

GEÇİCİ (EPHEMERAL) TAKIMLARDA AMACIN AÇIKLIĞI, HIZLI BİLGİ YAYILIMI VE TAKIM PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Ali E. AKGÜN^(*)
Halit KESKİN^(**)
Mehtap ÖZDEMİR^(***)

Özet: Geçici takımlar olağan dışı problemler karşısında informal bir şekilde oluşan takımlardır. Bu şekliyle işletmelerde resmi olarak kurulan takımlardan ayrılmaktadır. Bu çalışmada geçici takımlarda takım performansı üzerinde amaç açıklığı ve hızlı bilgi yayılımının etkisi test edilmiştir. Bu etkileri test etme amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Korelasyon analizi bulgularına göre amaç açıklığı, hızlı bilgi yayılımı ve takım performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Regresyon analizinde ise amaç açıklığı ve hızlı bilgi yayılımının birlikte takım performansı üzerine olan etkisi test edilmiştir. İki değişkeninde takım performansını olumlu yönde etkilediği fakat hızlı bilgi yayılımının performans üzerine olan etkisinin amaç açıklığından daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Takım, Geçici Takımlar, Takım Performansı

Abstract: Ephemeral teams are the teams that emerge informally during emergency states. Thereby they are different from formal teams. In this study, the affect of goal clarity and rapid knowledge dissemination on team performance in ephemeral teams is tested. To test these affects, correlation and regression analysis are used. According to correlation analysis, there exists a positive relationship between goal clarity, rapid knowledge dissemination and team performance. In the regression analysis, the affect of goal clarity and rapid knowledge dissemination together on team performance is tested. The findings illustrate that both variables are positively related to team performance. In addition to these, the influence (magnitude) of rapid knowledge dissemination on team performance is found to be stronger than the influence of goal clarity.

Keywords: Team, Ephemeral Teams, Team Performance

I. Giriş

Günümüz işletmeleri, hızla değişen rekabet şartlarına uyum sağlamak amacıyla farklı uzmanlık becerilerine sahip çalışanların bir araya getirildiği takım çalışmalarından yararlanmaktadırlar. Dolayısı ile hem akademik literatürde hem de popüler yayıncılıkta takımlarla ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak yapılan çalışmaların pek çoğu “takımlar önemlidir”, “takım kurmak için öneriler” vb. kavramlara odaklanmış ve bundan öteye gidememiştir. (Katzenbach ve Smith: 1994: 43). Daha da önemlisi çalışmaların

(*) Yrd.Doç.Dr. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

(**) Yrd.Doç.Dr. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

(***) Türk Loydu

pek çoğu kurallı, yani bir organizasyon içinde sistematik bir yaklaşımla oluşturulmuş sürekli takımlar üzerine odaklanmıştır.

Ancak günümüzde organizasyonların aniden ortaya çıkan problemler karşısında hızlı reaksiyon gösterebilmeleri önemli bir rekabet unsuru haline geldiği için bu tür problemlerin çözümlerinde etkin rol oynayan geçici takımların başarı faktörleri akademik literatürde genelde ihmal edilmiştir. Dolayısıyla pek çok çalışmaya konu olan takımlardan farklı olarak; genellikle normal koşullarda takım halinde çalışmayan kişilerin ve/veya alt grupların; aniden ortaya çıkan problemleri (örneğin acilen giderilmesi gereken müşteri şikayetleri, organizasyon aksaklıkları, üretim hattı arızaları, hizmet problemleri, krizler vb.) çözmek için geçici bir süre bir araya gelmeleri ile oluşmuş işletme takımları akademi ve uygulama bazında önemli bir çalışma alanıdır. Özellikle bu çalışmada günümüz organizasyonlarında sıkça kullanılan ancak üzerinde pek çalışma yapılmamış bu takım türünün kavram olarak ortaya konması ve performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Makalenin takip eden bölümlerinde takımlar üzerine kısa bir literatür incelemesi yapılmış ve bir uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Uygulama çalışmasında büyük bir deprem felaketi sonrasında ortaya çıkan arama, kurtarma, yardım vb. amaçlı olarak gönüllülerin oluşturduğu geçici takımlardaki başarı faktörlerini konu alan Lanzara'nın (1983) çalışması temel alınmış ve işletme takımlarına uyarlanmıştır.

II. Takım Kavramı

Literatür, 'takım' kavramını değişik açılardan tanımlamaktadır. Örneğin, Donnellon (1998) takımı, kendi aralarında dağılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelmesi zorunlu insanlar grubudur olarak tanımlamaktadır. Cohen ve Bailey (1997) ise görevin gerçekleştirilmesi için birbirlerine bağımlı, çıktılar ile ilgili sorumluluğu paylaşan, organizasyon sınırları içinde kendi aralarındaki ilişkileri yöneten üyelerden oluşan; üyelerin kendileri ve diğerleri tarafından kendisinden daha büyük olan, bir veya daha fazla organizasyon içerisinde (işletme, işbirliği, organizasyon vs.) yaşayan bir sosyal bütün olarak algılanan birim olarak tanımlamaktadır. Takımlarla ilgili yapılan bir çok tanıtımda görülen ortak nokta ise takımın, farklı deneyimlere / eğitime / yeteneklere/ davranışlara vb. sahip kişilerin ve/veya alt grupların ortak bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetleri birlikte yürüttükleri koordineli bir oluşum olduğudur.

Bir çok takım tanımının yanında, özellikle takımlara yönelik çalışmaların yoğun olmadığı önceki yıllara ait bazı çalışmalarda 'takım' ve 'grup' sözcüklerinin aynı anlamı ifade edecek şekilde birbirleri yerine kullanıldığı gözlenmiştir. Genellikle, yönetimle ilgili literatürde takım kelimesinin popüler kullanım olduğu, akademik literatürde ise genel olarak grup kelimesinin tercih edildiğidir (Cohen ve Bailey, 1997: 241). Direkt olarak takımları veya grupları

konu almayan günümüzde yapılan bazı çalışmalarda da bu kavramların birbirleri yerine kullanıldıkları görülmektedir. Birbirleriyle kavramsal olarak karışabilen takım ve grup kavramları, bazı araştırmacılar tarafından daha net olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Örneğin Katzenbach ve Smith (1994) takım kavramını, yüksek seviyede grup olma özelliği taşıyan gruplar için kullanmışlardır. Aşağıda Holahan'a (2001) göre takım ve grup kavramlarının farklılıkları açıklanmaktadır:

Tablo 1: *Takım ve Grup Kavramı arasındaki Farklılıklar(Holahan, 2001).*

Grup	Takım
- Üyelerin bireysel performanslarının toplamina dayalıdır.	- Üyelerin kolektif ve birbirlerine bağımlı faaliyetlerine dayalıdır.
- Grubun amacı ile organizasyonun amacı aynıdır.	- Takım tarafından gerçekleştirilecek özel bir amaç vardır.
- Bireysel çalışmaların çıktıları esastır.	- Kolektif ve bağımlı çalışma gerektiren çıktılar esastır.
- Verimliliği, dolaylı yollarla ölçülen (işletmedeki finansal performans artışı vb.)	- Performansı, kolektif olarak yapılan çalışmanın sonucunda ortaya çıkan ürünün değerlendirilmesi ile ölçülen
- Etkin toplantılar yapılır.	- Sürekli müzakere ve aktif problem çözme toplantıları yapılır.
- Tartışma, fikir belirtme ve yetki devri söz konusudur.	- Tartışma, fikir belirtme, gerçek işi birlikte yapma söz konusudur.

