

ORGANİZASYONLARDA KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN
EKİPLERİN İNCELENMESİ: KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN
EKİPLERİN DÜZENLENMESİNDE KARŞILAŞILACAK
SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI VE PINAR SÜT
MAMULLERİ A.Ş.' DE BİR ARAŞTIRMA

Hülya ÖCAL

Doktora Tezi

Eskişehir, 1998

ORGANİZASYONLARDA KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN İNCELENMESİ:
KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN DÜZENLENMESİNDE KARŞILAŞILACAK
SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI VE PINAR SÜT MAMULLERİ A.Ş.'DE BİR
ARAŞTIRMA

Hülya ÖCAL

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. İnan ÖZALP

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran, 1998

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

DOKTORA TEZ ÖZÜ

ORGANİZASYONLARDA KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN İNCELENMESİ:
KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN DÜZENLENMESİNDE KARŞILAŞILACAK
SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI VE PINAR SÜT MAMULLERİ A.Ş'DE BİR

ARAŞTIRMA

Hülya ÖCAL

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 1998

Danışman: Prof.Dr. İnan ÖZALP

Birçok işletme hiyerarşik organizasyon yapıları yerine faaliyetlerini ekip çalışması biçiminde düzenlemeye yönelmektedirler. Çünkü ekip çalışması, işletmelere değişen çevre koşullarına daha hızlı uyarlanmalarını sağlayabilecek bir esneklik kazandırmakta ve insan kaynaklarından daha etkili yararlanma fırsatı sağlamaktadır. Son yıllarda organizasyonlardaki ekip kavramı, kendi-kendini yöneten ekipler ile birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Buna göre birbirini tamamlayan ve çok yönlü yeteneklere sahip bir grup insan, iş ile ilgili bir çok kararı almakta ve performanslarını kendileri değerlendirmektedir. Çalışanlar kişisel değil, bir ekip olarak güçlendirildiğinden, iş süreçleri; bilginin, yetki ve sorumlulukların paylaşılması temeline dayanmaktadır. Bu doğrultuda, kendi-kendini yöneten ekipler, organizasyon yapılarında, iş süreçlerinde ve yönetim anlayışında köklü değişimleri gerektirmektedir. Bu değişimler gerçekleşmeksizin, kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşumunda ve işleyişinde çeşitli sorunlar ile karşılaşılması kaçınılmaz hale gelebilir.

Kendi-kendini yöneten ekipler, organizasyonlarda yapısal değişiklikleri

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
1998

gerçekleştirmenin etkili bir yolu olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde, organizasyonların tasarımıdaki yapısal değişimler ve yeni modeller incelenmiştir. Değişimi gerektiren faktörler, değişimin organizasyon yapısı ve işleyişi açısından temel sonuçları ve organizasyonların tasarımında etkili olan yeni modeller, bu bölümün ayrıntılarını oluşturmaktadır.

İkinci bölümde, organizasyonların geçirdiği yapısal değişimlerin bir sonucu (aynı zamanda nedeni) olan kendi-kendini yöneten ekipler incelenmiştir. Tanımları, genel özellikleri ve sınıflandırma biçimleriyle birlikte organizasyondaki ekip kavramı üzerinde durulduktan sonra, kendi-kendini yöneten ekiplerin tanımı, özellikleri, organizasyondaki evrimi, üstünlükleri ve sakıncaları ele alınmıştır. Kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulması, ekip içi süreçler ve yönetim bu bölümün diğer kısımlarını oluşturmaktadır.

nc bölümde, kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde karşılaşılacak sorunlar ve üzüm yolları üzerinde durulmuştur. Sorunlar ve üzüm yolları; st yönetim, ekip oluşturma süreci, organizasyon yapısı, ekip içi süreçler ve çatışma yaratabilecek durumlar açısından ele alınmıştır. Kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde karşılaşılacak sorunların üzümünde eğitimin önemi ve sürekli öğrenen bir ekip yaratma süreci, bu bölümün son kısmını oluşturmaktadır.

Dördüncü bölümde, kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde karşılaşılacak sorunlar ve zm yolları ile ilgili olarak Pınar St Mamulleri A.ř'de gerekleştirilen bir araştırma rneği yer almaktadır.

ABSTRACT

Increasing number of companies have been replacing their hierarchical organizational structure with arrangements based on teamwork. The reason is that teamwork provides the companies with both flexibility to swiftly adapt to changing environment and an opportunity to utilize human resources more effectively. In recent years, "the team concept" in organizations has reached new dimensions with the emergence of self-managed teams. A group each other of people which have multi-dimensional capabilities and complement each other, take many work-related decisions and evaluate the resulting performance themselves. As the authority is granted not to the individuals but to the whole team, job process of self managed teams is based on the sharing of knowledge, authority and responsibilities. Accordingly, self-managed teams require fundamental changes in organizational structures, job process and management approaches. Without the realization of these required changes, a lot of problems may emerge in the formation and the functioning of self-managed teams.

