

# ÇALIŞMA YAŞAMINDA GRUPLAR VE TAKIMLAR



**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi

## ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE ETİK

**Prof. Dr. Hasan TUTAR**

### İÇİNDEKİLER



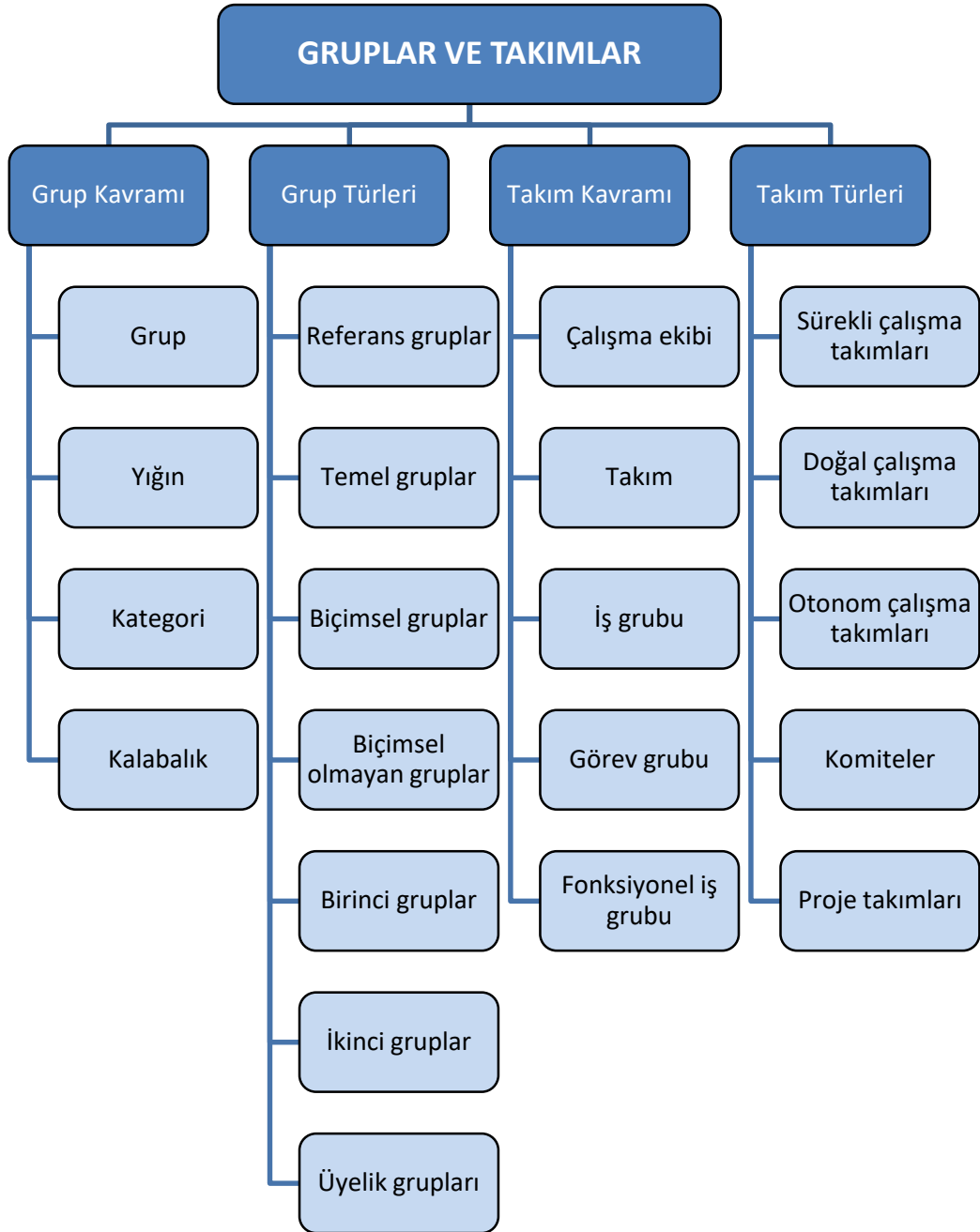
- Grup Kavramı
- Grup Türleri
- Örgütsel Takımlar
- Takım Türleri



### HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Grup kavramını tanımlayıp açıklayabilecek,
- Grup türlerini açıklayabilecek,
- İş ve sosyal yaşamda grupların önemini kavrayabilecek,
- Gruplara katılım nedenlerini açıklayabilecek,
- Takımlar ve takım çeşitlerini bilebilecek,
- Takım oluşturma sürecini inceleyebilecek,
- Takım başarısını etkileyen faktörleri açıklayabileceksiniz.

## ÜNİTE 7



## GİRİŞ

İçinde küçük grupların olmadığı hiçbir toplum yoktur. İki birey, iki arkadaş birbirinden hoşlanır. Bunun neden böyle olduğu sorusuna verecekleri cevap, ortak ilgileri olduğu veya kişiliklerinin uyduğu olacaktır. Gruplar psikolojik olgulardır. Gruplar birbirleriyle etkileşimde bulunan iki veya daha fazla kişinin, psikolojik olarak birbirlerinin farkında olan ve kendilerini bir grup olarak algılayan, aralarında “biz” duygusu ve ortak amaçlar bulunan insan topluluğudur. Grupları bir arada tutan grup normları ve grup dinamikleri vardır. Grup üyeleri grup normlarına uydukları sürece grubun üyesi olarak kalmaya devam ederler. Bir grup, sınıf, kültür veya toplum tarafından benimsenen, paylaşılan ve yaşanan değerler, kurallar ve davranışlar bütünüdür. Grup dinamiği ise grupta yaşanan değişimlerin grup üyeleri üzerinde meydana getirdiği etkidir.



Grup üyeleri grup normlarına uydukları sürece grubun üyesi olarak kalmaya devam ederler.

*Örgütlerde bir taraftan örgüt yöneticilerinin iradeleri doğrultusunda formel gruplar, grup üyelerinin kendi iradeleriyle informal gruplar ve diğer taraftan yine belli bir işin yapılması, belli bir projenin yürütülmesi için takımlar oluşturulur [1].* Takımlar iki veya daha fazla sayıda insandan oluşur. Oluşturulan her takımın özel bir amacı vardır. Takımın üyeleri arasında iş birliği vardır ve bu iş birliğinin temel amacı örgütsel sinerjinin yaratılmasıdır. Örgütlerde farklı takımlar oluşturulur. Bunlar; sürekli çalışma takımları, doğal çalışma takımları, otonom çalışma takımları, geçici çalışma takımları, görev güçleri, komiteler, proje takımları ve diğer geçici takımlardır. Söz konusu takımların tümünün oluşturulma amacı, örgütlerin özellikle insan kaynaklarından daha iyi yararlanmak, örgütsel verimliliği ve etkinliği artırmak, takım sinerjisinden yararlanmaktır.

## GRUP KAVRAMI

*Eskiden cemiyet manasına alınan grup terimi bugünkü sosyolojik manada ilk defa Znaniecki tarafından kullanılmıştır.* Bu kullanım, toplum yapısını küçük ve ampirik araştırmalarla açıklayabilen kısımlarla uğraştığından geçerlilik kazanmaktadır [2]. Grup kelimesinin etimolojik olarak hangi kökten geldiği tam olarak bilinmemekle birlikte, Alaion Birou’ya göre “grup” kelimesi, İtalyancadaki “gruppo” kelimesinden türemiştir. Grup kelimesi, ortak normları (kuralları) paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip, ortak amaçlar doğrultusunda birbirleriyle etkileşim içinde bulunan bireyler topluluğu anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, grup; birbirleriyle etkileşim hâlinde bulunan, psikolojik olarak birbirlerini varlığından haberdar olan ve kendisinin bir grup olarak algılayan küçük veya büyük insan topluluğudur. Bir başka tanımla grup, ortak hedefleri izleyen, grup normlarına bağlı olarak, aralarında biz duygusu olan ve birbirleriyle uzun süre etkileşim bulunan insanların oluşturduğu yapıdır.