Kaynak: Holahan, P., (2001), Managing Multifunctional Teams, Stevens Institute Of Technology, EMTM Program Course.

III. Takım Performansını Etkileyen Faktörler

Yoğunlaşan rekabet koşullarıyla baş edebilmenin en uygun yolu olarak ortaya çıkan takım yaklaşımı, bu konuda yönetsel ve akademik pek çok araştırma ve yayın çalışmasının yapılmasına neden olmuştur. Bu çalışmalar genel olarak; iş takımları, paralel takımlar, proje takımları, yönetici takımları, takım temelli organizasyonlar, takım çalışması, takım yaklaşımı konularında gerçekleştirilmiştir. Genel olarak takım performansı konusu ise yapılan çalışmalar içersinde bir öge olarak yer almaktadır. Takım performansı konusunda yapılan en kapsamlı çalışmalardan biri de Cohen ve Bailey'nin (1997) yaptığı daha önce yapılan çalışmaların toplu olarak analizini (meta-analiz) gerçekleştiren çalışmadır. Bu çalışma ile, çeşitli araştırmacıların takım performansı ile ilgili yıllar süren çalışmaları sonucunda elde ettikleri veriler incelenmiş, karşılaştırılmış, değerlendirilmiş ve takım performansı konusunda yapılan araştırma sonuçları net olarak ortaya konmuştur.

Bu güne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde takım performansını ölçme metodu olarak takımın etkililiğinin, İngilizce kaynaklarda yer alan haliyle "team effectiveness" in kullanıldığı görülmektedir. Takım etkililiği,

takım başarısının göstergesi olarak ele alınan ve takım çalışmasının ortaya çıkardığı çıktılarla ölçülen bir kavramdır. Takım faaliyetleri sonucu oluşan çıktılar; kişisel, takım, iş, birim, organizasyon olmak üzere çeşitli seviyelerde farklı biçimlerde ortaya çıkar.

Cohen ve Bailey (1997), takım etkililiğinin ölçümünü (daha önce yapılan çalışmaların kriterlerini de kapsayacak şekilde) aşağıda açıklanan üç ana alt kriterin ölçülmesi metoduna dayalı olarak incelemiştir:

1. *Performans ile ilgili çıktıların ölçümü:* Bu kriter, takım faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan iş ile ilgili çıktılarının kalitesi ve sayısı ile ilgilidir. Takım faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan; proseslerde iyileşme, üretkenliğin artması, üretim kalitesinin artması, maliyetlerde düşüş, artan müşteri tatmini, yeni ürün geliştirme hızında artış vb. çıktılar takımın performans ile ilgili etkililiğinin bir göstergesidir.
2. *Takım üyelerinin tutumları ile ilgili çıktıların ölçümü:* Bu kriter, çalışanların tatmini, bağlılığı, yönetime olan inanç vb. alt kriterleri kapsar. Takım faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan; çalışanların tatmininde artış, işe ve şirkete bağlılığın artışı, yönetime olan güvenin artışı vb. çıktılar takım çalışmalarının çalışanların tutumları ile ilgili etkililiğinin bir göstergesidir.
3. *Takım üyelerinin davranışları ile ilgili çıktıların ölçümü:* Bu kriter, işe devamlılık, çalışanların sirkülasyon hızı vb. alt kriterleri kapsar. Takım faaliyetleri sonucunda çalışanların işe gelmedikleri günlerin sayısında düşüş, çalışan sirkülasyonunda düşüş vb. çıktılar, takım çalışmalarının çalışanların davranışları ile ilgili etkililiğinin bir göstergesidir.

Ayrıca Cohen ve Bailey, analizini yaptıkları çalışmalardan yola çıkarak takım başarısını etkileyen faktörleri kategorize etmişler ve girdi-proses-çıkı yaklaşımını temel alan yeni bir yaklaşım ortaya koymuşlardır (Mc Grath, 1984). Bu yaklaşıma göre takım başarısını etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde kategorize edilmiştir:

1. *Çevresel faktörler:* Çevresel faktörler; organizasyonu veya takımı etkileyen, endüstri karakteristikleri, kargaşa ortamı, müşterilerin koşulları vb. dış karakteristiklerdir.
2. *Dizayn faktörleri:* Görev, takım, organizasyon dizaynı; takım başarısını etkileyen önemli faktörlerdir.

Örneğin görev dizaynında; tam bağımsızlık, başka birimlere bağlılık, başka birimlerle ortaklık vb. değişkenler mevcuttur. Takım yapısı dizaynında değişkenler; takımın boyutu, takımın demografik yapısı, takım üyelerinin çeşitliliği vb. değişkenlerdir. Organizasyonel yapı dizaynında değişkenler ise; eğitim, kaynaklar, ödüllendirme sistemi, kariyer sistemi, denetleme vb. değişkenlerdir.

3. *Takım içi süreç faktörleri:* Takım üyelerinin birbirleriyle etkileşimleri ile ilgili olan; iletişim, çatışma, işbirliği vb. değişkenlerdir.

4. *Takım dışı süreç faktörleri:* Takım üyelerinin ve takımın dışarıyla etkileşimleri ile ilgili olan; iletişim, çatışma, işbirliği vb. değişkenlerdir.
5. *Takımın psikososyal nitelikleri ile ilişkili faktörler:* Takımın psikososyal nitelikleri ile ilişkili faktörler; takım bağlılığı, takım üyelerinin paylaştığı standartlar olarak tanımlanan takım normları, vb. değişkenlerdir (Steers, 1981).

Cohen ve Bailey' in (1997) yaklaşımlarına göre; dizayn faktörleri, süreç faktörlerinin ve psikososyal faktörlerin çıktılarını dolaylı olarak; takım etkililiğini ise direkt etkilemektedir. Psikososyal faktörler takım temelinde oluşmakta, dizayn faktörlerinden direkt olarak etkilenmekte ve süreç faktörlerini etkilemekte aynı zamanda süreç faktörlerinden etkilenmektedir. Çevresel faktörler ise dizayn faktörlerini direkt etkilemektedir.

