcı olması diğer üyeler ile aralarında uyumu zarar verebilir. Bu nedenle Beta takımının performansı düşebilir.

Takımıçi iletişime bakacak olursak, Alfa takımının yarısı dışadönüktür. Dışadönükler takımıçi iletişimi arttırabilir. Ancak hiç hisli üyenin olmaması, iletişimi

kalitesini düşürebilir. Bununla beraber tüm üyeler düşünceli ve yargılayıcı olduğundan birbirleri ile daha kolay anlaşabilir, bu da iletişimi arttırabilir. Ayrıca dışadönük takım lideri, diğer üyeleri katılıma davet ederek iletişimi geliştirmiş olabilir. Bu durum takım performansını olumlu olarak etkilemiş olabilir.

Beta takımında % 50 dışadönüktür, dışadönükler takımıçi iletimi arttırabilir. Ancak takım liderinin içedönük olması, enerjisini iç dünyasına vermesine neden olabilir ve takımıçi iletişimi zayıflatabilir. Takımda bir tek algılayıcının olması, yargılayıcılar ile arasında çatışmanın olmasına neden olabilir ve bu çatışmalara müdahale edecek hisli birinin olmaması takımıçi iletişimi zayıflatabilir.

Alfa takımının üyelerinin hepsi yargılayıcıdır, hepsinin yargılayıcı olması demek dünyaya aynı gözle bakıyor olmaları demektir. Dolayısıyla aralarında daha az çatışma yaşanacak ve takım performansı artacaktır. Oysa Beta takımının % 25 algılayıcıdır, algılayıcılar yargılayıcılar ile doğal olarak çatışırlar ve bu çatışma takıma zarar vermiş olabilir. Her iki takımında tüm üyeleri düşüncelidir. Dolayısıyla daha rahat ve hızlı karar verebilirler. Bu da takımların performansına olumlu bir etkide bulunmuş olabilir.

Bu bölümde sunulan analizlerde, takım oluşumunda kişilik tiplerinin takım performansındaki farklılıkları açıklamak için önemli bir değişken olarak görünmektedir. Literatürde ve bu araştırmadaki önerilerde genelde, başarılı takım performansına ulaşmak için takım üyelerinin kişilik tiplerinde çeşitlilik ve dengeye ihtiyaç vardır. Bu bölümde sunulan analizlerin sonucunda Alfa takımı içedönüklerin ile dışadönüklerin (% 50 içedönük, % 50 dışadönük) ve duyumsayan tipler ile sezgili tiplerin (% 50 duyumsayan, % 50 sezgili) daha dengeli olduğu görülmektedir ve bu da takım performansının başarısını etkilemiştir. Alfa takımı yargılayıcı tiplerin oranının büyük olması projenin zamanında tamamlanmasını sağlamıştır. Bunun yanında takımda hiç hisli üyenin olmaması takım uyumunu eksi yönde etkilemiştir. Alfa takımının dışadönük lideri iletişimi arttırmış, içedönük takım üyelerinin katılımını sağlamıştır.

Fakat Beta takımı için aynı şeyleri söylemek mümkün değildir. Beta takımında içedönük-dışadönük oranı dengelidir. Ancak duyumsayan-sezgisel oranı dengeli değildir (% 75 duyumsayan, % 25 sezgisel). Takımda algılayıcı tipin olması projenin zamanında tamamlanmasını engellemiş olabilir. Projenin zamanında tamamlanamaması demek takımın daha az başarılı olması demektir. Takımın içedönük lideri diğer içedönük ile birlikte konuları aceleyle getirip iyi tartışılmadan karar verilmesine neden

olmuş olabilir. Ayrıca takımda hiç hisli üyenin olmaması takım uyumuna zarar vermiş olabilir.

4.2. Çalışma Takımlarının Verilerinin Yorumlanması

Yukarıda da görüldüğü gibi tüm takım üyeleri psikometrik değerlendirme serilerine katılmış, kişilik tipi farklılıkları olmasaydı ortalama takım bileşimi çok az fark gösterecektir. İki takımın ortalama yaşı ve eğitim düzeyi aşağı yukarı aynıdır. İki takımda da hiç bayan yoktur.

Eğer takımlar aynı devrede, temel kabiliyetleri eşit düzeyde ve benzer görevleri yapıyorsa niçin performansları farklıdır? Kişilik tipi bileşimi iki takım performansı arasındaki farkı izah edebilir mi? Aşağıda iki takımın kişilik tiplerini karşılaştırmak için hazırlanmış bir tablo görülmektedir.

Tablo 14 Çalışma Takımları için Kişilik Tipleri Karşılaştırma Tablosu

MBTI Tipi	YÜKSEK PERFORMANSLI		DAHA DÜŞÜK PERFORMANSLI	
	EFES		KEMER	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Dışadönük (D)	8	%80	8	%100
İçedönük (İ)	2	%20	0	%0
Duyumsayan-Düşünceli (Du-Dş)	5	%50	5	%63
Duyumsayan-Duygulu (Du-H)	0	%0	0	%0
Sezgili-Düşünceli (S-Dş)	5	%50	2	%25
Sezgili-Duygulu (S-H)	0	%0	1	%13
Yargılayıcı (Y)	10	%100	4	%57
Algılayıcı (A)	0	%0	3	%43

Ankete katılan Efes takımının üyelerinin tamamı takım üyelerinin seçiminin yerinde olduğu düşünülmektedir. Kemer takımının üyelerinin % 87, üyelerinin seçiminin yerinde olduğunu düşünülmektedir.

İki takım arasındaki analizlerden de görüleceği gibi, daha başarılı takım olan Efes takımı, Kemer takımına göre kendi içinde daha dengelidir. Örneğin, Kemer takımının üyelerinin % 100 dışadönük iken, Efes takımında bu oranlar %50'dir.

Kroeger ve Thuesen takımlarda şuna işaret etmektedir; içedönük olanlar bilgiyi kendilerine saklarlar ve daha az iletişim kurarlar. İki takımda da dışadönük sayısı içedönük sayısından fazla olduğundan içe dönüklük takım başarısına zarar vermez.

Dışadönüklerin fazla olması takımların iletişimlerine olumlu bir etkide bulunur ve takım performansını artırır.

Tüm takımlardaki içedönük (İ) sayısı dışadönüklere (D) göre daha azdır. Bu nedenle içedönüklük takım başarısını kısıtlamamıştır.