Grup kavramını, yığın veya kategori kavramlarıyla karıştırmamak gerekir. Grup, ortak beklenti ve amaçlara sahip insanlardan oluşur ve aralarında bir süreklilik ve grup normuna bağlılık vardır [3]. *Yığın* ise geçici bir nedenle, kısa bir süreliğine bir arada olan insan topluluğudur. *Kategori ise benzer ve ortak sosyal özellikleri ve statüleri olan insanlardan oluşur. Grup kavramı ile ilişkili bir başka*

*kavram daha sonra üzerinde ayrıntılı olarak duracağımız takım kavramıdır.* Grup, ortak beklenti ya da amaçlarla bir araya gelmiş insan topluluklarını ifade ederken, takım belli bir işi veya projeyi yapmak üzere bir araya gelmiş topluluktur.



**Yığın** geçici bir nedenle, kısa bir süreliğine bir arada olan insan topluluğudur.

Gruplar, birbirleriyle etkileşim içinde olan, birbirlerinin farkında olan, ortak amaca yönelmiş ve kendilerini bir grup olarak algılayan belirli sayıda insanlar topluluğudur. Bu tanımda anahtar sözcükler “karşılıklı etkileşim”, “farkında olma” ve “amacına ulaşma”dır [4]. Alderfer grubu önemli ölçüde birbirleriyle bağımlı ilişkileri bulunan, üyelerle üye olmayanları güvenilir bir şekilde ayırt ederek kendilerini grup olarak algılayan, grup kimlikleri, üye olmayanlarca da kabul edilmiş olan, diğer gruplarla karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde bulunan, gruptaki rolleri kendilerinin, diğer grup üyelerinin ve üye olmayanların beklentilerinin fonksiyonu olan bireyler topluluğu şeklinde tanımlamaktadır.

*Gruplar, yığınlar ve kalabalıklardan ayrılırlar. Grup terimi bireyler arasında ilişkilerin düzenli ve sürekli olarak sürmesini gerektirir.* J. Fichter bu özellikleri şöyle sıralamaktadır [5]: *görülebilirlik* (grup üyeleri ve grup dışı kişiler tarafından), *örgütlü olma*, grup üyeleri *kendilerine özgü rolleri* oynarlar, *etkileşim*; grup üyeleri daima haberleşme içindedirler, grup tarafından meydana getirilen *normlar* grupta rolleri ve davranışları düzenler, üyeler *ortak değerlere ve ilgilere* sahiptirler, grup çalışması *bir amaca veya birçok amaca* dönük olabilir, gruplar kurulup dağılmazlar *devamlı* yapılardır, *ortak amaç ve görev, grup özdeşliği*, karşılıklı ilişkileri düzenleyen birtakım *ortak değer ve normlar*, belli bir süreden beri devam eden ilişki, *biz duygusu* ve kendini *grup olarak algılama*, birbirlerinin *varlığını dikkate alma*.



**Örnek**

- Aristoteles "İnsan sosyal veya politik bir hayvandır." diyor. Bu insanın tek başına insanlaşamayacağı anlamına gelir. İnsan asıl anlamını, diğer insanlarla ilişki ve etkileşim içinde olduğu zaman bulabilir.

Grubun unsurlarına baktığımız zaman geçici veya rastgele bir şekilde bir araya gelen insanlar “aralarında bir grup dinamiği veya grup normu olmadığı, biz duygusuna sahip olmadıkları ve etkileşimin kısa süreli olması” nedeniyle grup sayılmazlar [6]. Çünkü gruplarda karşılıklı ilişki belli bir zamandan beri devam eder ve grup üyeleri birbirlerinin varlığını hesaba katarlar. Aralarında bu tür ilişkiler bulunmayan topluluklar, fizik olarak çok yakın bulunsalar bile, bir grup sayılmazlar. İnsanlar tek başlarına başaramayacakları işleri diğer insanlarla birlikte yapma ihtiyacı duyarlar. Bu ihtiyaç onları grup üyesi olmaya, yani bir gruba katılmaya iter. Her grup farklı derecelerde olmakla birlikte, yine de bir veya birkaç amaca sahiptir. Bu amaçları gerçekleştirme ihtiyacı, kişileri grubun üyesi olmaya zorlar. *Yaşam biçimi bakımından bir canlıdan, daha doğrusu bir insandan farklı olmayan grup üyeleri arasında her zaman bir etkileşim vardır, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdardırlar ve kendilerini grup olarak algırlar.*

*Grup örüntüleşmiş kalıplar içinde etkileşimde bulunan, belli değerleri, inançları ve amaçları paylaşan, üyelik duygusuna sahip olan iki veya daha fazla kişiden oluşur.* Bottoore'a göre bir toplumsal grup, bireyler toplamı olarak tanımlanabilir [7]. Bu bireyler toplamı içinde, bireyler arasında belirli ilişkiler vardır. Topluluk içindeki bireylerden her biri, hem grubun varlığının hem de sembollerin bilincindedir. Gruplar bireylerin sahip olduğu birtakım fiziksel ve sosyal özelliklere sahiptir. Bireyler gibi yaşamlarını devam ettirmek ve varlıklarını korumak için mücadele ederler. Tıpkı bireylerde olduğu gibi gruplarda da, çözemedikleri sorunlar iç huzursuzluklar ve dengesizlikler doğuracaktır ki, bu da grupların parçalanmasına, yok olmasına veya başka gruplarla birleşmesine neden olacaktır.

## GRUP TÜRLERİ

*Gruplar farklı yapılardan oluşmaktadır. Genel bir sınıflandırma ile gruplar, biçimsel gruplar ve biçimsel olmayan gruplar olarak sınıflandırılabilir.*



Grup örüntüleşmiş kalıplar içinde etkileşimde bulunan, değerleri, inançları ve amaçları paylaşan, üyelik duygusuna sahip iki veya daha fazla kişiden oluşur.

Bir diğer sınıflandırmaya göre gruplar, birincil ve ikincil gruplar olarak ayrılmıştır [8]. Birincil gruplar yüz yüze ilişkilerden, ikincil gruplar ise, yüce ülkü ve idealler etrafında toplanmış insanlar tarafından oluşturulmuşlardır. Grupların yapısı vardır. Gruplar, ortaya çıkış biçimlerine, oluşma nedenlerine, faaliyette bulunma biçimlerine göre ayrılır. Grup yapısını belirleyen faktörler statü, rol ve haberleşme gibi unsurlardır.

### Birincil Gruplar

*Birincil gruplar, daha çok grup üyelerinin birbirlerini tanıdıkları, sık sık yüz yüze ilişkide bulunabildikleri ve bu ilişkinin kesintisiz biçimde sürdürüldüğü insan topluluklarıdır.* Burada grup olmanın gerektirdiği koşullar vardır. Üyeler arasında sıkı ilişkiler ve haberleşmeler bulunur. Üyeler, bir grup içinde birbirlerinin rollerini ve kişisel özelliklerini az çok bilirler [9]. Birincil grup, birbirleriyle doğal yollarla, samimi bir şekilde etkileşimde bulunan ve duygusal bağlılıkları bulunan iki veya daha fazla kişi olarak tanımlanabilir.

Birincil gruplarda birincil ilişkiler (özel, mahrem, kişisel, sık ve yoğun, yüz yüze ve sürekli) hâkimdir. *Kişinin benliği grup içinde erimiş ve grubun amacı, kişinin amacı olmuştur. Gruba "biz bilinci" egemendir.* Kişi grupla özdeşleşmiş gibidir. Bireyler arasında iş birliği ve güven verici ilişkiler vardır. Rekabet ve ihtiras sosyal bir nitelik kazanmış, grubun menfaatine yönelmiştir. Grubun üyeleri hem sayıca az hem de fiziki yakınlık içindedirler. Aile, akrabalık, komşuluk ve oyun grupları, birincil gruba örnektir.