Cohen ve Bailey (1997), iş takımları, paralel takımlar, proje takımları ve yönetim takımları ile ilgili daha önce yapılmış araştırmaları çalışmalarında analiz etmişler ve sistematik olarak araştırmacıların bu takım türlerinde hangi başarılı olma kriterlerini göz önüne aldıklarını ve başarıyı etkileyen faktörler ile ilgili hangi verileri elde ettiklerini ortaya koymuşlardır. Bu analiz, takım çalışmaları ile ilgili tahmin edilenden farklı pek çok ilginç neticeyi ortaya çıkartmıştır. Aşağıda Cohen ve Bailey (1997) tarafından yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan bazı veriler anlatılmaktadır:

İş takımları ve paralel takımlar üzerine yapılan çalışmalar, genel olarak üretim kayıtları, servis kayıtları vb. verilere dayanan, takım etkililiğini takım performansının somut olarak ölçülmesi yoluyla araştıran çalışmalardır. Takım yapısının (boyut, çeşitlilik), görev dizaynının, takım üyelerinin birbirine bağlılığının performansa etkisi en çok araştırma yapılan konular olmakla birlikte, çevresel faktörlerin ve takım dışı süreç faktörlerinin performansa etkisi konularında çok fazla araştırma yapılmamıştır. İş takımları ve paralel takımlar ile ilgili yapılan meta analiz sonuçları;

➤ Kalite çemberleri gibi, üyelerini iyileştirmeye yönelik öneri getirdikleri, ama önerilerin uygulanıp uygulanmayacağı hususundaki kararı yöneticilerin verdikleri katılımcı yaklaşıma dayanan paralel takımlarda, katılımcılığın; performansa pozitif olmakla birlikte çok az etkisi olduğunu, üyelerin tatminine ise takımın ilerleyen aşamalarında negatif etkisi olduğunu (Adam, 1991: 25-39; Griffin, 1988: 338-358; Wagner, 1994: 312-330),

➤ İş takımlarında; bağımsızlığın yani kendi içinde özerkliğin, yönetime olan inancı pozitif etkilediğini ayrıca takımın özerklik sonucu sahip olduğu gücü verimlilik için kullanması, gereksiz işleri elimine etmesi gibi avantajlar nedeniyle de özerkliğin üretkenliği pozitif etkilediğini (Pearson, 1992: 905-936; Cohen vd., 1996: 643-676),

➤ İş takımlarının ve paralel takımların üye sayılarının, çok az ya da çok fazla olmasının performansı negatif etkilediği, aralarındaki ilişkinin ters U şeklinde bir eğri olduğu yönünde genel bir görüş olduğunu, analiz edilen ancak iş takımları ile ilgili iki çalışmanın takım boyutunun üretkenliğe pozitif etkisi olduğu yönünde sonuçlar bulunduğunu (Campion vd., 1993: 27-52; Magjuka ve Baldwin, 1991: 793-812),

➤ Takım üyelerinin birbirlerine olan bağlılığının takımın performansına, yönetime olan inanca, üyelerin tatminine pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Mullen ve Copper, 1994: 210-227).

Cohen ve Bailey tarafından gerçekleştirilen meta analizde, proje takımları toplam çalışmanın önemli bir kısmını oluşturmaktadır. İncelenen çalışmaların yaklaşık %40'ı, iş takımlarında ve paralel takımlarda pek fazla araştırma gereği duyulmamış konulara; takımların ve takım üyelerinin dışarıyla iletişimlerine ve faaliyetlerine yönelik araştırmalardır. Katz and Tushman (1979) tarafından "proje takımlarından dışarıya bilgi transferi" konulu çalışmalar bu yaklaşıma örnektir. Cohen ve Bailey'e (1997) göre bu yaklaşımın nedeni proje takımlarının üyelerinin genellikle farklı departmanları temsil eden üyelere oluşması ve bu üyelerin ana departmanları ile iletişimlerinin önemli olmasıdır.

Proje takımları ilgili çalışmaları analiz eden meta analiz sonuçlarına göre araştırmacılar proje takımlarının performans ölçüm kriterleri olarak genellikle; en sık olarak takım üyesi olmayan ama takımla faaliyeti olan yöneticilerin, direktörlerin takım ile ilgili algılarını, ikinci olarak takım üyelerinin takım ile ilgili algılarını, en az sıklıkta ise müşterilerin takımla ilgili algılarını kullanmaktadırlar. Performans ölçümü için yöneticilere ve takımlara yöneltilen sorular ise; bütçeye bağlılık, zaman çizelgesine bağlılık, takımın yenilikle ilgili aldığı mesafe, ortaya çıkan projenin kalitesi, elde edilen performans ve etkililik konularında olmuştur. İlave olarak takımlara; üyelerin tatminine, birbirlerine bağlılığına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Çok az sayıda çalışmada ise etkililiğin ölçülmesinde; takım çalışması sonucunda müşterilerin algılarındaki değişim kriteri kullanılmıştır. İş takımları ve paralel takımların tersine etkililik ölçüm kriteri olarak somut takım performansı (üretkenlik vb.) proje takımları için pek kullanılan bir kriter olmamıştır. Cohen ve Bailey'nin (1997) proje takımları ile ilgili gerçekleştirdikleri meta analiz sonuçlarına göre;

➤ Proje takımlarında; iş takımlarındakinin tersine, takımın özerk olmasının performansı pozitif etkilemediğini (Kim ve Lee, 1995: 179-196),

➤ Liderlik ile takım etkililiğinin algılanması arasında çok sıkı bir korelasyon olduğunu,

➤ Proje liderinin gücü ile projenin gerçekleştirilme hızı arasında bir ilişki olduğunu (Eisenhardt ve Tabrizi, 1995: 484-503),

➤ Takımın üzerinde çalıştığı ürünün yeniliği ve karmaşıklığı ile ürünün gerçekleştirilme hızı arasında bir ilişki olduğunu (Emmanuelides, 1993: 363-392),

- Yeterli deneyime sahip olmayan takım üyelerinin, yeni ürün geliştirme aşamasında sıkıntıya düştüklerini (Olson vd., 1995: 48-62),
- Teknolojik aşinalık ile ürün geliştirme hızı arasında direkt bir ilişki olmamakla birlikte aşinalığın, ürün geliştirme hızı ile takımın kendi içindeki ve lider ile olan problemlerini çözme sürecini ılımlı hale getirdiği (modere ettiğini) (Mc Donough ve Barczak, 1992: 44-52),
- Takım faaliyetlerinin koordinasyonun ve takımın yönetim (liderlik, özerklik, bağımlılık vb.) biçiminin ürün karakteristikleri göz önüne alınarak yapılandırılması gerektiğini,
- Ürün karakteristikleri ile takımın problem çözme yaklaşımının, bilgi proseslerinin uyumlu olmasının önemli olduğunu,
- Takım dizaynının ve takım süreçlerinin ürün karakteristikleri ile uyumunun performansı etkilediğini, ortaya koymuştur.