Efes takımı, bilgi toplama tekniklerinde Kemer takımlarına göre daha dengelidir. Duyumsayanların (Du) sezgililere (S) oranını karşılaştıracak olursak; Efes takımında % 50 sezgili (S) ve % 50 duyumsayan (Du) bulunurken, Kemer takımında bu oran % 63 sezgili (S) ve % 37 duyumsayan (Du) dır.

Kroeger ve Thousen duyumsayan (Du) oranı yüksek takımların daha çok bireysel işler yaptıklarını ve zor anlaşılır olduklarını belirtmişlerdir. Duyumsayan (Du) tipler detaylara odaklanmayı severler ve daha büyük resmi kaçırma eğiliminde olabilirler. Sezgili (S) tipler takım çalışması fikrini sever fakat bu fikirleri eyleme zor dönüştürebilirler. Onlar daha çok büyük resimleri kafalarında canlandırırlar ve sistemin detaylarla meşgul olmasını önlemek için kuramlar ortaya atarlar. Hem duyumsayan tiplerin hem de sezgili tiplerin zayıf yönleri vardır. O halde en ideali takım içinde eşit dağılmalarıdır. Efes takımında her ikisinin sayısı eşit olduğundan takım bilgi toplama becerisi bakımından daha dengededir. Sezgililer yeni fikir üretirken duyumsayanlar, bu fikirleri takımın başarısı için hayata geçirebilirler.

Kemer takımında duyumsayan oranı sezgili oranına göre yüksek olduğundan, takım çok fazla fikir üretemez. Takım çalışmalarında yaratıcı fikirlerin önemi düşünüldüğünde bu durum takım performansını etkileyip düşürmüş olabilir.

İki grubun düşünceli (Dş) ve hisli (H) oranlarını karşılaştırsak farklılık vardır. İki takımın da çoğu düşüncelidir (Efes takımının % 100, Kemer takımının % 88). Kroeger ve Thousen göre düşünceli ve hisliler arasındaki farklılık takım etkinliği için büyük problem teşkil etmektedir. Düşüncelilerin birinci önceliği işlerini tamamlamak olduğu halde hisliler diğer üyeler ile iyi geçinme hedefini gütmektedir. Bireyler takımdaki kendi işlerini yapacaklar fakat iletişim kurmayacaklar bu durumda takım nasıl başarıya ulaşabilir. Kroeger ve Thousen şuna işaret etmektedir; gelişen süreçlerde takım liderleri hisli (H) kişileri ayıklamalıdır, çünkü onlar organizasyon içerisinde bulunduğu çok fazla itirazda bulunabilirler.

Efes takımında hisli insanların olmaması, itirazları azaltmış olabilir. İtirazların az olması takımların daha hızlı karar almasına yardımcı olmuş olabilir. Bu durum takımların performansını arttırmış olabilir.

Efes takımında hisli kimsenin olmaması, takım içi iletişimi azaltabilir. Fakat, hisli kişi olmadığından, düşünenler kimseyle tartışıp, takım uyumunu bozmaz, takımın dikkatini dağıtmaz ve takım daha başarılı olabilir.

Kemer takımının başarısızlığının nedenlerin biri duyumsayan-düşünenlerin (Du-Dş) duyumsayan-hislilerden (Du-H) büyük olması ve sezgili-düşünenlerin (S-Dş), sezgili-hislilerden (S-H) daha büyük olmasından dolayı düşünenler (Dş) üstünlük kurmaya çalışmış, takım içi iletişimi zayıflatıp takımın dikkatini dağıtmıştır. Çünkü bir takım ne kadar düşünceliye (Dş) sahipse o kadar da hisliye (H) sahip olmalıdır.

Yargılayıcı (Y) ve algılayıcı (P) tipler Kemer takımına göre Efes takımında daha dengelidir. Kemer takımının % 57 yargılayıcı (Y), % 43 algılayıcı (A); Efes takımının % 100 yargılayıcıdır (Y). Bununla birlikte, Kroeger ve Thousen üyelerin hayata bakışlarındaki farklılığın aslında takım performansının yavaşlatabildiğini önermişlerdir. Onlar, önerilerinde yargılayıcı-algılayıcı (Y-A) arasındaki farklılığın takımın başarısında veya başarısızlığında bir anahtar olduğunu ve eninde sonunda yüzeye çıkacağını belirtmiştir. Yargılayıcılar (Y) diğer önemli şeyleri harekete geçirmek ve kapatma ihtiyacı duyarken, algılayıcılar (A) sürekli olarak diğer alternatifleri dikkate almak ve fikirleri gerçekleştirmek eğilimindedirler. Yargılayıcıların (Y) sayılarının fazla olmasının negatif etkisi; takımı programında tutmak için acele davranması, onlar tüm potansiyel alternatifleri dikkatli bir şekilde göz önüne almayabilirler. Buna karşılık, algılayıcılar (A) programda kalmakta zorlanırlar, çünkü bütün alternatifleri değerlendirmek için çok zaman harcarlar.

Yargılayıcıların tipik özelliklerinden birisi, takımı programında tutarak işleri zamanında tamamlamaktır. Efes takımının tamamı yargılayıcı olduğundan hem kendi aralarında iyi anlaşılırlar, dolayısıyla takım daha uyumlu hareket eder, hem de proje zamanında tamamlanır. O halde Efes takımının tamamının yargılayıcı olması takım performansı için faydalıdır.

Kemer takımının % 43'nün algılayıcı olması takım performansını düşürebilir. Çünkü, algılayıcılar hep yeni fikirler araştırırlar, programa uymazlar, işleri bitirmek için acele etmezler. Dolayısıyla projeyi uzatırlar, projenin uzaması hem kaynak, hem de

zaman israfına neden olur. Kemer takımında algılayıcı ve yargılayıcılar beraber çalışırken çatışmalar, çatışma takım performansını olumsuz etkilemiş olabilir.

Zıt tercihleri olan takımlar iletişimlerdeki karmaşıklıkları önlemede çok zorlanacaklardır. İletişimi en çok, düşünen (Dş) ve hisli (H) kişilik boyutları, yargılayıcı (Y) ve algılayıcı (A) kişilik yapıları etkiler. Düşünen (Dş) tipler belirli işleri yapmaya odaklanırken hisli (H) tipler ise projede nasıl ilerleneceğini karar vermede problem yaratabilecek grup uyumu ile ilgilenir. Düşünen (Dş) tiplerden oluşan Efes işlerin yapılmasıyla uğraşırken. Kemer takımındaki hisli ve düşünceli kişiler takım uyumu ve işlerin yapılmasıyla ilgilenir.