### İkincil Gruplar

*Üyelerin ortaklık duygusuna sahip oldukları gruplardır. Bu gruplar yüce bir ülkü ve idealler üzerine kurulmuş, grup üyeleri arasında karşılıklı ilişkilerin birbirlerini görmedikleri çok sayıda insanın bir arada bulunması nedeniyle de, üyelerin birbirlerini yakından tanıma fırsatı bulamadıkları gruplardır [10]. İkinci gruplar, çok seyrek, yoğunluktan uzak bir haberleşme ve üyeler arası etkileşime*

havasına sahiptirler. İkincil gruplara; öğrenci sayısı fazla olan üniversiteyi, bir ülkenin tüm vatandaşları, bir sendikaya bağlı işçi gruplarını örnek olarak gösterebiliriz. Modern toplumlarda daha fazla görülen büyük çaplı, resmî gruplar, ya da örgütlerdir. Kültürel farklılaşma ve iş bölümünün yaygınlaşması, bu tür grupların sayısını arttırmaktadır. Şirketler, bankalar, sendikalar bu gruba girer. İkincil gruplara üyeler gönüllü, sözleşmeli ve amaçlı olarak girerler. İkincil gruplarda, ikincil ilişkiler (daha seyrek, resmî, sözleşmeye dayalı) hâkimdir. Üyelerinin sosyal yaşamlarının yalnız bir bölümünü ilgilendiren ilişkileri içerir.

## Referans Grupları



Şüphesiz grupların çoğu birden fazla fonksiyonda bulunur; fakat yine de her birinin temel bir fonksiyonu vardır.

Bireyin henüz üyesi olmadığı, ancak üye olmayı istediği ve bunun için çeşitli çabalar gösterdiği gruplardır. Bu gruplar, bireyin ideali olan ve bir an önce üyesi olmaya çaba gösterdiği gruplardır [11]. Bireyler bu gruba üye olmayı saygınlık, onur veya statü saydıkları için kişiliğini bu grupla özdeşleştirmekte, değer ve normlarını bu gruba uydurmakta ve davranışlarıyla da etrafına sanki o grubun bir üyesiymiş gibi intiba bırakmaktadır [7]. Fichter'e göre referans grubu, kişilerin grup yaşamında yerine getirdikleri rolleri etkileyen önemli ve sürekli bir sosyalizasyon aracıdır. *Referans grubu, bir şeyin doğru veya yanlış, mükemmel ya da değersiz olduğuna karar verirken, değer ve normlarını kullandığımız gruptur.*



Örnek

- Çevrenize baktığınız zaman çeşitli sivil toplum örgütleri, cemaatler, tarikatlar, siyasi partiler, dernekler, vakıflar, spor kulüpleri vb. çok sayıda grup görürsünüz. Kısaca gruplar, hayatın her yanını kapsamış durumdadır.

İnsanlar pek çok grubun üyesidirler. Belli bir sürede ilgilenilen faaliyetle ilgili olarak grupların standart ya da normları kullanılır. Ancak belli bir faaliyetle ilgili olarak her birey, hangi referans grubunun standartlarını kullanacağını seçmek zorundadır. Bu seçimde, sosyal kurallar her zaman yardımcı olmayabilir. *Referans grupları, fonksiyonları bakımından pozitif referans grupları ve negatif referans grupları olarak ikiye ayrılır. Pozitif referans grupları, insanın gelecekte ait olmak isteyeceği grupları ifade eder.*

## Üyelik Grupları

Üyelik grupları, kişilerin hâlen üyesi bulundukları ve içinde faaliyette oldukları gruplardır. Birey, çoğu kez birden fazla grubun üyesidir. Örneğin; bir ailenin ferdi, bir okulun mezunu, bir işletmenin mensubu vb. olabilir ve bu gruplarda aktif bir görev ya da pasif bir üye rolü oynayabilir [13]. Gruplar, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan birlikteliklerdir. İnsan ihtiyaçları büyük bir çeşitlilik gösterir. İnsanlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, çoğu zaman birden fazla gruba üyedirler. Örneğin, bir bireyin aynı zamanda bir ailenin ferdi, bir okulun öğrencisi veya mezunu, bir iş yerinin çalışanı olması gibi.

## Temel Gruplar

Her toplumda sosyal ihtiyaçların ve grupların bulunması, bunların her zaman aynı biçimde var oldukları anlamına gelmez. Her toplum kendini yeniden üretirken, üyelerini eğitirken, boş zaman değerlendirmek için maddi imkân ve araçlar sağlarken, kamu düzenini korurken ve halkın dinî ihtiyaçlarını karşılarken, farklı yollar izler. *Şüphesiz grupların çoğu birden fazla fonksiyonda bulunur; fakat yine de her birinin temel bir fonksiyonu vardır. Temel grupların aşağıdaki gibi, temel fonksiyonlarına göre sınıflandırılması mümkündür.*

**Aile grubu:** Temel aile yaşamı ihtiyacının ortaya çıkardığı gruptur [9]. Bu ihtiyaçlar, çocukların doğum ve bakımı, karşılıklı sevgi ve güven ihtiyacı gibi ihtiyaçlardır. Temel grupların diğer bir türünü, eğitim grupları oluşturur. Eğitim gruplarının fonksiyonu, toplumun kültürünü yeni nesillere aktarmaktır. Eğitimle ilgili gruplar, bu fonksiyonu resmî veya gayriresmî yollarla gerçekleştirirler.

**Ekonomik gruplar:** Kişilerin toplumsal yaşamını sürdürmesi için zorunlu maddi mal ve hizmetlerin üretilip dağıtıldığı gruplardır [14]. Ekonomik gruplar, ailenin geçimini kendisinin sağladığı toplumlar ile iş bölümünün oldukça incelendiği toplumlarda büyük farklılıklar gösterir. Siyasal gruplar, yönetim ve yönetme, kamu düzenini sağlama, kanun yapma, yorumlama ve uygulama fonksiyonlarını yerine getiren gruplardır. Siyasi partiler, mahkemeler, hapishaneler her çeşit askerî birimler bu gruba girer. Dini gruplar, Allah ve insan arasında örüntüleşmiş ilişkileri paylaşan kişilerce oluşturulmuştur. Bireyin dua ve ibadetleri toplumun inandığı dinlerden birinin etkisindedir.



İnsanlar bireysel ihtiyaçlarının yanında sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir gruba ihtiyaç duyarlar.

## Biçimsel Gruplar

**Resmî gruplar, bütün örgüt amaçlarıyla ilgili belirli amaçları gerçekleştirmek ve belirli görevleri yürütmek üzere kurulan gruplardır.** Resmî gruplarda, grup üyeleri örgütleyicinin oluşturduğu sisteme göre bir araya gelerek grup yapısının bir unsuru olurlar [15]. Biçimsel gruplar, açıkça saptanmış amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere meydana getirilmiş gruplardır. Bu, üyeler genellikle kendileri dışında bir makam tarafından belirli fonksiyonları yerine getirmek amacıyla oluşturulurlar. Biçimsel gruplar da sürelerine bağlı olarak iki çeşittir. Bunlardan geçici biçimsel gruplar, belirli bir görev verilmediği ve grup içinde biçimsel olmayan bir faaliyet ve dayanışma olmadığı zaman dağılırlar. Sürekli biçimsel gruplar ise, örgütte belirli hizmetleri devamlı sağlamak üzere oluşturulmuşlardır. Görevlerindeki devamlılık önemli bir özelliktir.

## Biçimsel Olmayan Gruplar

**Gayriresmî (informel) gruplar, kişilerin ortak ilgileri, arkadaşlık ilişkileri, sosyal ihtiyaçları ve ortak beklentileri doğrultusunda oluşan gruplardır.** Bu tür gruplar, bir resmî grup içerisinde ortaya çıkarlar [2]. Başka bir deyişle her resmî grup içerisinde en az bir gayriresmî grup vardır ve bu grupların varlığı kabul edilmelidir. “Biçimsel olmayan gruplar” genellikle biçimsel olarak belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulan grupların üyeleri tarafından kendi bireysel



ihtiyaçlarını ve duygularını tatmin etmek amacıyla, kendi aralarında informel ilişkiler sonucunda meydana getirilir.