Takım performansının yani etkililiğinin ölçüm kriterlerini, takım etkililiğini etkileyen faktörleri tanımlayan çalışmalar arasında Hackman (1987) ve Gladstein' in (1984) çalışmaları da yer almaktadır. Hackman (1987) çalışmasında takım etkililiği; organizasyonel karakteristiklerden olduğu kadar, görev karakteristiklerinden (görevin karmaşıklığı vb.), takımdan (takım normları, takımın yapısı vb.), takım üyelerinin bilgi, deneyim ve yeteneklerinden de etkilendiği ileri sürmektedir. Ayrıca takım karakteristikleri takım performansının göstergesi olarak nitelenebilen koordinasyon ve iletişim faktörleri üzerinde de etkilidir (Nieva vd., 1978).

Sundstrom (1990) tarafından ileri sürülen Hackman görüşüne benzer bir görüş de takım etkililiğinin; takımın ürettiği çıktılarının (kalite,hız, miktar, müşteri tatmini vb), takım üyeleri için sonuçların, takımın gelecekte de birlikte etkili çalışabilme yeteneğindeki gelişmenin ölçülmesidir. Gladstein' in (1984) çalışmasında diğer çalışmalara benzer biçimde takım kompozisyonu, yapısı, kaynaklar ve organizasyon yapısı ile ilişkili faktörleri içermekte ve bunları ilk girdi olarak kabul etmektedir. Bu çalışmada takım etkililiği kavramının ölçülmesinde performans ve tatmin olmak üzere iki genel kriter söz konusudur.

Bu güne kadar takımlar üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, farklı takım türleri için farklı etkililik kriterleri ve etkililiği etkileyen farklı değişkenler kullanıldığı daha önce de ifade edilmişti. Cohen ve Bailey' in (1997) çalışmaları analiz edildiğinde anlaşılacağı gibi, takım etkililiği pek çok seviyede ölçülebilir. Takım etkililiğinin ölçülmesinde kriter olarak kullanılan performans pek çok seviyede farklı sonuçlar verebilir yani bir takımın bir seviyedeki performansı diğer seviyelerde de performanslı olacağı anlamına gelmeyebilir. Örneğin, bir proje takımının hedefine ulaşması takım seviyesinde performanslı olduğunu gösterirken, proje takımının hedefe ulaşmak için harcadığı insan, zaman, para vb. kaynaklar şirket ve diğer departmanlar seviyesinde performansının kötü olduğunu gösterebilir (Cohen ve Bailey, 1997: 277-280). Yine benzer biçimde takım üyelerinin takım performansını değerlendirme kriterleri; takım içi iletişimin durumu, bağlılık, çatışma

çözümleme yöntemleri vb. kriterler iken, takımdan fayda sağlamayı bekleyen yöneticilerin takım performansını değerlendirme kriterleri ise takım iç proseslerinden çok; takımın dışarıyla iletişiminin durumu, proje kalitesi, ortakların, müşterilerin takım çalışması ile ilgili fikirleri vb. kriterlerdir (Cohen ve Bailey, 1997: 277-280).

Cohen ve Bailey tarafından gerçekleştirilen meta analize benzer bir analiz de Guzzo ve Dickson (1996) tarafından gerçekleştirilmiş bir meta analizdir. Guzzo ve Dickson çalışmalarında farklı takım türleri için; takım üyelerinin birbirlerine bağlılığı, takım yapısı (heterojen takım, homojen takım, takım üyelerinin birbirleri ile tanışıklığı vb.), liderlik, takım motivasyonu, takım hedefleri, takım iletişimi değişkenlerinin Hackman' ın (1987) çalışmasında yer alan takım etkililiği üzerindeki etkilerini incelemiştir.

IV. Geçici (Ephemeral) Takımlar

Geçici takımları tutarlı bir tipolojiye benzetmek oldukça zordur. Felaketler sonrası gerçekleştirilen bazı teşebbüsler bu organizasyonları sınıflandırmak için yapılmıştır. Bu sınıflandırmada ortaya çıkan gruplar düzenli olmayan görevleri yerine getiren yeni bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu yapılar ayrıca geçici yönetimler olarak da işaret edilmiştir. Fakat bu sınıflandırma belirleyici olmaktan uzaktır. Güneydoğu İtalyadaki deprem sonrası alınan örnekler göre geçici takımlar hem davranışsal ve hem de yapı olarak birbirinden farklılıklar göstermektedir. Bu takımlar aynı zamanda farklı ömürlere sahip olabilirler (Lanzara, 1983: 87).

Geçici takımlar beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan problemlere planlı olmayan bir şekilde işletmenin verdiği cevap olarak gerçekleşmektedir. İşletmelerde herhangi bir acil kriz, kaza ve beklenmedik bir üretim hattı problemini çözme her detayına kadar planlanmamaktadır (Engwall ve Svensson, 2004: 2). Beklenmeyen durumlarla başa çıkabilmek için uygun uzmanlardan oluşan ve zaman sınırına sahip (sürekli bu işi yapmamaktalar) bir takım kullanılabilir. Tipik olarak planlı olmayan böyle bir takım projenin yerine getirilmesi sürecinde ve kısa bir zaman dilimi için görev yapmaktadır. Proje takımlarının aksine bu takımlar önceden planlanmamışlardır (Engwall ve Svensson, 2001: 20-21). Geçici takımlar sürekli takımlarla karşılaştırıldığında farklı bir mantığa sahip bulunmaktadır. Örneğin sürekli takımlar devamlı faaliyet gösteren organizasyonlar olarak algılanıyor iken geçici takımların kısa bir ömrü bulunmaktadır (Gray, 2000: 177-185). Tablo 2' de geçici ve formal takımlar arasındaki farklılıklar yer almaktadır.

Tablo 2: *Formal ve Geçici Takımlar Arasındaki Farklılıklar*

Özellikler	Formal Takımlar	Geçici Takımlar
Sınırlar	Açık	Belirsiz
Liderlik	Merkezi kontrol	Belirsiz
Büyüklik	Geniş Organizmalar	Küçük Birimler
Organizasyon Yapısı	Biçimsel, Genellikle Hiyerarşik (Ağaç gibi)	Biçimsel değil, Hiyerarşik Değil (Network gibi)
Enformasyon Akışı	Dikey	Yatay
Görevler	Uzmanlaşma Bulunmaktadır, Yüksek düzeyde uzmanlık gerektirmektedir	Uzmanlık Yoktur, Düşük Uzmanlık Gerektirmektedir
Faaliyetler	Kurumsallaşmış, Rutin,	Geçici, İnfomal

Kaynak: Lanzara, G. F., (1983), "Ephemeral Organizations In Extreme Environments: Emergence, Strategy, Extinction", Journal Of Management Studies, 20, 1, 1983.