Takım konusunda uzman olan hemen hemen herkes, takım liderinin takımın başarısını etkileyen en önemli etkenlerden biri olduğunu kabul eder. Araştırmada daha az başarılı Kemer takımın lideri bir dışadönük- duyumsayan- düşünceli- yargılayıcı (DDuDşY) iken, başarılı Efes takımın lideri bir dışadönük- sezgisel- düşünceli- yargılayıcı (DSDşY) tiplidir. İki liderin dört tercihinden biri farklıdır ve Efes takımının lideri, takım performansı başarısını kuvvetlendirmek için daha fazla karakteristiğe sahiptir.

Takımların dışadönük liderleri grup iletişimini arttırarak takım performansını yükseltebilir. Efes takımının lideri takımdaki iki içedönük üyeyi fikirlerini açıklamak için teşvik edip, takımının performansını yükseltebilir. Kemer takımını duyumsayan lideri grubu görevlerinde tutmada daha etkili olurken, Efes takımı lideri diğer sezgili arkadaşları ile birlikte yeni fikirler ortaya atarak takım performansına katkıda bulunabilir.

Efes takımının düşünceli tip lideri, takım üyelerinin tamamı da düşünceli olduğundan onlarla çatışmaz. Kemer takımının lideri de düşüncelidir, fakat takımdaki hisli üye ile çatışarak takımın uyumuna, dolayısıyla performansına zarar verebilir.

Takımların liderleri yargılayıcıdır, lider diğer takım üyeleri ile tutarlı olmalıdır. Efes takımının tüm üyeleri yargılayıcı olduğu için takım arasında uyum vardır. Bu durum Efes takımının performansına olumlu etkide bulunur. Kemer takımının % 57 yargılayıcıdır, geri kalan % 43 algılayıcıdır. Takımın yargılayıcı lideri algılayıcı üyeler ile çatışabilir. Çatışma, takım uyumuna zarar verebilir. Bu nedenle Kemer takımının performansı düşebilir.

Takımıçi iletişimde, Efes takımının % 80 dışadönüktür. Dışadönükler takımıçi iletişimi arttırabilir. Diğer iki içedönük üyeleri iletişim için cesaretlendirebilirler. Ancak hiç hisli üyenin olmaması, iletişimi kalitesini düşürebilir. Çünkü çatışma anında hisli üyeler takımda tutkal vazifesi görür. Bununla beraber tüm üyeler yargılayıcı olduğundan birbirleri ile daha kolay anlaşabilir, bu da iletişimi arttırabilir. Ayrıca dışadönük takım lideri, diğer üyeleri katılıma davet ederek iletişimi geliştirmiş olabilir. Bu durum takım performansını olumlu olarak etkilemiş olabilir.

Kemer takımının tamamı dışadönüktür, dışadönükler takımıçi iletimi arttırabilir. Eğer çoğunluktaki düşünceli üyeler, takımda bulunan hisli üyeyi bastırmazlarsa takım uyumu arttırabilir. Takımda % 43 algılayıcının olması, yargılayıcılar ile arasında çatışmanın olmasına neden olabilir ve bu çatışmalar takımın performansını olumsuz etkileyebilir.

Efes takımının üyelerinin hepsi yargılayıcıdır, hepsinin yargılayıcı olması demek dünyaya aynı gözle bakıyor olmaları demektir. Dolayısıyla aralarında daha az çatışma yaşanacak ve takım performansı artacaktır. Efes takımının yarısı sezgili iken yarısı düşüncelidir. Sezgililer fikir üretip, düşünceliler bu fikirleri eyleme dönüştürebilirse, Takım performansı yükselebilir. Oysa Kemer takımının % 43 algılayıcıdır, algılayıcılar yargılayıcılar ile doğal olarak çatışırlar ve bu çatışma takıma zarar vermiş olabilir.

Bu bölümde sunulan analizlerde, takım oluşumunda kişilik tiplerinin takım performansındaki farklılıkları açıklamak için önemli bir değişken olarak görünmektedir. Literatürde ve bu araştırmadaki önerilerde genelde, başarılı takım performansına ulaşmak için takım üyelerinin kişilik tiplerinde çeşitlilik ve dengeye ihtiyaç vardır. Bu bölümde sunulan analizlerin sonucunda Efes takımı içedönüklerin ile dışadönüklerin (% 20 içedönük, % 80 dışadönük) ve duyumsayan tipler ile sezgili tiplerin (% 50 duyumsayan, % 50 sezgili) daha dengeli olduğu görülmektedir ve bu da takım performansının başarısını etkilemiştir. Efes takımı yargılayıcı tiplerin oranının büyük olması projenin zamanında tamamlanmasını sağlamıştır. Bunun yanında takımda hiç hisli üyenin olmaması takım uyumunu eksi yönde etkilemiştir. Efes takımının dışadönük lideri iletişimi arttırmış, içedönük takım üyelerinin katılımını sağlamıştır.

Fakat Kemer takımı için aynı şeyleri söylemek mümkün değildir. Kemer takımında içedönük-dışadönük oranı dengeli değildir. Duyumsayan-sezgisel oranı da dengeli değildir (% 63 duyumsayan, % 37 sezgisel). Takımda % 43 oranında algılayıcı

tipin olması projenin zamanında tamamlanmasını engellemiştir. Projenin zamanında tamamlanamaması demek, çoğu durumda takımın daha az başarılı olması demektir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Takımların önemli rollerinden biri günümüzün karmaşık problemlerine yeni çözümler araştırıp geliştirmesidir. Bu problemlerin karmaşıklığı, takım etkinliğini daha önemli hale getirmektedir. Bu araştırmadaki öneriler kişilik tiplerinin takım performansının başarısı için önemli bir faktör olduğudur. Organizasyonlar etkili takımlar geliştirmek isterler, bu amaçla grupların kişilik tipleri bileşimlerini analiz ederler ve takımları en uygun kişilik tiplerini bir araya getirerek oluşturmak isterler.

5.1. Takım Liderinin Kişilik Tipi Takım Performansını Etkiler

Araştırmanın sonuçlarına göre, takım liderinin kişilik tipi takım performansını etkilemektedir. İdeal lider tipi takımdan takıma farklılık göstermektedir. İlk olarak lideri iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihi göre yorumlayacak olursak, takım performansı için çoğu zaman dışadönük lider içedönük liderden daha etkilidir. İçedönük lider doğası gereği bilgiyi grupla paylaşmaz, kendi içine atar. Takımı harekete geçirecek enerjiyi kendinde bulamaz. Buna karşın dışadönük lider, bilgiyi paylaşır, iletişimi artırır, içedönük üyelerin katılımını sağlar, dolayısıyla takım performansını artırır.