Örgütlerde en sık rastlanılan biçimsel olmayan gruplardan biri, yatay kliklerdir [16]. Bu tür gruplaşmaların ortaya çıkmasının nedeni, aynı hiyerarşik düzeyde, genellikle aynı unvan veya isim altında çalışan, ücret düzeyleri aynı olan, yetki ve sorumluluk düzeyleri aşağı yukarı eşit durumda bulunan kimselerin sık haberleşme ve ilişkilerde bulunmalarıdır. **Diğer bir biçimsel olmayan gruplaşma çeşidi ise, belirli bir örgütsel bölümün farklı hiyerarşik düzeylerinde bulunan kimseler arasında dikey kliklerdir.**

## Gruplara Katılma Nedenleri

Aristo, “İnsan sosyal bir hayvandır.” diyor. Burada sosyal olmak, insanın tek başına var olmaya çalışmasının onun doğal yapısına uygun olmadığı anlamına gelir [4]. Bu nedenle insanlar, sosyal destek sağlamak için daima bir gruba dâhil olmak isterler. Bu istek aynı zamanda Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki güvenlik ihtiyacını karşılayan bir ihtiyaç biçimidir. Kimse tek başına hayatını devam ettiremez, yaşamın zorluklarının üstesinden gelemez. Bu nedenle insanlar grup ve toplumsal yaşama geçmek durumunda kalırlar. **İnsanlar, bireysel ihtiyaçlarının yanında sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir gruba ihtiyaç duyarlar.**

Sosyal hayatta insanların üyesi oldukları pek çok grup vardır. Bunlar; aile, akraba, çete, cemaat, hayır cemiyeti gibi gruplardır. Birbirlerinden amaç, nitelik ve genişlik açısından çok farklı olan gruplara bireyin dâhil olmasının bazı nedenleri vardır [5]. Her şeyden önce grup üyeleri belirli ortak ilgi ve değerleri, çıkarları paylaşırlar. Söz konusu ortak ilgi ve değerlere bazı gruplarda özellikle sahip çıkılır; bazı gruplarda ise, ortak ilgi ve çıkarlar son derece belirsiz olabilir. Böyle örneklerde, ortak ilgi ve çıkarların varlığı, ancak değerlerde bir çatışma çıkması ve bu çatışmanın grubun dağılmasına yol açması hâlinde anlaşılır.

Gruplar, genelde insan ihtiyaçlarını karşılamak için meydana getirilirler. **İnsanların birden çok ilgi ve ihtiyaçları bulunduğu için, genellikle her fert birden çok grubun üyesidir.** Mesela bir üniversite profesörü, aynı zamanda bir aileye mensuptur, bir kulübün ve bilimsel derneklerin üyesidir. **Grup, gerek kendi üyeleri gerekse kendileri dışında bulunanlar tarafından kabul edilen bir varlığa, bir özel kimliğe sahiptir.** Biz bilinci de diyebileceğimiz bu kimlik, grup üyelerinin kendilerini “biz”, grup dışındakileri “onlar” şeklinde nitelendirmelerinden de belli olur.

İnsanların gruplara kendi istekleriyle katıldıkları genel kabul gören bir düşüncedir [3]. Acaba insanlar gruplara niçin katılmaktadır? Onları grup içinde olmaya iten nedenler nelerdir? Yukarıda sayılanların yanında insanların gruba katılmalarının nedenlerinin farklı olduğunu belirtmek gerekir. Gruplar, üyelerine farklı çıkarlar sağlar. Bu nedenle insanların gruba katılma nedenleri de farklıdır. Bununla birlikte gruba katılmanın nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz [2]:

- Karşılıklı çıkar ve amaçların tatmini,
- Emniyet (güven) ihtiyacının tatmini,



Grup üyesi olmak kişinin zayıflık hislerinden kurtulup sosyal destek bulmasını sağlar.



- Sosyal ihtiyaçların tatmini,
- Kendini gerçekleştirme ve kendine saygı ihtiyacını karşılamak,
- Dayanışma duygusuyla sinerji yaratma arzusu,
- Bireylerin birbirleriyle yakınlık sağlamak istemeleri,
- Ekonomik nedenler (toplu pazarlık gibi).

*İnsanlar, bir araya gelip karşılıklı çıkar için grup üyesi olmak isterler. Grup üyesi olmak, kişinin zayıflık hislerinden kurtulup sosyal destek bulmasını sağlar.* Ayrıca üyesi olunan grubun başarılarından pay almak, McClelland'ın belirttiği ihtiyaçlardan biri olan başarıma ihtiyacını karşılar. Gruba üye olmanın yukarıda sayılan nedenlerini aşağıdaki başlıklar altında da toplamak mümkündür [5]:

**Güvenlik:** Genelde çalışanlar, birlikte çalıştıkları arkadaşlarının kendileriyle aynı sorunları, ilgileri ve acıları paylaştıklarını hissettiklerinde daha motive olurlar. Çalışanlar, tek başına kaldıklarında ise kendilerini güçsüz, düşünceleri paylaşılmayan ve cezalandırılma korkusu içinde bulurlar. İlgili ve sorunlarının başkaları tarafından da paylaşıldığını hissettiklerinde, kendilerini pekiştirilmiş hissederek bunların çözümü için bir şeyler yapılması yolunda harekete geçerler. “Birlikten kuvvet doğar.” düşüncesi her zaman bireylerin benimsediği bir görüştür.

**Sosyal ihtiyaçlar:** İnsanlar toplumsal varlıklardır. Bu nedenle gerek iş gerekse de özel yaşamlarında başkalarına ihtiyaç duyarlar. Bireylerin streslerini azaltma, işe olan bağlılıklarını arttırmada özellikle arkadaşlık ilişkilerinin önemi çok fazladır. İşletmeye yeni giren biri, yönetimin çeşitli konularındaki beklentilerini (kılık, kıyafet, iş saatleri gibi) öğrenebilmenin en güvenilir yolunun aynı bölümdeki bir sosyal gruba katılmakla mümkün olduğunu düşünebilir.

**Saygınlık:** Çalışma yaşamını birbirlerine güven duyan insanlarla birlikte paylaşmanın ve saygınlığı yüksek olan grupların önemi iş hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Bireylerin birlikte çalışarak elde ettikleri bu güven ve saygınlık duygusu grup üyelerince paylaşıncı, başarıyı da beraberinde getirmektedir. İş grupları, paylaştıkları bu duygu ile yaşamın güçlüklerine ve sıkıntılarına katlanabilmektedir.

**Kendini gerçekleştirme arzusu:** Çalışma yaşamlarında kendini gerçekleştirme duygusuna sahip olanlar, yani yaşamın her yönüyle yeteneklerini sonuna kadar kullanarak başarılı olan kişiler, bunda sadece kendilerinin payının olmadığını, her zaman kendilerine başkalarının yardımcı olduğunu söylerler. Buradan da en önemli başarıların ardında her zaman onunla birlikte bu başarıyı paylaşan bir grubun olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle iş grupları, bu tatminin ortaya çıkmasında kendilerini hissettirmektedir.

## İş ve Sosyal Yaşamda Grupların Önemi

*Grup üyelerinin ortak normları, onları birleştirici ve onların morallerini yükseltici rol oynar. Bir grubun özellikleri, onu meydana getiren bireylerin tek tek özelliklerinden farklıdır.* Tıpkı kimyasal bir bileşim sonucu meydana gelen bir madde de olduğu gibi. Örneğin, su iki hidrojen bir oksijen atomundan meydana



Grubun birey üzerinde etkilerinden biri, bireyin sosyalleşme sürecini kısaltan ve adına sosyal hızlandırma dediğimiz etkisidir.

gelmiştir ancak o bu iki elementin özelliklerinden ayrı bir nitelik taşımaktadır. Buna göre her grubun kendine has bir kişiliği vardır ve bu kişiliğin onu meydana getiren bireylerin kişiliklerinden farklıdır. Gruplar asıl önemini, eş güdümlene gibi yönetsel işlevlerinde gösterir.