V. Hipotezler ve Teorik Model

Takım performansını etkileyen faktörler, takım başarısının göstergesi sayılan parametreler konuları; genel olarak hep birbirine benzer kavramları işaret etmektedir. Büyük bir ihtimalle, teoride bahsedilen takımlar için daha önceki araştırmalar neticesinde belirlenen takım performansını etkileyen faktörler bu makalenin konusu olan geçici takımlar için de anlamlı sonuçlar verecektir. Ancak şimdiye kadar yapılan pek çok çalışma sonrasında böyle bir yaklaşımla çalışma yapmanın akademik ya da yönetsel olarak kimseye bir getirisi olmayacağı açıktır. Bu nedenle bu makalede, "geçici takımların başarısını etkileyen faktörler" konusu farklı bir bakış açısı ile incelenmektedir. Aşağıda yer alan hipotezlerin oluşturulmasında geçici takımlar ile ilgili bir makaleden yararlanılmıştır. Lanzara (1983), tarafından yazılan ve Journal of Management Studies'de yayınlanan bu makale, 1980 yılında İtalya'da yaşanan büyük bir deprem felaketi sonrasında ortaya çıkan arama, kurtarma, yardım vb. faaliyetleri gerçekleştiren pek çok geçici takımın ortaya çıkışları, faaliyetleri ve yok oluşları ile ilgili önemli yönetsel ve organizasyonel tespitleri içermektedir.

Lanzara, makalesinin giriş kısmında felaketler sonrası yani kararsız çevre koşullarında ortaya çıkan bu tür geçici takımlar ile ilgili yapılacak çalışmaların, normal çevresel koşullarda kurallı olarak oluşturulan işletme içi takımlar için daha önce bulunmuş bazı yeni bilgiler ve yaklaşımlar ortaya çıkarabileceğini belirtmiştir. Bu fikirler ve makalede örnek olarak gösterilen takımlarla ilgili saptamalar doğrultusunda geçici takımlarda etkili olabilecek başarı faktörleri hipotezler olarak ortaya konmuştur. Ancak bu makalede üzerinde inceleme yapılacak geçici takımlar felaketler sonrası ortaya çıkan geçici takımlar değil, *genellikle normal koşullarda takım halinde çalışmayan*

kişilerin ve/veya alt grupların; aniden ortaya çıkan problemleri (örneğin acilen giderilmesi gereken müşteri şikâyetleri, organizasyon aksaklıkları, üretim hattı arızaları, hizmet problemleri, krizler vb.) çözmek ve sonrasında dağılmak üzere ortaya çıkan geçici takımlardır.

Günümüzde organizasyonlarda oldukça yoğun olarak geçici takımlarla çalışılmaktadır. Kompleks işlerin artması sonucu acil bir görevin ya da çözüm bekleyen bir sorunun birden fazla kişinin bilgi ve işbirliğini gerektirmesi, şirketler, sektörler vb. arası iş birliklerinin yoğunlaşması gibi durumlar geçici takımların oluşmasına bu da geçici takımların performansına yönelik daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Makale çalışmasında geçici takımların performans göstergeleri olarak takımın problemi çözmesi veya problem çözümünde etkin olması, yöneticilerin ve üçüncü tarafların beklentilerini karşılaması, organizasyon için yararlı yeni fikirler üretmesi, kaynakları etkin kullanması vb. göstergeler kullanılmıştır. Takım yönetimi ile ilgili literatürde genellikle "takım performansı" başlığı altında performans göstergesi olarak açıklanan; çalışan sirkülasyonunda azalma, satışta artış, aktif mal varlığında artış vb. kriterler makaleye konu olan geçici takımlar için uygun performans göstergeleri değildir ve çalışmada bu kriterler kullanılmamıştır.

Aşağıda, geçici takımlardaki başarı faktörleri ve bu faktörlerin takım performansına etkileri ile ilgili ileri sürülen hipotezler yer almaktadır. Hipotezlerin oluşturulmasında Lanzara'nın (1983) makalesi çıkış noktası olarak kullanılmıştır. Ancak çalışmaya konu olan takımlar; geçici olma, genellikle normal koşullarda üyelerinin birlikte çalışmaması, acil durumlarda faaliyet gösterme yönünden Lanzara'nın (1983) gönüllü takımlarına benzemekle birlikte; kurallı organizasyon yapısı içerisinde oluşmaları, kısmen de olsa hiyerarşik yapılanmaya sahip olmaları dolayısıyla takımı çevreleyen yönetimsel sınırlar olması yönünden de oldukça farklıdır. Hipotezler, makaledeki kavramların çalışmaya konu olan geçici takımlara adapte edilmesi ile oluşturulmuş ve anket çalışmalarında takım üyelerinin algılarından yararlanılmıştır. Takım dışı algılar veri olarak toplanmamıştır.

Yukarıdaki açıklamalar ve literatürden alınan bilgiler ışığında oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir. Ancak, hipotezlerde geçen kavramların pek çoğunun daha önce takımlara yönelik çalışmalarda kullanılmamış olması nedeniyle, bu kavramlar çalışmaya temel olan makaledeki yaklaşımın açıklanması yoluyla anlatılmaya çalışılmıştır. Hipotezlerin sonunda verilen şekil, çalışmanın teorik modelini şematik olarak göstermektedir. Bundan sonraki diğer kısımlarda, bu hipotezlerin doğruluğunu test etmeye yönelik olarak gerçekleştirilen; uygulama, yöntem, analiz bölümleri yer almaktadır.

Lanzara'ya (1983) göre gönüllülerden oluşan geçici takımlar çevresel koşulların yarattığı ihtiyaçlara göre kendi amaçlarını tespit etmişler ve bu amaç doğrultusunda çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Bu tür takımlarda nihai amaç apaçık ortadadır. Örneğin, makalede bahsi geçen kahve servisi yapan takımın amacı insanların inolalarında onlara kahve sunmak, öğrencilerden oluşan

takımın amacı yardım toplamak ve çevreden aldıkları talepler doğrultusunda bu yardımları doğru noktalara iletmektir.

Lanzara (1983), devletin oluşturduğu organizasyonlarda ise amacın üstler tarafından takıma empoze edildiğini ve bu amacın takım için yeterince açık olmadığını gözlemlemiştir. Hiyerarşik yapı içerisinde en alt noktaya gidene kadar amaca yönelik bilgiler sürekli eksilmiş ve en son aşamada faaliyeti gerçekleştirecek devlet birimi için net bir amaç kalmamış bu da birimin, resmin bütünlüğünü ve bütün içerisinde faaliyetlerin değerini algılamamalarına neden olmuştur.