Dışadönük lider takımın veri toplama aşamasında takım içindeki ve takım dışındaki diğer insanlarla daha rahat iletişim kurabilir. Daha çok ve kolay bilgi toplar, bu bilgiyi işleyip diğer üyelere aktararak takım çalışmasına katkıda bulunur. Dışadönük lider takım üyelerini bir arada tutar, takımdan kopmaları önler.

Lideri algılama biçimlerine göre değerlendirecek olursak, duruma göre duyumsayan lider, duruma göre sezgisel lider daha değerlidir. Eğer takımın üzerinde çalışacağı konunun başarısı, çok sayıda yeni fikir üretilmesinden geçiyorsa sezgisel lider daha faydalıdır. Yok takım bilinen bir konu yada problemi çözmek için kurulmuşsa duyumsayan lider daha isabetli olur. Takım görevi gereği bir prosedürü izleyerek çalışacaksa duyumsayan lider, yeni ürün gibi daha yaratıcı bir faaliyeti gerçekleştirecekse sezgisel lider daha faydalıdır. Sonuç olarak projenin niteliğine göre duyumsayan-sezgisel lider seçilmelidir.

Takım liderini yargılama biçimlerine göre değerlendirecek olursak, takımdaki üyelerin kişilik tiplerinin dağılımına göre, düşünceli yada hisli lideri belirlemek daha

isabetli olacaktır. Eğer takımda bir çok hisli üye olacak ise o zaman liderin de hisli olması takım uyumu için önemlidir. Eğer takım üyelerinin çoğu düşünceli ise bu üyeler arasındaki uyuma zarar vermemek için lideri de düşünceli olması yararlıdır.

Bu araştırmaya katılan takımların sadece birinde bir üye hislidir. Bu durum ilk başta şaşırtıcı görünse de, araştırmaya katılan tüm takım üyeleri erkek olduğundan ve hisli tercihi daha çok bayanların tercihi olduğundan mantıklıdır. Yukarıdaki bölümlerde de açıklandığı gibi erkeklerin ancak % 35 hisli iken bayanlarda bu oran % 65'dir ve bu sonuç genel araştırmalarla tutarlıdır.

Takımlarda özellikle kuruluş aşamalarında liderin üzerine çok fazla yük düşer ve bu yük liderde bir baskı yaratır. Bu baskıyı düşünceli lider daha kolay kaldırabilir. Düşünceli liderler kararlarını eldeki kesin verilere göre verirken, hisli liderler daha çok kararlara duygularını da katar. Eğer takım çalışması ağır kararlar alınmasını gerektiriyorsa ve bu kararlardan insanlar olumsuz etkileneceklerse, takım liderinin düşünceli olması tercih edilmelidir. Örnek olarak, şirket otomasyona geçerek işçi azaltmak istiyorsa ve bunu takım kurarak gerçekleştirmek istiyorsa takım liderini düşünceli birinden seçmelidir.

Takım liderini hayata bakış açılarına göre değerlendirecek olursak yargılayıcı lider, takım performansına daha fazla olumlu katkıda bulunur. Yargılayıcılar işleri düzenli ve planlı yaparken, algılayıcılar bir plana bağlı kalmaktan nefret ederler. Yargılayıcılar takım görevinin zamanında tamamlanmasını sağlar. Özellikle kısıtlı zamanda gerçekleştirilmesi gereken projelerde çok başarılıdırlar. Yargılayıcılar, takımı programında tutarak görevlerin hedeflenen zamanda tamamlanmasını sağlarlar.

Algılayıcılar hep yeni fikirler peşinde koşarlar, belli bir işe saplanıp kalmazlar. Takım hedeflerine uymazlar, üstlendikleri görevleri geciktirirler. Özellikle zamanın kısıtlı olduğu projelerde başarılı olamazlar. Algılayıcılar tabiatları gereği projeleri daha geç teslim ederler, bu hem zaman hem de kaynak israfına neden olur. Daha fazla kaynak ve zaman israfı ile takım verimliliğine olumsuz katkıda bulunmuş olur. Bu nedenlerle yargılayıcı lider tipi daha fazla tercih edilmelidir.

Sonuçta, iletişimi arttırdığı için dışadönük, yaratıcı projeler için sezgisel, rutini takip eden görevler için duyumsayan, rasyonel karar vermek için düşünen, takımının görevini en az kaynak ve en kısa sürede tamamlamak için yargılayıcı tipleri sonuç

olarak, dışadönük-sezgisel-düşünceli-yargılayıcı (DSDşY) yada dışadönük-duyumsayan-düşünceli-yargılayıcı (DDuDşY) lider tipi takım başarısını olumlu etkiler.

5.2. Takımıçi İletişim Takım Performansını Etkiler

Farklı tercihlere sahip kişiler, birbirleriyle nasıl iletişim kurabileceklerini bilemeden yanyana büyür giderler. Düşünme tipleri düşünme tarzında, duygu tipleri ise duygu tarzında iletişim kurarlar; her biri kendi tipinden insanlarla karşılaştığı zaman bu tarzlar işe yarar. Ama, zıt tipten birileriyle anlaşmak ya da işbirliği yapmak gerektiği zaman işler kolay olmaz. Düşünme tipleri yanlış olarak değerlendirdikleri herşey karşısında doğal olarak kişisel olmayan eleştirel bir tavır alırlar. Mantıklarını kullanarak neyin, nasıl yapılması gerektiğine karar verirler; kendilerinin veya başkalarının duygularını önemsemezler, hisli tipleri ile anlaşmazlığa düştükleri zaman fikirlerini o kadar inat ve hırsla savunurlar ki, duygu tipleri kendilerini saldırıya uğramış hissederler; anlaşma veya işbirliği olanaksız hale gelir.

Duygu tipleri ile iletişim kurmak için duygularına seslenmek gerekir. Düşünme tipleri, bir öneriyi ya da yapılan bir işi eleştirmeleri gerektiği zaman, söze olumlu buldukları noktaları belirterek başlamalıdır. Böylece düşünme tipi ile aynı safta olduğuna ikna olan duygu tipi, sağlanmış olan uyumu korumak için fedakarlık yapmaya hazır olacaktır. Bu durumda anlaşmazlık konusu olan noktalar yüzünden kavga etmek yerine bunları tartışmak mümkün olabilir ve düşünme tipinin mantığı ile duygu tipinin insanları anlama yeteneği sorunu çözmek için biraraya getirilmiş olur. Duygu tipi, düşünme tipi ile iletişim kurarken olabildiği kadar düzenli ve mantıklı olmalıdır. Onun ortaya koyduğu sebep ve olguları gözden kaçırmamalıdır. Duygu tipleri savundukları inançlara göre tavır alırlar, ama düşünce tiplerinin geleceğe yönelik kaygılarına saygı göstermelidirler.