Özel, sosyal veya iş yaşamında grupların önemi büyüktür. Örgütlerde eş güdümlenmede grupların önemi oldukça fazladır. Bir örgütü biçimsel ve informal gruplardan arınmış olarak düşünmek mümkün değildir [15]. Bir yönetici örgütsel veya yönetsel tüm faaliyetleri gruplar aracılığıyla yerine getirir. Örgütlerde yöneticinin kendi oluşturduğu biçimsel grupların yanında, bir de bu gruba paralel olarak kendiliğinden informal gruplar ortaya çıkar. Grubun diğer bir önemi ise, birey üzerinde sosyal ve bireysel tutuma ilişkin etkisinin olmasıdır. Grubun aynı zamanda bireyin sosyal destek ihtiyacını karşılayarak onun sosyal verimliliğine olumlu bir etkisi vardır. Grubun birey üzerinde diğer bir önemli etkisi, bireyin sosyalleşme sürecini kısaltan ve adına sosyal hızlandırma dediğimiz etkisidir. *Sosyal hızlandırma, grubun bireysel verimi artırıcı etkisidir. Konu üzerinde yapılan çeşitli araştırmalarda ortak bulgu, grubun üyelerinin bireysel olarak yaptıkları iş miktarında ve verimlilikte artış tespit edildiği yönündedir.*



Zira örgütsel ve doğal gruplar, yönetim üzerinde aynı zamanda etkili bir güç odağı ve baskı unsurudur.

Grupların sosyal yaşamda yukarıda işaret edilen öneminin yanında, iş yaşamında da bazı önemli katkıları vardır. Davis iş yaşamında grupların önemini şu şekilde açıklamaktadır [5]:

*İşlerin görülmesinde etkinlik:* Gayriresmî grupların yararlarından birincisi, resmî gruplarla bütünleşerek işlerin görülmesi açısından etkili bir sistem yaratmalarıdır. Resmî gruplarda plan ve programlar önceden hazırlandığı ve yeterli bir esnekliğe sahip olmadığı için, dinamik bir durumun neden olduğu problemlerin giderilmesinde yeterli olmaz. Böyle durumlarda gayriresmî ilişkiler, esnek olmaları ve sorunu çözmede katkıları nedeniyle daha yararlı olabilir.

*İş yükünü hafifletme:* Gayriresmî grupların ikinci yararı, resmî grup yönetiminin üzerindeki iş yükünü hafifletmesidir. Eğer yöneticiler gayriresmî grubun kendilerinden yana olduklarını bilirse, grup üyelerini sık sık denetlemeyi düşünmezler.

*Yönetici zayıflığını giderme:* Informel grup, yöneticilerin yeteneksizliklerini kapatarak gruba bir yarar sağlayabilir. Örneğin, planlama yeteneği zayıf olan bir yöneticiye astı, informal bir şekilde hem önerileriyle hem de fiilen yardımcı olarak düzenli ve etkili bir plan oluşturulmasını sağlayabilir.

*İş tatmini ve istikrar sağlama:* Informel grupların en önemli yararı, üyelerini birçok konuda doyuma ulaştırmaları ve grupta bir istikrar sağlamalarıdır. Bu durum, grup üyelerinin güven duygularının gelişimine katkıda bulunur.

*Üyeler için uygun bir iletişim kanalı oluşturma:* Gayriresmî gruplar, üyeler için uygun bir iletişim kanalı oluşturarak birbirleriyle daha sıkı etkileşim kurmalarına, işleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarına ve çevrelerinde neler olup bittiğini anlamalarına katkıda bulunur.

**Duygusal açıdan emniyet supabı olma:** İformel gruplar üyelerinin hayal kırıklıkları, ruhi problemleri için bir emniyet supabı olabilirler. Grup üyeleri, ruhi baskı ve sorunlarını yöneticilerden ziyade güvenli, samimi ve açık bir ortamda arkadaşlarıyla paylaşarak rahatlarlar. Başka bir deyişle informel gruplar, sıkıntılı grup üyelerini rahatlatıcı ortam sağlarlar.

**Denetim unsuru olma:** Gayriresmî grupların diğer bir yararı da, resmî grup yöneticilerini işlerinde ve planlamalarında daha dikkatli olmaya yöneltmeleridir. Gayriresmî grupların gücünü bilen yöneticiler, bu gücün yetkilerinin sınırsız olarak kullanılmasını engellerler. Dolayısıyla resmî grubun yöneticileri, grupta uygulamayı düşündükleri değişiklikleri ancak çok dikkatli bir planlamadan sonra uygulamaya sokarlar.

**Örgütsel grupların önemli bir fonksiyonu (işlevi), yönetim kararlarına ve uygulamalarına karşı engel veya destek olmaktır [14]. Zira örgütsel ve doğal gruplar, yönetim üzerinde aynı zamanda etkili bir güç odağı ve baskı unsurudur.** Grup çıkarlarına ve normlarına aykırı bir yönetsel karar ve uygulama, gruplarda bir tepki ve direnç kaynağı oluşturur.

## TAKIMLAR KAVRAMI



Örgütsel takımlar birincil, biçimsel ve göreve yönelik grup niteliğindedir. Ancak her grup bir takım değildir.

Takım “biz ruhu”yla bir amaca uygun olarak çalışan insan grubudur. *Takım çalışması, bir faaliyet grubunda kolektif bir çalışma ruhunun oluşturulmasına dayanır [16].* Yöneticilerin örgüt geliştirme etkinliklerinin temel hedeflerinden biri de, örgütü ve örgüt ilişkilerini daha iyi bir duruma getirebilmektir. Bu da, örgüt içinde mevcut çalışma gruplarının daha uyumlu ve etkin hâlde çalışabilen çalışma takımlarının oluşturulmasına bağlıdır. **Örgütsel takımlar, bazı işleri gerçekleştirmeye yönelik olarak tasarlanmış, düzenli çalışma rol ve ilişkilerine sahip ve karşılıklı etkileşen ikiden fazla bireyin oluşturduğu topluluklardır.** Örgütsel açıdan takım kavramı daha ziyade belli bir hedefe ya da göreve yönelik olarak rahat, dostane ve samimi bir hava ile çalışan grup türlerini içerir.

Takımlar örgütlenmiş biçimsel gruplardır. Özellikle geçici biçimsel grupların, bir iş ya da göreve yönelik olarak örgütlenmiş birimleridir [13]. **Takımlar, az sayıda ve tamamlayıcı yeteneklere sahip kişinin, ortak hedefler ve belirlenmiş bir amaç etrafında bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır.** Birlikte çalışan bu insanlardan her biri, takım için ayrı bir öneme sahiptir. **Ortak amaç ve koordinasyon, bir insan topluluğunu takım yapan kavramlardır.**

Takım kavramı, daha çok spor alanındaki grup etkinliklerini tanımlamak için kullanılır. Sportif bir takımın oluşabilmesi için elemanlarının belli bir hedefe yönelik davranış göstermesi gerekir [4]. Üyeler, hedefe yönelik olarak planlanmış koordine edilmiş aktivitelerini ve kişisel yeteneklerini diğer bireyleri de gözeterek kullanırlar. Sonuçta takım, üyelerinin çabalarını ahenkli ve beraberlik içinde sürdürerek hedefe ulaştıkları bir insancıl sosyal yapıyı ifade eder.