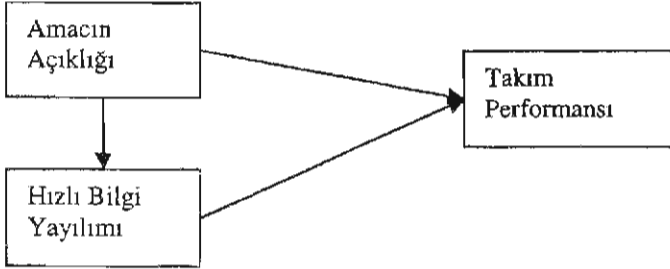
İşletme içerisinde oluşturulan geçici takımlarda takım amacı takımın üyelerinden çok işletmedeki üst yöneticiler tarafından ortaya konur. Ancak takım üyeleri ile takım faaliyetinden beklentisi olan yöneticilerin ve üçüncü tarafların (müşteriler, bayiler vb.) aynı takım amacını hedeflemeleri yani takım amacının herkes için açık ve anlaşılır olması, Lanzara'nın (1983) incelediği takımlarda olduğu gibi çok önemli bir performans faktörü olabilir. Yeterince açık olmayan bir amaç takım çalışmasının beklenen performansı göstermesini engelleyebilir. Tüm bu fikirler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur. H1: Takım amacının açıklığı takım performansını pozitif yönde etkiler.

Lanzara, felaket sonrası oluşan geçici takımlarda bilgi yayılımının çok hızlı olduğunu tespit etmiştir. Lanzaraya göre bunun nedeni, geçici takımlarda iletişim sisteminin ağ yapısı şeklinde ve yatay olmasıdır. Devletin birimlerinde olduğu gibi kurallı organizasyonlarda ise bilgi yayılımı çok yavaş gerçekleşmiştir. Çünkü bu tür organizasyonlar hiyerarşik ve dikey iletişim kanallarına sahiptir. Lanzara, hızlı bilgi yayılımının; geçici takımların devletin birimlerinden daha fazla performans göstermelerinde etkili olduğunu gözlemlemiştir.

İşletme içindeki takımların hemen hepsi Lanzara'nın makalesinde bahsettiği devlet birimlerinde olduğu gibi hiyerarşik organizasyon yapısı içinde hiyerarşik biçimde oluşturulurlar. Bu durum işletme takımlarında bilginin yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya kademeli olarak aktarılmasına neden olur ancak acil durumlar karşısında oluşan geçici işletme takımlarında zaman problem çözümünde en önemli unsurdur ve bilgi yayılımının yavaş bir biçimde hiyerarşik yapılardan kademeli olarak aktarılması genellikle problemin çözümü için uygun bir yol değildir. Geçici işletme takımlarının aciliyetler karşısında faaliyet gösterebilmesi için; deneyimin, yöneticilerden ve üçüncü taraflardan edinilen bilginin üyeler arasında hızla yayılması gerekir. Tüm bu fikirler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Edinilen bilginin takım üyeleri arasında hızlı yayılımı takım performansını pozitif yönde etkiler.

H3: Amaç açıklığı hızlı bilgi yayılımını pozitif yönde etkilemektedir.



Sekil 1: Araştırma Modeli

Geçici takımlarla ilgili olarak Lanzara' nın makalesindeki teorik bilgiler doğrultusunda Şekil 1' deki araştırma modeli tarafımızdan geliştirilmiştir.

VI. Araştırmanın Amacı

Bugüne kadar daha ziyade takımlar üzerinde yapılan çalışmalar genellikle kurallı, bir organizasyon içinde sistematik bir yaklaşımla oluşturulmuş takımlar üzerinde yapılmıştır. Günümüzde organizasyonlar için aniden ortaya çıkan problemlerin çözümü veya meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilme önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Ani olarak ortaya çıkan problemlerin çözümünde etkin rol oynayan geçici takımların başarısı, organizasyonların başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. Makalede bu amaçla klasik takımlardan (işletmelerdeki kurallı ve hiyerarşik takımlar) farklılık arz eden ve aciliyetler durumunda oluşan geçici takımlarda amaç açıklığının ve hızlı bilgi yayılımı ve takım performansı değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkisi ve ayrıca amacın açıklığı ile hızlı bilgi yayılımının takım performansı üzerine olan etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

VII. Araştırma Yöntemi ve Bulguları

Organizasyonlar için değişimlere hızlı cevap vermenin önemli bir rekabet unsuru haline geldiği günümüzde, üretimden hizmet alanına her sektörde çözülmesi gereken ani problemler için takım çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Aniden ortaya çıkan problemlerin ve problemin çözümü için bir anda oluşan geçici takımların her sektörde mevcut olması, araştırmanın sektörlere ya da şirketlere değil takımlara yönelik olması nedeniyle araştırmada sektör, işletme büyüklüğü, işletmenin konumlandığı coğrafi bölge

vb. yönelik sınırlar kullanılmamıştır. Bu çerçevede 81 takım araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışmada, veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket Lanzara' nın (1983) çalışmasından adapte edilmiştir. Çalışma evreni olarak Gebze ve civarındaki Orta ve Büyük Ölçekteki imalat firmaları alınmış ve örneklem tespit edilirken ise kolaylıkla verilerin geri dönüşümünü sağlayabileceğimizi düşündüğümüz firmalar seçilmiştir.

Hazırlanan anketlerde firmalara geçici takımlarla ilgili açıklamalar yapılmış ve bu içeriğe sahip takımları kullanan firmaların anketleri doldurmaları sağlanmıştır. Anketlerin yaklaşık %90'ı elektronik posta ile %10'u ise yüz yüze görüşmelerle elde edilmiştir. Toplam olarak 185 işletmeye gönderilen anket formlarının, 89 tanesi yanıtlanarak geri dönmüştür. Yanıtlanan anketlerin 8 tanesinin kalite takımları vb. gibi sürekliliği olan takım çalışmalarını temel alarak doldurulduğu saptanmış ve bu anketlerin verileri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Anketlerde 1-5 likert tipi (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçekleri kullanılmıştır.

Elde edilen veriler çerçevesinde yapılan değerlendirmelere göre takımların oluşma nedenleri arasında; müşteri şikayetleri ile ilgili 21 takımın, organizasyon aksaklığı ile ilgili 10, tasarım problemi ile ilgili 7, üretim problemi ile ilgili 17, acil gerçekleştirilmesi gereken projelerle ilgili 8, kazalar nedeniyle ilgili 2, acil sipariş yetiştirme çabası ile ilgili 7 ve diğer sebeplerle oluşan geçici takımlar arasında 9 takımın yer aldığı görülmektedir. Ankete cevap veren üyelerin geçici takımlar içindeki rollerine bakıldığında; 23 kişi takım lideri, 32' si takıma teknik bilgi desteği sağlamakta, 15 kişi takım içi ve dışı iletişim koordinasyonunu sağlamakta, 6 kişi takım için gerekli teknolojik alt yapı sağlamakta ve 5 kişide diğer görevlerde bulunmaktadır.