Duyum ve sezgi tipleri arasındaki iletişim genellikle başlamadan kopar. Her hangi bir yönde ilerleyebilmek için her iki tarafın da katkıda bulunması gerekir: duyum tipinden olgular, sezgi tipinden ise olağan dışı fikirler: En başarılı uzlaşmalar, her tipin en önem verdiği noktaları içerir.

Duyum tipleri çözümün işlerliğine, düşünce tipleri sistemli olmasına, duygu tipleri insancıl özelliklerine, sezgi tipleri ise gelişme ve büyümeye açık olmasına önem verirler. Bunların hepsi de olumlu isteklerdir. Anlayış ve iyi niyet, hepsine de

ulaşılmasını sağlayacaktır. İnsanlar farklı oldukları zaman, tipler üzerine bilgili olmak sürtüşmeyi azaltır ve gerginliği yumuşatır. Ayrıca, farklılığın değerini de kavranabilir yapar. Hiç kimse her konuda iyi olmak zorunda değildir. Bireysel yetenekler geliştirilip zayıf noktalar sakınıldığı ve diğer tiplerin yetenekleri takdir edildiği zaman hayat daha ilginç, daha keyifli ve kesinlikle herkesin aynı olması durumunda olacağından daha renkli olacaktır.

Takım yelerinin kişilik tipi takımın iletişimini, takımın iletişimi ise takımın başarı yada başarısızlığını etkiler. Üyelerin i yada dış dünya tercihleri takım iletişimini doğrudan etkiler. Dışadönükler insanlarla kolay iletişim kurabilirler, içedönük yeleri katılıma davet ederlerse takım daha başarılı olur. Takımda ne kadar çok dışadönük ye varsa takımın iletişim kalitesi o oranda artar. Eğer içedönük üyelerin sayısı dışadnklerden fazla olursa, dışadönükler sıkılıp takımdan uzaklaşabilir. Sıkılan dışadönük üyeler takım çalışmalarını aksatabilir. Bu durum takım performansını düşürür.

Sonuç olarak; takımıçi iletişimi; dışadönükler içedönüklerden, akıllılar sezgililerden ve düşünceliler hisli kişilik tiplerinden daha doğal sağlarlar. Dışadönükler doğal iletişimcidirler. Bununla birlikte, dışadönüklerin çoğu karışıklık anında diğerlerinin görüşlerini dikkate almayarak, onları engelleyerek sonuca gidebilirler. Duyumsayan tipler gerçekleri görerek ve diğer takım üyelerinin düşüncelerini organize ederek iletişimi kolayca sağlayabilirler. Sezgililer, daha karmaşık fikirler geliştirmekle meşguldürler ve daha zor iletişimcidirler. Düşünen tipler hızlı karar vermek ve düşüncelerini doğrudan ifade etmek eğilimindeyken, hisseden tipler diğerlerinin hislerini incitmekten sakındıkları için kendi düşüncelerini ifade edemeyebilirler. Etkili takım başlangıçta yeterli iletişimi sağlamak için sağlıklı bir dışadönük elemana sahip olmalıdır.

5.3. Takım yeleri Arasındaki Uyum Takım Performansını Etkiler

Uyum, düşünceli yada hisli üyelerden çok etkilenir. Duygu tipleri uyuma herşeyden çok önem verir, eğer olanak tanınırsa, uyumlu olmayı aykırı olmaya tercih ederler. Düşünceli takım yeleri, bir tarafta düşüncelerini hayata geçirmek isterken, diğer taraftan diğer hassas takım üyelerini kırmaktan sakınmak için zor duruma düşerler ve bu dürtü onları duygusal olarak sıkıştırır. Hisli yeler, sürekli birlik ruhunun

farkındadırlar ve ne yapıpta uyumu sürdürebilecekleri konusunda diğer gayretli üyelerdir. Uyum çatışma olmadığı anlamına gelmez, bu çatışma içinde fikirlerin geliştirilerek onların doğru katkıya sağlamasıdır. Uyumlu bir takım çatışmaları sonuçlardan sapmadan ve bölünmeden çözer aynı zamanda, sonuçlar için en iyi katkıyı da yapar.

Sonuçta takımdaki hisli üyelerin sayısı ile takım uyumu arasında doğrusal bir ilişki vardır. Ancak takımda çok fazla hisli üyenin olması, alınan kararların kalitesini düşürebilir. Tamam takım daha uyumlu ve huzurlu çalışır ancak bazen şirket yararına yada projenin başarısı için duyguları bir kenara bırakmak gerekir, burada düşünceliler devreye girmelidir. Takımın uyumu için hisli üyeler, takım başarısı için düşünceli üyeler takımda dengelenirse, takım hem başarılı olur hem de daha rasyonel karar alır.

Aynı algılama (duyumsayan ve sezgili) ve yargılama (düşünceli ve hisli) işlemlerini tercih eden iki insanın birbirini anlama şansı başkalarından daha yüksektir. Herşeye aynı şekilde bakarlar ve benzer sonuçlara varırlar. Aynı şeyleri ilginç ve önemli bulurlar. Algılama veya yargılama işlemleri aynı, fakat her ikisi de aynı olmayan iki insan ise iyi bir iş arkadaşlığı oluşturabilirler. Ortak tercihleri onlara anlaşma zemini hazırlar, farklı tercihleri ise, bir ekip olarak, teker teker sahip olduklarından daha geniş bir bakış açısı sağlar. İş arkadaşları hem algılama ve hem de yargılama işlemlerinde farklı tercihlere sahipse, problem var demektir. Eğer birbirlerine saygı göstermeyi başarabilirlerse, beraber çalışmak her ikisine de çok şey kazandırır; aksi takdirde sonuç felakettir. Bir ekip olarak algılama ve yargılamanın her iki işlemine de sahiptirler. Birbirlerinin yeteneklerini görebilmeleri ve değerlendirebilmeleri için birbirlerini anlamaları gerekir.