**Örgütsel takımlar birincil, biçimsel ve göreve yönelik grup niteliğindedir. Ancak her grup bir takım değildir. Üyeleri arasında bir misyon birliği ve iş birliği ihtiyacı olsa da, her gruptan bir takım oluşturulamamaktadır [9].** Örgütsel takım,

göreve yönelik, biçimsel ve üyeler arası birbirine bağlılığın söz konusu olduğu bir grup olarak düşünülmelidir. Sonuç olarak örgütsel anlamda bir takım, biçimsel olarak yapılanmış, küçük bir örgütsel grubun, göreve yönelik olarak fakat birincil bir grubun samimiyeti ve beraberliği ile çalışmasından oluşmaktadır.



Örnek

- Bir gruba üye olmak veya olmamak bir tercih mi yoksa bir zorunluluk mu? İnsanlar neden bu kadar çok fazla grup kurma gereği duyarlar? Düşünmeye değer bir konudur.



Örgütsel takımlar birincil, biçimsel ve göreve yönelik grup niteliğindedir. Ancak her grup bir takım değildir.

Takım tanımlarında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin buna ihtiyaç duyması gerektiğidir. İkincisi, takımı oluşturan kişilerin birbirine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesidir. Üçüncüsü ise, takımı oluşturan kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışmalarını yapmalarıdır. Takımın bazı özelliklere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz [5]:

- Takım iki veya daha fazla sayıda insandan oluşmaktadır.
- Takım spesifik bir performans hedefine sahiptir.
- Takımın başarısı için üyeler arasında bir iş birliği gereklidir.

Takımlar, problem çözmede ve işletmelerin geleceğe yönelik hareketlerine yardımcı olmada temel unsurlardır. Karmaşıklıklar çoğaldıkça, çözümler daha karmaşık hâle gelmektedir. Bireysel çalışma, birkaç bireyin yaratıcılığının iş birliğiyle gerçekleştirilen çalışmadan daha az etkindir. Çok yönlü vasıfların, deneyimlerin ve kararların gerekli olduğu durumlarda, takım sınırlı iş rolleri ve sorumlulukları içinde çalışan bireylerden daha iyi sonuçlara ulaşabilir.

Takım çalışmasının kullanılmasıyla çalışanların yönetime katılması hem işletmeye hem de iş görenlere fayda sağlamaktadır [2]. *Takım çalışması, işletmelerin verimliliğini ve esnekliğini arttırmaktadır. Bu, işletmelerin piyasa güçleri, hükümet politikaları, tüketici talepleri gibi çevresel baskılara daha iyi uyum göstermesine imkân tanımaktadır.* Ayrıca, takım üyelerinin problemleri ele almasına izin vererek, işletmenin içsel problemlerinin çözülmesine yardımcı olmak için takım çalışmasına gidilmektedir.

## TAKIM TÜRLERİ

Çalışma hayatında takım kurmanın en önemli nedeni, örgütlü bir işin, büyük ölçüde ekip çalışmasını gerektirmesidir. *Bir iş ortamında yer alan takımlar, farklı niteliklere sahip olarak özel amaçlarla oluşabilir. Ancak bu tür grup oluşumları genel olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir [5]:*

*Sürekli çalışma takımları: Örgütün ana amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda faaliyette bulunan gruplardır. Bunlar örgütün kendisine verdiği biçimsel işlev ve hizmetleri yerine getiren, örgütün en önemli alt sistemleridir.*

İşlev görme tarzlarına göre takımlar, “doğal çalışma takımları” ve “otonom çalışma takımları” diye ikiye ayrılır.



Takımlar, problem çözmede ve işletmelerin geleceğe yönelik hareketlerine yardımcı olmada temel unsurlardır.

**Doğal çalışma takımları:** Özel bir çalışma alanıyla ilgili bir üst ile ona bağlı olan astları içeren fonksiyonel gruplar olarak tanımlanır. Bunlar örgütsel yapıda temel pozisyonları işgal ederler. Takımın her üyesi, işin fonksiyonel yönünden sorumludur. Üyeler arasında düzenli çalışma rolleri ve ilişkileri vardır. **Aile takımları, örgütsel takım türleri arasında en sık görülendir.** Takım kurma ve geliştirmenin de ilk aşaması olarak kabul edilir.

**Otonom çalışma takımları:** Üyelerin kendi hedeflerini belirlemede, hedefe ulaşmada, kendi yollarını izlemede örgütleyiciden serbest davranabildiği takımlardır. **Bu takımlar, amaçlarını ve iş görme yöntemlerini kendileri saptar.** Takım üye sayısında sınırlama vardır. Belli bir montaj hattının bulunmadığı bu tür takımlarda üyelerin her biri işin tüm yönlerinden sorumludur [17]. Takıma, iş yapma konusunda, büyük bir özerklik sağlanmıştır. Üyeler, iş bölümü yapmada ve çalışma temposunu ayarlama da tümüyle kendi inisiyatiflerini kullanmaktadırlar. Takımdan ayrılan bir üye yerine yenisi, üyelerin oylarıyla alınır.

**Görev güçleri:** Örgütsel etkinliği engelleyen önemli ve acil görev sorunlarıyla ilgilenmek için oluşturulan yatay örgütsel takımlardır. Görev sorunundan etkilenen her bölüm ya da departmandan gelen temsilcilerden oluşur. Görev güçleri biçimsel olmayan bir şekilde oluşabildikleri gibi, biçimsel bir ortamda da ortaya çıkabilmektedirler. Örneğin, enformel olarak ustabaşı, üretim hattındaki bir sorun üzerinde çalışmak üzere, görev gücü olarak süreç mühendisi, laboratuvar kalite kontrol, satın alma- tedarik bölümleri elemanları ile biçimsel olmayan bir ortamda bir araya gelerek çalışır. Soruna uygun bir çözüm bulunduğu da bu kişiler kendiliğinden dağılırlar.

**Komiteler:** Örgütte üst düzey yöneticilerin sorumluluklarını azaltmak amacıyla oluşturulan çalışma gruplarıdır. Bunlar, sürekli görev yapabilen daimi gruplar olabileceği gibi, bir görev için özellikle oluşturulan geçici gruplar da olabilir. Daimi komitelerin üyelerini genellikle örgütün kurmay üyelerinden oluşurken, geçici komiteler işletmedeki yönetsel sorunları deneyim ve becerilerine göre ele alan üyelerden oluşur. **Geçici komiteler, belli bir sorunu çözmek için en yetkili takım türüdür.** Geçici komiteleri görev güçlerinden ayıran yönü, komitenin belli bir sürede soruna ilişkin bir sonuca ya da karara varma zorunluluğudur. Görev güçlerinde ise önemli olan sorunun giderilmesidir.

**Proje takımları:** Proje takımları, belli bir göreve yönelik olarak bazı yenilikler yapmak için ya da örgütsel sorunlarla ilgilenmek üzere atanan ve üyelerinin çeşitli örgütsel departmanlardan bir araya gelerek oluşturdukları geçici takımlardır. **Proje tipi takımlar genellikle matrisli tasarımlı örgüt yapılarında yer alırlar.** Matrisli takım, fonksiyonel hiyerarşik örgüt yapısından farklı bir yapılanma gösterir. Böyle bir tasarım; örgütsel fonksiyonların her birinde yer alan bireyin, kendi asli fonksiyonunun yanında, yönetim tarafından temel bir görev üzerinde çalışmak için oluşturulur. Dolayısıyla da bu yapı bazı bireylerin iki farklı üstle çalışmasını zorunlu kılar.



Organizasyonlarda çeşitli kademelerdeki yöneticilerin rollerini üstlenen çapraz fonksiyonel ekipler organizasyonun bütününe aittir.

**Diğer geçici takımlar:** Örgütlerde bazen başka geçici takımlar da oluşabilmektedir. Bunlar, farklı bölümlerde benzer fonksiyonları gören bireylerin belirli zaman aralıklarıyla bilgi alışverişinde bulunmak, standartlar geliştirmek ve kendi uzmanlık alanlarında güçlü bir üyelik yapısı oluşturmak üzerine bir araya gelmesiyle oluşan takımlardır. Bunlara “disiplinler arası, ya da fonksiyonel takımlar” adı verilir.