Takımları çalışmaların yapıldığı sektörler itibarıyla değerlendirdiğimizde ise; 17 takımın tüketici ürünleri, 17 takımın tüketici hizmetleri, 33 takımın endüstriyel ürünleri, 11 takımın endüstriyel hizmetler ve 3 takımında kamu ürünleri ile ilgili faaliyet gösteren sektörlerden oluştuğu görülmektedir.

Bu makalede araştırma modelinde kullanılan üç ölçeğin (amaç açıklığı, hızlı bilgi yayılımı ve takım performansı) geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizine yer verilmiştir. Tablo 3' de faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. Faktör Analizi

	1	2	3
TAKIM PERFORMANSI			
Takımın performansı, yöneticilerin beklentilerini karşıladı ya da aştı.	.740		
Takımın performansı, üçüncü tarafların (müşteriler, bayiler, diğer organizasyonlar v.b) beklentilerini karşıladı ya da aştı.	.761		
Takımın problem çözme süreci içerisinde, organizasyona yararlı olacak yeni fikirler ortaya çıktı.	.613		
Problem başarılı bir şekilde çözüldü.	.738		
Takım, problem çözümünde etkin bir rol oynadı.	.678		
AMAÇ AÇIKLIĞI			
Takım, problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan yöneticilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını biliyordu.		.708	
Takım, problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan üçüncü tarafların (müşteriler, bayiler, diğer organizasyonlar v.b) isteklerini ve ihtiyaçlarını biliyordu.		.800	
Takım, kendi faaliyetinin, organizasyonun bütünsel amaçları içerisindeki yerini biliyordu.		.691	
HIZLI BİLGİ YAYILIMI			
Takım üyelerinin geçmişten gelen kişisel bilgi birikimleri takımın diğer üyeleri arasında hızla yayıldı.			.786
Takım üyelerinin problem çözme sürecinde edindikleri yeni bilgiler takımın diğer üyeleri arasında hızla yayıldı.			.752
Problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan yöneticilerin ihtiyaçları, istekleri ve fikirleri ile ilgili edinilen bilgiler takım içinde hızla yayıldı.			.788
Problemin çözümü ile ilgili beklentiye sahip olan üçüncü tarafların (müşteriler, bayiler, diğer organizasyonlar v.b) ihtiyaçları, istekleri ve fikirleri ile ilgili edinilen bilgiler takım içinde hızla yayıldı.			.765
Eigenvalue	3.020	1.779	2.757
Explained Cumulative variance	.61	.59	.69

Keşifsel faktör analizinde Eigenvalue 1 sınır değeri alınarak varimax rotation yapılmıştır. Bu analiz sonucunda üç faktör ortaya çıkmıştır; Takım performansı, amaç açıklığı ve hızlı bilgi yayılımı. Bütün soruların ilgili değişkenleri ölçtüğü görülmektedir. Bu nedenle değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerin geçerliliği ortaya çıkmıştır.

Tablo 4' de ise değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonu gösteren çıktılar yer almaktadır.

Tablo 4: Korelasyon Analizi

	Ortalama	Std. sapma	1	2	3
1. Amaç Açıklığı	4.12	.5311	$\alpha = .85$		
2. Hızlı Bilgi Yayılımı	3.85	.7663	.471**	$\alpha = .66$	
Takım Performansı	3.97	.4993	.482**	.598**	$\alpha = .83$

** p < .01

Korelasyon analizi sonuçları dahilinde bir değerlendirme yapıldığında geçici takımlarda amaç açıklığının ve hızlı bilgi yayılımının takımın performansı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Korelasyon katsayılarına bakıldığında hızlı bilgi yayılımı ile takım performansı arasındaki ilişkinin de daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca amaç açıklığı ile hızlı bilgi yayılımı arasında da bir ilişki olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları iki hipotezi de desteklemektedir. Değişkenlerin birlikte bağımlı değişken üzerine olan etkisini test etmek amacıyla Tablo 5' deki regresyon analizine yer verilmiştir.

Tablo 5: Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig.
Amaç Açıklığı	.258*	.037
Hızlı Bilgi Yayılımı	.476**	.000
$R^2 = .41, F = 17.999$		

* p < .05, ** p < .01

Regresyon analizinde amaç açıklığı ve hızlı bilgi yayılımının birlikte takım performansı üzerine olan etkileri test edilmiştir. Analiz sonucuna göre her iki değişkeninde takım performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Fakat değişkenlerin beta katsayıları değerlendirildiğinde ($476 > 258$) hızlı bilgi yayılımının performans üzerine olan etkisinin amaç açıklığının etkisinden daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi bulguları da hipotezlerimizi desteklemektedir. Amaç açıklığının hızlı bilgi yayılımına olan etkisiyle ilgili regresyon analizi sonucunda ($R^2 = .41, F = 16, 075, \beta = .482, \text{Sig.} = .000$) da amaç açıklığının hızlı bilgi yayılımını etkilediği görülmektedir. Bu sonuç üçüncü hipotezi desteklemektedir.

VIII. Sonuç

Bu çalışmada klasik anlamda işletmelerde yaygın olarak kullanılan takımların dışında geçici takımlardaki performans üzerine amaç açıklığının ve hızlı bilgi yayılımının etkisi incelenmiştir. Bu analizler sonucunda problem çözmeye yönelik amaçların açık ve net bir şekilde üyeler tarafından bilinmesi,

problem çözümü ile ilgili olarak yöneticilerin ihtiyaç ve beklentilerinin takım tarafından anlaşılması, takım üyelerinin aynı zamanda problemin çözümüyle ilgili üçüncü taraf (müşteri, bayi ve diğer işletmeler) beklentileri ve ihtiyaçlarının farkında olması ve takımın gerçekleştireceği faaliyetlerin organizasyonun bütünsel amaçları içerisindeki yerini biliyor olmalarının geçici takımlarda performansa önemli katkılar yaptığı ortaya çıkmıştır.

Geçici takımlarda amaç açıklığı olması yöneticilerin ve üçüncü tarafların beklentilerinin karşılanmasına, organizasyon için yararlı fikirlerin oluşturulmasına, problemlerin önceden belirlenen süreden daha kısa bir zaman dilimi içerisinde çözülmesine, maddi kaynakların etkin kullanımı, problemleri başarılı bir şekilde çözme ve problem çözümlerinde takımların etkin bir rol almasına katkı sağlamaktadır. Birinci hipotezde ifade edildiği gibi amaç açıklığı takımın performansını olumlu bir şekilde etkilemiştir.