5.4. Takım Heterojenliği Takım Performansını Etkiler

Takım heterojenliği ile takımdaki kişilik tiplerinin sayılarından bahsedilmektedir. Genel olarak, her kişilik tipi birtakım olumlu katkıda bulunur. Aslında, çoğunlukla büyük derecede bir psikolojik homojenlik problemlere neden olur. Böyleyken, homojen takımlar fikir birliğine daha hızlı ulaşabilir, homojen takımların aldıkları sonuçlar yenilik içermez. Başarılı takımlarda algılayıcı tip hariç, her kişilik tipi aşağı yukarı eşit temsil edilmelidir.

Farklı tiplerin yer aldığı bir grup çalışmasında, her işlemin ortak çalışmaya katkısını görmek kolaydır. Örneğin, duyum tipleri, durum hakkında kesin bilgilere sahiptirler ve diğerlerinin gözden kaçırdığı veya hatırlamadığı şeyleri hatırlarlar. Sezgi tipleri, sorunları aşmak için birçok öneriler ve yeni yöntemler önerirler. Düşünme tipleri, kurallar konusunda çok titizdirler, olabilecek hataları herkesten önce görürler, önerilerdeki tutarsızlıklar ve eksikleri ve temelsiz varsayımları hemen yakalarlar, konudan uzaklaşıldığı zaman diğerlerini toparlayıp kaldıkları noktaya getirirler. Duygu tipleri uyumlu olma konusunda dikkatlidir; keskin fikir ayrılıkları ortaya çıktığı zaman herkesin fikrinin (kendi fikirleri de dahil) en önemli noktalarını bir araya getirecek bir orta yol bulmaya çalışırlar. Çok farklı tiplerden oluşan gruplarda bir sonuca varmak, benzer tiplerin oluşturacakları gruplardan daha zor olacaktır, ama daha ayrıntılı tartışılmış ve daha geniş bir temele oturtulmuş olduğu için, önceden görülemeyen bir nedenle olumsuz sonuçlanması tehlikesi daha az olacaktır.

5.5. Genel Sonuç ve Öneriler

Takım görevleri içinde önemli bir unsur takım lideridir. Takım liderinin seçilirken kişilik tipinin iyice düşünülmesi önerilmektedir. Takım liderleri, takımı uyum içinde yönetmeli, yapıcı çatışmalara zemin hazırlamalı, farklı kişilik tipi tercihlerini gözönünde bulundurmalı, onlara takım iletişimine dahil olma imkanı vermeli ve takımları görevleri tamamlamak için programında tutmalıdır.

Takımın hedefe doğru ilerlemesi nasıl sağlanabilir? Bu soruya yanıt olarak takımdaki tüm farklı tiplerin çoğunlukla; hisliler ve içedönüklerin dengelenmesi önerilmiştir. Yargılayıcılar takımın programına uymasına yardım ederken, algılayıcılar çok yönlü seçenekleri ilerlemeden önce düşünür. Hisliler birinin fikirlerinin boş yere harcanmasına izin vermez ve karar verirken takımın uyumunu düşünür. İçedönükler iç düşüncelerini sunmak, görüşmelerde yüz yüze olmak isterler. Onlar düşünmek ve tartışmak için zamana ve karar vermeden önce fikirlerinin alınmasına ihtiyaç duyarlar.

Projeleri tamamlaması kesin, etkisi belirgin bir takım tipi var mıdır? Çoğu zaman, takımın görevinin tamamlanmasında değer artırıcı bir liste önerilmektedir. Ne zaman geliştirme durdurulacak ve yürütme başlayacak? Dışadönük, sezgili ve yargılayıcı gibi kişilik tipleri çoğunlukla bu soruların yanıtlanmasına yardımcı olacaktır. Dışadönükler sorunların dışarıya vurulmasını isterler ve onlar bunları tartışabilir ve

karar verebilirler. Her Şeye rağmen projeler başarılır yada başarılamaz, onlar sorunların dışa vurulmasına yardım ederler. Sezgililer organizasyonun tamamının genel bir görünüşünü sağlarlar ve duyumsayanlar düşünceleriyle sistemin planlamasını ve gerçekleştirilmesini sağlarlar. Yargılayıcılar herkesin rayında tutulmasını ve onların fikirlerini görevleri tamamlamak için kullanılması sağlarlar.

Özetle, bu araştırma; başta takım çalışmaları uygulayan ve uygulamayı düşünen kuruluşlara, yöneticilere ve çalışanlara yol gösterici olacaktır: Kuruluşlar ve yöneticiler, takım oluşumu aşamasında üyelerin kişilik tiplerini de dikkate alacak ve en uygun takım bileşimini oluşturmaya çalışacaktır. Çalışanlar ise, kendisine aykırı gelen kişiliğin takımın performansı için önemli olduğunu bilecek ve daha toleranslı davranacaktır.

EKLER**Sayfa**

EK.1. KİŞİLİK TİPLERİNİN TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ ANKETİ...	156
EK.2. KİŞİLİK ANKETİ VERİ TABLOSU.....	162

EK.1. KİŞİLİK TİPLERİNİN TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ ANKETİ

Öncelikle değerli zamanınızı ayırıp anketimize katıldığınız için teşekkürlerimi sunarım. Anketin amacı; “kişilik tiplerinin takım performansına olan etkisini” belirlemektir. Vereceğiniz samimi cevaplar, başta takım çalışmaları uygulayan ve uygulamayı düşünen kuruluşlara, yöneticilere ve çalışanlara yol gösterici olacaktır: Kuruluşlar ve yöneticiler, takım oluşumu aşamasında üyelerin kişilik tiplerini de dikkate alacak ve en uygun takım bileşimini oluşturmaya çalışacaktır. Çalışanlar ise, kendisine aykırı gelen kişiliğin takımın performansı için önemli olduğunu bilecek ve daha toleranslı davranacaktır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; katılımcılara ait genel bilgileri belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde; katılımcıların kişilik tiplerini belirlemeye yönelik sorular, son bölümde ise, üyesi oldukları takımın performansını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Saygılarımla.

İsa ÇAKIR

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme ABD. Yönetim-Organizasyon Öğrencisi

A. GENEL BİLGİLER

1. Lütfen takımınızın adını belirtiniz:

2. Cinsiyetinizi işaretler misiniz?

☐ Bayan ☐ Bay

3. Yaşınız:

4. Lütfen eğitim durumunuzu işaretler misiniz?

☐ Doktora ☐ Yüksek Lisans ☐ Üniversite

☐ Lise ☐ Orta Okul ☐ İlk Okul

5. Takımdaki konumunuz nedir?

☐ Takım Üyesi ☐ Takım Lideri

B. KİŞİLİK TİPİ

Bu bölümde kişilik tipinizi belirlemek için hazırlanmış sorular vardır. Bu bölümdeki sorulara cevap verirken size “en fazla” uyan seçeneği işaretleyiniz.