**Kendi kendini yöneten çalışma takımları:** Kendi kendini yöneten çalışma takımları, güçlendirilmiş takımlar olarak da adlandırılmaktadır. Günlük temelde birlikte çalışmak esasına dayanan bu takımlar, kendi hedeflerini tespit etmeleri ve problemleri belirlemeleri nedeniyle problem çözen ve yaratıcı takımlardır. Bu takımlar kendi başarılarından veya başarısızlıklarından kendileri sorumlu olmalarının yanı sıra, kendilerine uygun işe alma, işten çıkarma, bütçeleme ve koordinasyon programları oluşturabilmektedirler. Ayrıca, örgüt sağlığını iyileştirmede bir araç olarak görülen takım çalışmaları; görev güçleri, kalite çemberleri, işçi katılım grupları, ortak sendika yönetim takımları, proje takımları, nezaretçi konseyleri, otonom veya kendi kendini yöneten çalışma takımları şeklinde de gruplandırılabilir.

**Geleneksel iş grupları veya fonksiyonel ekipler:** Fonksiyonel ekipler geniş olarak uygulanan bir organizasyon yapısının temel taşları olarak kabul edilebilir. Çalışanlar temel üretim fonksiyonu ve bunların tanımlayıcısı olan diğer destek faaliyetlerini yürütürler. Fonksiyonel ekipler, yönetici ve belirli fonksiyonel alandan elemanlardan oluşur. Örnek olarak pazarlama, üretim, satın alma, personel, halkla ilişkiler, AR-GE gibi fonksiyonel alanlar verilebilir.

**Kalite çemberleri:** Bu ekipler, istekli kişilerden seçilmiş ve genellikle 5–12 üyeden oluşan ekiplerdir. Kalite çemberleri nispeten küçük gruplarda işletmenin başarısına katkı sağlayacak biçimde iş sorunlarının tartışılması ve çeşitli konulardaki önerileri üst yönetime iletmek için kurulurlar. Kalite çemberlerinin görevi verimlilik, maliyet ve kalite konularında üst yönetime yardımcı olmaktadır. **Kalite çemberleri ile ilgili kararlar tepede verilmekte ve kalite çemberleri organizasyonun en alt düzeyinde oluşturulmaktadır.**

**Sorun çözme ekipleri:** İşletmede sorunlar çıktıkça başvurulmuş sorun çözme konusunda sorunun halledilmesinde veya krizden çıkmak için başvurulmuş bir yöntemdir. Sorun çözme ekiplerinde üyeler fikirleri paylaşır. Ayrıca işin geliştirilmesi için düşüncelerini öne sürerler. Grup hâlinde çalışacak bireylere başkalarının görüşlerine saygılı olmak, eleştirilere açık olmak ve kararların alınmasında sorumluluk duygusunu aşılama gerekir.

**Kendi kendini yöneten ekipler:** Bu ekipler kendi işlerinde görevlerini üst yönetime bağlı olmadan yerine getiren ekiplerdir. Ekip bir işin tamamının yerine getirilmesinden sorumlu ve yetkilidir. Kendi kendini yöneten ekipler, işin yapılmasından ve kendilerini yönetmekten sorumludur. Kendi kendini yöneten ekiplerde liderlik özellikleri ön plana çıkar. Ekip liderlerinin çok yönlü ve uzun vadeli düşünce sistemine sahip olması, ekibin başarısı için performans ölçülerini dikkate alması gerekir.

**Çapraz fonksiyonel ekipler:** Çeşitli konularda uzman olan elemanlardan oluşan ve çeşitli fonksiyon alanlarını temsil edenlerin oluşturduğu ekiplerdir. Bunlar, örgütlerde belirli bir sorunun çözümü için veya özel bir çalışmanın yerine getirilmesi için değişik fonksiyonel alanlardan gelen kişilerin oluşturduğu ekiplerdir. Organizasyonlarda çeşitli kademelerdeki yöneticilerin rollerini üstlenen çapraz fonksiyonel ekipler, organizasyonun bütününe aittir.



**Bireysel Etkinlik**

- Toplumda tutum ve davranışları kendilerine ait olan insanlara "birey" kendini başkasının iradesine tabi kılmış insanlara ise "piyon insan" denir. Yakın çevrenizi gözlemleyerek birey ve piyon insana dair çeşitli gözlemlerde bulunarak her iki durumun da insan üzerindeki olası etkileri üzerine düşününüz.



## Özet



## •GRUPLAR VE TAKIMLAR

•Gruplar, birbirleriyle etkileşimde bulunan iki veya daha fazla kişinin, psikolojik olarak birbirlerinin farkında olan ve kendilerini bir grup olarak algılayan, aralarında “biz” duygusu ve ortak amaçlar bulunan insan topluluğudur. Takımlar, iki veya daha fazla sayıda insandan oluşan yapılardır. Bunlar; sürekli çalışma takımları, doğal çalışma takımları, otonom çalışma takımları, geçici çalışma takımları, görev güçleri, komiteler, proje takımları vb.

## •GRUP KAVRAMI VE GRUP TÜRLERİ

•Gruplar, birbirleriyle etkileşim içinde olan, birbirlerinin farkında olan, ortak amacı olan ve kendilerini grup olarak gören belirli sayıda insan topluluğudur.

•**Grup Türleri:** Farklı grup türleri vardır. bunları aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz: Birincil gruplar, ikincil gruplar referans grupları, üyelik grupları, temel gruplar, aile grubu, ekonomik gruplar, resmî (Biçimsel) gruplar, gayriresmî (biçimsel olmayan) gruplar,

## •GRUPLARA KATILMA NEDENLERİ

•İnsanların gruba katılma nedenleri de farklıdır. Bununla birlikte gruba katılmanın nedenleri şunlar olabilir: Karşılıklı çıkar ve amaçların tatmini, emniyet (güven) ihtiyacının tatmini, sosyal ihtiyaçların tatmini, kendini gerçekleştirme ve kendine saygı ihtiyacını karşılamak, dayanışma duygusuyla sinerji yaratma arzusu, bireylerin birbirleriyle yakınlık sağlamak istemeleri, ekonomik nedenler gibi...

## •İŞ YAŞAMDA GRUPLARIN ÖNEMİ

•Grupların sosyal yaşamda ve iş yaşamında önemli yerleri vardır. İş yaşamında grupların önemini şu şekilde belirleyebiliriz: İşleri görülmesinde etkinlik, iş yükünü hafifletme, yönetici zayıflığını giderme, iş tatmini ve istikrar sağlama, üyeler için uygun bir iletişim kanalı oluşturma, duygusal açıdan emniyet supabı olma, denetim unsuru olma.

## •TAKIMLAR VE TAKIM TÜRLERİ

•Takımlar örgütlenmiş biçimsel gruplardır. Özellikle geçici biçimsel grupların, bir iş ya da göreve yönelik olarak örgütlenmiş birimleridir. *Takımlar, az sayıda ve tamamlayıcı yeteneklere sahip kişinin, ortak hedefler ve belirlenmiş bir amaç etrafında bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır.*

## •Örgütsel Takım Türleri

•Her örgüt bazı işleri yürütmek için farklı takımlar oluşturmak durumunda kalabilir. Kuruluş amacı ve yapısına göre farklı takım türleri vardır. Bunları şu şekilde ifade edebiliriz:

•**Sürekli çalışma takımları:** Örgütün ana amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda faaliyette bulunan gruplardır.

•**Doğal çalışma takımları:** Özel bir çalışma alanıyla ilgili bir üst ile ona bağlı olan astları içeren fonksiyonel gruplar olarak tanımlanır. **Otonom çalışma takımları:** Üyelerin kendi hedeflerini belirlemede, hedefe ulaşmada, kendi yollarını izlemede örgütleyiciden serbest davranabildiği takımlardır.