Takım üyelerinin geçmişten gelen bilgi birikimlerinin takımın diğer üyeleri arasında hızlı bir şekilde yayılması ve paylaşılması, takım üyelerinin problemin çözümü sürecinde elde ettikleri bilgilerin üyeler arasında hızlıca paylaşılması, yöneticilerin beklenti ve fikirlerinin takım üyeleri arasında hızlıca yayılması ve üçüncü tarafların ihtiyaç, istek ve düşünceleriyle ilgili edinilen bilgilerin takım üyeleri arasında hızlı bir şekilde yayılması geçici takımlarda performansı olumlu yönde etkilemektedir. İkinci hipotezde ileri sürüldüğü gibi hızlı bilgi yayılımının takım performansı üzerine olan etkisi analiz sonucunda da gerçekleşmiştir.

Araştırmaya konu olan takımların acil durumlarda faaliyet gösteren takımlar olması, problem çözümü yanında zamana karşı bir yarışa da beraberinde getirmektedir. Geçici takımlarda zamanın önemli bir faktör olması ve takım faaliyetlerinin doğası gereği farklı kişilerde bulunan (müşteri, yönetici ve diğer organizasyonlar) bilgilerin birleştirilmesini gerektirmekte ve elde edilen bilgilerin hızlı yayılımı sayesinde takım performansı bu uygulamadan olumlu etkilenmektedir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan önemli bir bulgu ise amaç açıklığı ile hızlı bilgi yayılımı arasında pozitif yönlü bir ilişkidir. Üyeler arası hızlı bilgi alışverişinin ancak takım amacının üyeler, yöneticiler ve üçüncü taraf olmak üzere takım faaliyetlerinden beklentisi olan bütün taraflar için yeterince açık olmasıyla ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır. Amaçların takım üyeleri ve ilgili taraflar için yeterince açık olmaması üyelerin ve diğer tarafların sahip oldukları bilgileri birbirleriyle yeterince paylaşmamalarına sebebiyet verecektir. Bu da eksik bilgi akışına ve bilginin takım üyeleri arasında hızlı bir şekilde yayılmasına engel olabilecektir.

İleriki çalışmalarda, yeni değişkenler eklenerek araştırma modeli genişletilebilir, örneğin takım doğaçlaması, öğrenmesi ve deneyimi gibi. Geçici takımların hangi sektörlerde daha önemli olduğu derin vaka çalışmasıyla araştırılabilir. Ayrıca, özellikle sektörler arası performans farkları ve performansı etkileyen değişkenlerin analizi örneklem sayısının artırılması ile sağlanabileceğinden, ileriki çalışmalarda daha büyük örneklem kullanılabılır.

Kaynaklar

- Adam, E.E., Jr., (1991), "Quality Circle Performance", *Journal of Management*, Vol. 17: 1, ss. 25-39.
- Campion, M.A., Medsker, G.J. ve Higgs, A.C., (1993), "Relations Between Work Groups Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personel Psychology*, Vol. 3, ss. 27-52.
- Cohen, S. G. ve Bailey, D. E., (1997), "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor to The Executive Suite", *Journal Of Management*, Vol. 23, No. 3, ss. 239-290.
- Cohen, S.G., Ledford, G.E. ve Spreitzer, G.M., (1996), "A Predictive Model of Self Managing Work Teams Effectiveness", *Human Relations*, Vol. 49: 5, ss. 643-676.
- Donellon, A., (1998), Takım Dili, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eisenhardt, K.M. ve Tabrizi, B.N., (1995), "Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Computer Industry", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, ss. 484-503.
- Emmanuelides, P.A., (1993), "Towards an Integrated Framework of Performance in Product Development Projects", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 10, ss. 363-392.
- Engwall, M. ve Svensson, C., (2003), "Cheetah Teams in Product Development: The Most Extreme Form of Temporary Organization", *Scandinavian Journal Of Management*, Article In Press, 2004.
- Engwall, M. ve Svensson, C., (2001), "Cheetah Teams", *Harvard Business Review*, 79(2), ss. 20-21.
- Gladstein, D., (1984), "Group in Context: A Model of Task Group Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, ss. 497-517.
- Gray, P. H., (2000), "The Effects Of Knowledge Management Systems On Emergent Teams: Towards A Research Model", *Journal Of Strategic Information Systems*, 9, ss. 175-191.
- Griffin, R. W., (1988), "Consequences of Quality Circles in an Industrial Setting", *Academy of Management Journal*, Vol. 31: 2, ss. 338-358.
- Holahan, P., (2001), Managing Multifunctional Teams, Stevens Institute Of Technology, EMTM Program Course.
- Katz, R. ve Tushman, M.L., (1979), "External Communication and Project Performance", *Management Science*, Vol. 26, ss. 1071-1081.
- Katzenbach, J. R. ve Smith, D. K., (1994), The Wisdom of Teams, Harvard Business School Press, Boston.
- Kim, Y. ve Lee, B., (1995), "R&D Project Team Climate and Team Performance in Korea", *R&D Management*, Vol. 25: 2, ss. 179-196.

- Lanzara, G. F., (1983), "Ephemeral Organizations In Extreme Environments: Emergence, Strategy, Extinction", *Journal Of Management Studies*, 20, 1, 1983.
- Magjuka, R.J. ve Baldwin, T.T., (1991), "Team-Based Employee Involvement Programs: Effects of Design and Administration", *Personal Psychology*, Vol. 44, ss. 793-812.
- McDonough, E.F. ve Barczak, G., (1992), "The Effects of Cognitive Problem Solving Orientation and Technological familiarity on Faster New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9, ss. 44-52.
- McGrath, J., (1984), *Groups: Interaction and Performance*, Prentice Hall.
- Mullen, B. Ve Copper, C., (1994), "The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration", *Psychological Bulletin*, Vol. 115, ss. 210-227.
- Nieva, V.F., Fleischman, E.A. ve Reick, A., (1978), *Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement and Their Relationship*, U.S. Army, Washington.
- Olson, E., Walker, O.C. ve Ruekert, R.W., (1995), "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing*, Vol. 59: 1, ss. 48-62.
- Pearson, C. A. L., (1992), "Autonomous Work Groups: An Evaluation at an Industrial Site", *Human Relations*, Vol. 45: 9, ss. 905-936.
- Steers, R. M., (1981), *Introduction to Organizational Behavior*, Goodyear, Santa Monica.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K. ve Futrell, O., (1990), "Work Teams: Applications and Effectiveness", *American Psychologist*, Vol. 45, ss. 120-133.
- Wagner, J. A., (1994), "Participation Effects on Performance and Satisfaction", *Academy Of Management Review*, Vol. 19, ss. 319-330.