1. Hangisini daha çok seversiniz?

☐ Konuşmayı

☐ Dinlemeyi

2. Kararlarınızı nasıl verirsiniz?

☐ Eldeki somut verilere göre

☐ Duygulara göre

3. İş konusunda genelde nasıl çalışırsınız?

☐ Yapacağım işleri önceden planlarım

☐ O an aklıma gelen işi yaparım

4. İş ortamında arkadaşlarınızla işli dışlı olmak hoşunuza gider mi?

☐ Evet

☐ Hayır

5. Daha çok hangisi ile ilgilisiniz?

☐ Gerçeklerle

☐ Olasılıklarla

6. Diğer insanları anlama konusunda hangi eğilimi gösterirsiniz?

☐ Objektif ve kişisel olmayan

☐ Arkadaşça ve kişisel

7. Daha çok hangisini yapmak istersiniz?

☐ Karar vermek

☐ Uygulamak

8. İçine kapanık birimisiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

9. Sizin için hangisi daha kolaydır?

☐ Eldeki verileri işleme koymak

☐ Yeni fikirler araştırmak

10. İkazları ne şekilde karşılama eğilimindesiniz?

☐ Değişim için fırsat olarak

☐ Bağırıp çağırarak

11. Kritik kararları rahatlıkla verebilir misiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

12. İnsanlar size rahatlıkla yaklaşabilir mi?

☐ Evet

☐ Hayır

13. İnsanlar öngörülerinizin kuvvetli olduğunu söylüyor. Doğru mu?

☐ Evet

☐ Hayır

14. Sizce kararlara duyguları katmak doğru mudur?

☐ Evet

☐ Hayır

15. Bir işi yaparken genellikle acele eder misiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

16. Arkadaşlarınız sizi nasıl bilir?

☐ Konuşkan

☐ Çekingen

17. Sizce hangisi daha doğru?

☐ Adil olmak

☐ Merhametli olmak

18. Genelde işlerinizi ne zaman bitirmek eğilimindesiniz?

☐ Olabildiğince hızlı

☐ Son teslim tarihinde

19. Yabancılar ile etkileşim kurarken nasıl hissedersiniz?

☐ Enerji dolu

☐ Sabırsız, can sıkıcı

20. Sizce hangisi daha gurur verici?

☐ Mantıklı biri olmak

☐ Duygusal biri olmak

21. Hangisine daha eğilimlisiniz?

☐ Gördüklerimi söylerim

☐ Aklımdan geçeni söylerim

22. İşlerin son teslim tarihleri sizi bunaltır mı?

☐ Evet

☐ Hayır

23. Telefon çaldığı zaman ne yaparsınız?

☐ Acele olarak açarım

☐ Başka birinin cevap vermesini beklerim

24. Hangisine daha çok değer verirsiniz?

☐ Esaslara, temellere

☐ Fikirlere, önerilere

25. Hangisine hakimsiniz?

☐ Düşüncelere

☐ Hislere

26. Kuyrukta beklerken daha çok ne yaparsınız?

☐ Diğer insanlarla sohbet ederim

☐ Sessizce düşünürüm

27. Zor bir seçimle karşı karşıya kaldığınızda kalbinizin sesini dinler misiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

28. Çoğu zaman nasıl birisiniz?

☐ Soğuk kanlı

☐ Sıcak kanlı

29. İşyerinde birşeyler dağınık olarak atılırsa,
☐ Rahatsız olur ve derhal düzene koyarım
☐ Rahatsız olmam, olduğu gibi bırakırım
30. Bir partide,
☐ Tüm konuklarla sohbet etmeyi tercih ederim
☐ Sadece bir kaç arkadaşım ile sohbet ederim
31. Tamamlanmamış işin veya durumun bitmiş halini gözünüzün önüne getirebilir misiniz?
☐ Evet ☐ Hayır
32. Kendinizi nasıl değerlendirirsiniz?
☐ Düşünceli ☐ Duygulu
33. Kendinizi nasıl değerlendirirsiniz?
☐ Dışadönük ☐ İçedönük
34. İnsanları daha çok nasıl ikna edersiniz?
☐ İnandırıcı delillerle ☐ Dokunaklı sözlerle
35. Ayrıntılardan ziyade resmin geneline bakarım?
☐ Evet ☐ Hayır
36. Yalnız kaldığınızda sıkılır mısınız?
☐ Evet ☐ Hayır
37. Daha çok hangisini algılamaya yatkınsınız?
☐ Gözümün önünde olanları
☐ Hayallerimdeki olabilecekleri
38. Gerektiği zaman “hayır” diyebilir misiniz?
☐ Evet ☐ Hayır
39. Gerekirse başkalarının hatalarını yüzlerine vurur musunuz?
☐ Evet ☐ Hayır
40. Harekete geçmeden önce ayrıntılı olarak planlar yaparım?
☐ Evet ☐ Hayır
41. Yaşamımın kontrolü benim elimdedir?
☐ Evet ☐ Hayır

42. Hangi yönünüze daha çok güvenirsiniz?

☐ Tecrübelerime

☐ Hayallerime, fikirlerime

43. Kişisel zevklerinizi daha büyük bir amaç uğruna erteleyebilir misiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

44. Beraber zaman geçirmek için genellikle birilerini bulurum?

☐ Evet

☐ Hayır

45. Çalışanlarınıza çok fazla sevgi ve şefkat gösterir misiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

46. Daha çok hangi kavramlardan konuşursunuz?

☐ Genel kavramlardan çok özel kavramlardan

☐ Özelden çok genelden

47. İnsanlara, onlarla ilgilendiğimi ve onları düşündüğümü söylemek benim için kolaydır?

☐ Evet

☐ Hayır

48. Bir problemle ilgili seçenekler oluşturmak için yapılan beyin fırtınalarında iyi misiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

49. Eleştirildiğiniz zaman sinirlenir misiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

50. Hangisini daha çok seversiniz?

☐ Karar Vermek

☐ Bilgi Toplamak

51. Bir anlaşmazlığa sebep olacağına inanırsanız, duygularınızı açıklamaktan kaçınır mısınız?

☐ Evet

☐ Hayır

52. Eleştirileri açık fikirlilikle dinler, haklı olanları kabul eder misiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

53. Değişiklikleri gerçekleştirmek için etkili bir şekilde karşı çıkabilir misiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

54. İnsanları organize etmede ve onları işe karşı isteklendirerek harekete geçirmede iyi misinizdir?