**Görev güçleri:** Örgütsel etkinliği engelleyen önemli ve acil görev sorunlarıyla ilgilenmek için oluşturulan yatay örgütsel takımlardır. **Komiteler:** Örgütte üst düzey yöneticilerin sorumluluklarını azaltmak amacıyla oluşturulan çalışma gruplarıdır.

**Proje takımları:** Proje takımları belli bir göreve yönelik olarak, bazı yenilikler yapmak için ya da örgütsel sorunlarla ilgilenmek üzere atanan ve üyelerinin bir araya gelerek oluşturdukları geçici takımlardır. **Kendi kendini yöneten çalışma takımları:** Kendi kendini yöneten çalışma takımları güçlendirilmiş takımlar olarak da adlandırılmaktadır.

**Geleneksel iş grupları veya fonksiyonel ekipler:** Fonksiyonel ekipler geniş olarak uygulanan bir organizasyon yapısının temel taşları olarak kabul edilebilir. Fonksiyonel ekipler yönetici ve belirli fonksiyonel alandan elemanlardan oluşur. **Kalite çemberleri.** Bu ekipler, istekli kişilerden seçilmiş ve genellikle 5–12 üyeden oluşan ekiplerdir. **Sorun çözme ekipleri.** İşletmede sorunlar çıktıkça başvuru sorunu çözme konusunda sorunun halledilmesinde veya krizden çıkmak için başvuru bir yöntemdir.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Eskiden cemiyet manasına alınan grup terimi bugünkü sosyolojik manada ilk kim tarafından kullanılmıştır?
  - a) David Harvey
  - b) Sigmund Freud
  - c) Florian Znaniecki
  - d) Zygmunt Bauman
  - e) Bryan Wiison
2. Aşağıdakilerden hangisi takım çalışmasının faydalarından biri değildir?
  - a) İşletmelerin verimliliğini ve esnekliğini arttırma
  - b) İşletmelerin çevresel baskılara daha iyi uyum göstermesine imkân tanıma
  - c) İşletmenin içsel problemlerinin çözülmesine yardımcı olma
  - d) Takım üyelerinin problemleri ele almasına izin vererek takım çalışmasını oluşturma
  - e) Üyelerin değil takımın yararını gözetme
3. Aşağıdakilerden hangisi ikincil grubun özelliklerinden biridir?
  - a) Sık sık yüz yüze ilişkide bulunabilen insan topluluğudur.
  - b) Üyeler arası sıkı ilişkiler ve haberleşmeler bulunur.
  - c) Kültürel farklılaşma ve iş bölümü ile artmıştır.
  - d) Bireyler arasında iş birliği ve güven verici ilişkiler vardır.
  - e) Aile, akrabalık ve oyun grupları ikincil gruba örnektir.
4. Aşağıdakilerden hangisi grup özelliklerinden biri değildir?
  - a) Üyelerinin kendi isteğiyle kurulamazlar.
  - b) Üyeleri arasında sıkı ilişki ve “biz” duygusu olan yapılardır.
  - c) Dışarıdan bir iradeyle formel kurulabilirler.
  - d) İş ve sosyal yaşamda kolaylaştırıcı işlev görür.
  - e) Grup normlarına bağlı olarak hareket ederler.
5. Aşağıdakilerden hangisi gruba katılma nedenlerinden biri değildir?
  - a) Farkındalık seviyesi
  - b) Güvenlik
  - c) Sosyal ihtiyaçlar
  - d) Saygınlık
  - e) Kendini gerçekleştirme arzusu

6. Toplumsal grubu bireyler toplamı olarak tanımlayan düşünür aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Robert A. NİSBET
- b) William OUTHWAİTE
- c) Magdelana SOKOLOWSKA
- d) Joseph A. SCHUMPETER
- e) Tom B. BOTTOMORE

I. Takımlar örgütlenmiş biçimsel gruplardır.

II. Spesifik bir performans hedefine sahip olmak gerekmemektedir.

III. Her grup aynı zamanda bir takımdır.

IV. Takım iki veya daha fazla sayıda insandan oluşmaktadır.

V. Takımın başarısı için üyeler arasında bir iş birliği gereklidir.

7. Takımlarla ilgili yukarıda verilen önermelerden hangisi ya da hangileri yanlıştır?

- a) Yalnız II
- b) II-III
- c) IV-V
- d) I-IV-V
- e) II-III-V

8. Bir bireyin aynı anda bir ailenin ferdi, bir okulun öğrencisi veya mezunu, bir iş yerinin çalışanı olabilmesi üyelik gruplarının hangi özelliğinin göstergesidir?

- a) Grupların insan ihtiyaçlarına yönelik olmasının
- b) Sosyalizasyon aracı olmasının
- c) Üyelerin birbirini yakından tanıma fırsatı olmasının
- d) Birden fazla gruba üye olabilmenin
- e) Üyelerinin sosyal yaşamlarının yalnız bir bölümünü ilgilendirmesinin

9. Pazarlama, üretim, satın alma, personel, halkla ilişkiler, AR-GE gibi bölümlerin her biri aşağıdaki takım türlerinden hangisine uygundur?

- a) Geleneksel iş grupları veya fonksiyonel ekipler
- b) Kalite çemberleri
- c) Proje takımları
- d) Görev güçleri
- e) Sorun çözme ekipleri

10. İstekli kişilerden seçilmiş ve genellikle 5–12 üyeden oluşan ekiplere ne ad verilir?
- a) Sorun çözme ekipleri
  - b) Kendi kendini yöneten çalışma takımları
  - c) Kalite çemberleri
  - d) Çapraz fonksiyonel ekipler
  - e) Proje takımları

**Cevap Anahtarı**

1.c, 2.e, 3.c, 4.a, 5.a, 6.e, 7.b, 8.d, 9.a, 10.c

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]Robbins, S. P. (1994). “Örgütsel Davranışın Temelleri”, (Çev; Sevgi Ayşe Öztürk) Eskişehir: Etam Aş.
- [2]Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik A. (2001). “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”, Ankara: Nobel
- [3]Silah, M. (2005). Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi, Ankara: Seçkin Silah, M. (2005). “Endüstride Çalışma Psikolojisi”, Ankara: Seçkin
- [4]Baltaş, A. (2000). “Ekip Çalışması ve Liderlik”, İstanbul: Remzi
- [5] Tutar, Hasan (2015) Davranış Bilimleri, Detay Yayıncılık, Ankara
- [6]Luthans, F. (1992). “Organizational Behavior”, New York: McGraw Hill Co. Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). “Örgütsel Davranış”, Bursa: Ekin Yayınevi
- [7]Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). “Davranış Bilimleri”, İstanbul: Avcıol. Blanchard, K. and Carev, D. (1996).”Yüksek Performanslı Takım Kurma”, (Çev:
- [8]Lloyd, P. (1990).” Introduction To Psychology”, New York: W. Collins Pub. Co.Ltd.
- [9]Dengiz, G. M. (2000). Takım Çalışması Teknikleri”, Ankara: Academyplus
- [10]Helriegel, D., J. Slocum and R. Woodman(1998). “Organizational Behavior, New York: West Publ.
- [11]Güney, S. (2009). “Davranış Bilimleri”, Ankara: Nobel yayınları
- [12]Erdoğan, İ. (1991). “İşletmelerde Davranış”, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi
- [13]Gibson, L. L., Ivancevich, J. M. and Donnely, W.J. (1988). “Organizations: Behavior, Strueture and Process Homewood”. İL, BPI Irwin [15]
- [14] Eroğlu, F. (1996).”Davranış Bilimleri”, İstanbul: Beta Yayıncılık
- [15] Eren, E. (1993). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayıncılık, Ankara
- [16] Hugo, M. A. and Vaughan, G. M. (2006). “Sosyal Psikoloji”, Ankara: Ütopya. Ergan, N. G. (2001). “Sosyal Gruplar, Yönetim ve Organizasyon”, Ankara: Nobel.
- [17]Dubrin, A. (1994). “Applying Psychology; Individual And Organizational Effectiveness”, New Jersey: Prentice Hall