☐ Evet

☐ Hayır

55. Başkaları ile ilişkilerinizde onların duygularını da hesaba katar mısınız?

☐ Evet

☐ Hayır

C. TAKIM PERFORMANSI

1. Sizce takımınız hedeflerine ulaştı mı?

☐ Evet

☐ Hayır

2. Aynı takımla başka bir projede birlikte çalışmak ister misiniz?

☐ Evet

☐ Hayır

3. Kendinizi takımdan uzak ve ilgisiz hissediyor musunuz?

☐ Evet

☐ Hayır

4. Size göre bu görev için takım üyelerinin seçimi yerinde miydi?

☐ Evet

☐ Hayır

EK.2. KİŞİLİK ANKETİ VERİ TABLOSU

Anketin B bölümündeki sorulara verilen cevapların özet tablosu aşağıdaki verilmiştir. Bilindiği bu bölümdeki sorular katılımcıların dışadönük-içedönük, duyumsayan-sezgisel, düşünceli-duygulu ve yargılayıcı-algılayıcı tercihlerini belirlemek üzere sorulmuş sorulardır.

Soru	Dışadönük	İçedönük	Duyumsayan	Sezgili	Düşünceli	Duygulu	Yargılayıcı	Algılayıcı
1	11	24						
2					32	3		
3							35	
4	25	8						
5			34					
6					17	18		
7							21	14
8	22	13						
9				1			20	14
10					34	1		
11							23	12
12	34	1						
13			9	25				
14					30	5		
15							14	21
16	22	12						
17					34	1		
18							30	5
19	28	5						
20					32	3		
21			29	6				
22							7	28
23	32	3						
24			10	25				
25					31	4		
26	20	14						
27			9	25				
28					16	19		
29							32	3
30	19	16						
31			7	28				
32					28	6		
33	20	14						
34					33	2		
35							12	23
36	19	16						
37			30	4				
38					34	1		
39					22	13		
40							31	3
41							27	7
42			33	2				
43					33	2		
44	27	8						
45					8	25		
46							11	23
47	27	6						
48			1	33				
49					26	9		
50							13	22
51					22	13		
52					35			
53					27	8		
54							32	3
55					7	28		
Toplam	601	256	324	298	1002	322	616	356

KAYNAKÇA

- Altınköprü, Tuncel. **Şahsiyet Analizi**. Birinci Basım. İstanbul: Hayat Yayınları, 1999.
- Apuhan, Recep Şükrü. **Ekip Yönetimi Doğru Yönetim Kesin Sonuç**. İstanbul: Timaş Yayınları, 1997.
- Barutçugil, İsmet S. **Teknolojik Yenilik ve Ar-Ge Yönetimi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1981.
- Bradley, John H.ve Hebert Frederic J. "The Effect Of Personality Type On Team Performance",**Journal of Management Development** Vol 16 no 5..pp. 337-353 Greenville, USA, 1997.
- Burat Şadi, " Avrupa Kalite Ödülüne Başvuracağız", **Eczacıbaşı Haberler**, Cilt no 9, Sayı no 183, (Ocak-1999), s. 19.
- Cooper, Robert K. ve Sawaf, Ayman. **Liderlikte Duygusal Zeka**. İngilizce'den çeviren: Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar. Birinci basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Donnellon, Anne. **Takım Dili**. İngilizce'den çeviren: Osman Akınhay. Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- Dumaine, Brian. "Şefe Kimin İhtiyacı Var?", **Fortune Dergisi**, Mayıs-1990.
- Erdil, Oya. "Kurumdaşlık Olmadan Liderlik Olmaz". **Human Resources Dergisi**, [Haziran-1997].
- Eren, Erol. **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi**. Beşinci baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998.
- Esengül, Bilge. **Kültür Sihirbazları**. Birinci Basım. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.
- Eysenck, H.J. ve Wilson, Glenn. **Kişiliğinizi Tanıyın**. Birinci Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 995.
- Fran Sayers, Christine E. Bingham, Ralph Graham Ve Mardy Wheeler. **Yöneticilikte İletişim**. İngilizce'den çeviren: Doğan Şahiner. Birinci basım. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

- Goleman, Daniel. “Lideri Lider Yapan Nedir?”. **Power Dergisi-Harvard Business Review**, Ocak –1999.
- Gümüş, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. İstanbul: Alfa Yayınları, 1995.
- Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Hardingram, Alison. **Takım Çalışması**. İngilizce’den çeviren: Aksu Bora&Onur Cankoçak. Ankara: İlkaynak Yayınevi, 1997.
- Hedges, Patricia. **Kişiliğinizi Tanımamanın Yolları**. İkinci basım. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.
- Kaplan Robert S. ve Norton David P. **Balanced Scorecard**. Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayınları, 1999
- Katzenbach, Jon R. Smith ve Douglas K. **Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**. İngilizce’den çeviren: Nejat Muallimoğlu. Birinci Baskı. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1993.
- Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi, DreaZigarmi. **Bir Dakika Yöneticisi ve Liderlik**. Tercüme Mehmet Özcan. İstanbul: Yönetim GeliştirmeMerkezi Yayınları, 1996.
- Laçınler, Ebru Katip. “Farklılıkların Ve Benzerliklerin Yönetimi”. **Human Resources Dergisi**, Şubat-97.
- Laçınler, Ebru Katip. “Özenli Eleştiri Performansı Arttırır”, **Human Resources Dergisi**, Aralık-1997.
- Lee, Chris. “Ekip Çalışmasının Ötesinde”, **Training**, Haziran 1990.
- Matsushita, Konusuke. **Matsushita Felfesi**. İstanbul: Mess Yayınları, 1999.
- Myers İsabel B. ve Myers Peter B.. **Kişilik**. İngilizce’den çeviren: Hüsnü Ovacık. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık, 1997.
- Netaş. www.netas.com.tr, 2000.
- Özer, A.Kadir. **Gerçekçi Yönetişim**. İstanbul: Varlık Yayınları, 1997.
- Özkalp, Enver. “Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri Ve Takım Yönetim Tekerleği”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt: 13, Sayı: 1-2, Sayfa: 431-460, 1997.
- Öztürk, Güler. “Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler”. **Human Resources Dergisi**, Eylül-Ekim 1999.