Self-managed teams are regarded as the effective means of realizing structural changes in organizations. Hence, the first chapter of the dissertation analyses the structural changes and the new models in organizations. The chapter specifically focuses on the factors that require changes, the resulting effects of change on the structure and functioning of the organization and the new models affecting the organizational designs.

The second chapter, the self-managed teams as the result -and the cause at the

same time- of structural changes that companies go through are examined. Concentrating on the concept of "team" in organizations regarding its definitions, general characteristics and classifications, the chapter then analyses the definition the characteristics, the evolution and the pros and cons of the self-managed teams. The remaining parts of the chapter explore the formation of self-managed teams, processes within the team and management.

The third chapter examines the potential problems and their solutions that could be confronted in the formation of self-managed teams. The problems and their solutions are explored with paying particular attention to top management, team formation process, organizational structure, processes within the teams and the situations that can give rise to conflicts. The last part of the chapter emphasizes the necessity of training and the process a creative of continues-learning team in terms of solving the problems that probably arise when forming self-managed teams.

The fourth and last chapter presents a survey implemented in the "Pınar Süt Mamuller A.Ş" on the problems ta be faced in forming self-managed teams and solutions to those problems.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr. İnan ÖZALP...

Üye : Prof.Dr. Zeyyat SAGUNCUOĞLU...

Üye : Prof.Dr. Celil KOZARAL.....

Üye :

Üye :

"Organizasyonlarda Kendi-Kendini Yöneten
Hülya ÖCAL.....'in Ekiplerin İncelemesi: Kendi-Kendini...
Yöneten Ekiplerin Düzenlenmesinde Karşılaşılabilecek Sorunlar ve
Çözüm Yolları ve Pınar... Süt... Mamulleri A.Ş. de Bir Araştırma. başlıklı tezi
29 Temmuz 1998 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve
Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yön. Org.).....
Anabilim / ~~Anasanat~~ dalında, Yüksek Lisans-Doktora / ~~Sanatta Yeterlik~~ tezi olarak
değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof.Dr. İnan ÖZALP

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER.....	XVIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARIN TASARIMINDAKİ YAPISAL DEĞİŞİMLER VE YENİ MODELLER

I.ORGANİZASYONLARIN TASARIMINDAKİ YAPISAL DEĞİŞİMLER.....	6
A.DEĞİŞİMİ GEREKTİREN FAKTÖRLER.....	7
1.Teknolojik Faktörler.....	9
2. Ekonomik Faktörler.....	10
3. Politik Faktörler.....	12
4. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	12
B.DEĞİŞİMİN ORGANİZASYON YAPISI VE İŞLEYİŞİ AÇISINDAN	
TEMEL SONUÇLARI.....	14
1. İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması.....	15
2. Esnek Uzmanlaşma.....	17
3. Çalışanların Güçlendirilmesi.....	17
4. Hiyerarşi Kademelerinin Azaltılması.....	19
5. Yönetimin Değişen Rolü.....	21
6. Çok Yönlü ve Sinerjik İletişim.....	22

II. ORGANİZASYONLARIN TASARIMINI ETKİLEYEN YENİ MODELLER.....	23
A. PROJE ORGANİZASYON YAPISI.....	23
1. Saf Proje Organizasyon Yapısı.....	25
2. Kurmay Proje Organizasyon Yapısı.....	26
3. Proje Grubu Organizasyon Yapısı.....	26
a) Komiteler.....	26
b) Ekipler.....	27
c) Görev Güçleri.....	27
B. MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI.....	27
1. Ürün-Fonksiyon temeline dayanan Matriks Organizasyon Yapısı.....	30
2. Ürün-Bölge Temeline Dayanan Matriks Organizasyon Yapısı.....	32
C. KARMA (HYBRID) ORGANİZASYON YAPISI.....	32
D. KONFIGÜRASYON YAKLAŞIMI.....	34
1- Basit Yapı.....	36
2. Makine Bürokrasisi.....	36
3. Profesyonel Bürokrasi.....	37
4. Bölümlendirilmiş Yapı.....	37
5. Geçici Yapı (Adhocracy).....	39
E. ŞEBEKE (NETWORK) ORGANİZASYON YAPILARI.....	40
F. YIĞIŞIM (CONGLOMERATE) ORGANİZASYON YAPISI.....	42
G. YALIN ORGANİZASYON YAPISI.....	43
H. KENDİ-KENDİNİ ORGANİZE EDEN SİSTEMLER.....	44
I- ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR.....	46

İKİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLER

I. ORGANİZASYONDA EKİPLERİN İNCELENMESİ.....	50
A. EKİP'İN TANIMI	52
B. EKİPLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	56
1. Ekip Amaçlarının Açık Bir Biçimde Belirlenmesi Gereklidir	56
2. Açık ve Güvenilir Bir İletişim Sistemi Gereklidir.....	57
3. Üye Sayısı Açısından Optimal Bir Büyüklükte Olması Gerekir.....	57
4. Kişisel ve Karşılıklı Sorumluluk Önemlidir	57
5. Liderlik Davranışı Ekip Liderliği Üzerinde Yoğunlaşmıştır	58
6. Ekibi Oluşturan Üyelerin Yetenekleri Birbirini Tamamlayabilecek Özellikte Olmalıdır.....	59
7. Ekiplerde Grup Performansı Kişisel Performanstan Daha Önemlidir.....	59
C. EKİPLERİN SINIFLANDIRILMASI.....	59
1. Ekiplerin Görev Sürelerine Göre Sınıflandırılması	60
2. Ekiplerin Amaçlarına Göre Sınıflandırılması	61
3. Ekiplerin Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırılması	62
4. Ekiplerin Yönetim Biçimlerine Göre Sınıflandırılması	64
5. Üst Yönetim Ekipleri	65
II- KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLER	66
A. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	67
1. Kendi- Kendini Yöneten Ekiplerin Tanımı	69
2- Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerin Özellikleri.....	72
a) Kontrol Faaliyeti Ekip İçinde Yoğunlaşmıştır	72
b) Ekibe Görev ve Sorumluluklar İle İlgili Yetki Devri Yapılır.....	73

c) Genellikle Biçimsel Olarak Tasarlanmazlar	74
d) Liderlik Davranışı Ekibin Kendi Kendisine Öncülük Edebilmesini Sağlamaktadır	75
e) Yaratıcılık ve Çok Yönlü Yetenekler Önemlidir	77
f) Yöneticilerin Rolü Değişmektedir	78
B. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN ORGANİZASYONDAKİ EVRİMİ	79
C. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN İŞ TASARIMI MODELLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ	83
1. İş Zenginleştirme	84
2. Sosyo-Teknik Sistemler	85
3. Proje Organizasyonu	86
4. Yeniden Tasarım (Re-engineering).....	87
D. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN ÜSTÜNLÜKLERİ VE SAKINCALARI	89
1- Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerin Üstünlükleri.....	90
a) İşyerindeki Devamsızlığı Azaltır	90
b) Daha Fazla İş Tatmini ve Organizasyona Bağlılık Yaratır	91
c) Yetenekli İşgücünden Yararlanma Fırsatı Yaratır	91
d) Organizasyona Verimliliği Artırma Yönünde Katkı Sağlar	92
e) Kendi-Kendini Yöneten Ekipler Yeniliklere Uyum Sağlamayı Kolaylaştırır	93
f) Kendi-Kendini Yöneten Ekipler Yönetimi Kolaylaştırabilir	94
2. Kendi- Kendini Yöneten Ekiplerin Sakıncaları.....	94
a) Ekip'in Dağıtılarak Sistemden Vazgeçmek Güç Olabilir	95
b) Yöneticilerin Güç Kaybına Uğrama Korkusuyla Uygulamayı Desteklemekten Kaçınmaları	95

c) Organizasyonda Düzensizlik ve Yetki Boşluğu Yaratabilir.....	96
d) Ekip Dışında Kalan Personelin Performansı Düşebilir	96
e) Organizasyonun Amaçlarında Sapma Meydana Gelebilir.....	97
III. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN OLUŞTURULMASI	98
A. ORGANİZASYONLARDA KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİP OLUŞTURMAYI GEREKTİREN NEDENLER.....	99
1. İşletmenin Dış Çevresinin Dinamik ve Değişken Özellikler Taşımaması.....	99
2. Ürün Çeşitlendirmesinin Zorunlu Olması	101
3. İş Süreçlerinin Yenilenmesi.....	102
4. Yenilik Projelerinin Çok Yönlü Uzmanlığı Gerektirmesi.....	103
5. Kalite İyileştirme ve Geliştirme Faaliyetleri.....	103
B. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİP OLUŞTURMA İLKELERİ.....	104
1. Ekibin Varlık Nedenini Doğru Bir Biçimde Tanımlamak.....	104
2. Ekip Üyelerinin Seçiminden Bilinçli Kararlar Almak.....	104
3. Ekip Çalışmasına Uygun Bir Performans Değerlendirme Sistemi Kurmak.....	105
4. Ekibe Göreviyle İlgili Tüm Yetki ve Sorumlulukları Devretmek.....	105
5. Ekibin Organizasyon İçindeki Yerini ve İlişkilerini Belirlemek	106
C. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİP OLUŞTURMA SÜRECİ.....	106
1. Mevcut Durumun Analizi.....	107
2. Ekip Oluşturma Kararı	108
3. Ekip Üyelerinin Seçimi	109
4. Elverişli Koşulların Yaratılması.....	110
5. Ekibin Çalışma Alanlarının ve Sınırlarının Belirlenmesi.....	111
6. Değerlendirme	112

IV- KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERDE EKİP İÇİ SÜREÇLER VE

YÖNETİM.....	112
A. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERDE EKİP İÇİ SÜREÇLER.....	113
1. Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerin Gelişim Süreçleri	113
a) Oluşum Aşaması.....	114
b) Fırtına Aşaması.....	115
c) Norm Oluşturma Aşaması	115
d) Performans Aşaması	116
2. Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerin İşleyiş Süreçleri	117
a) Amaç Saptama	117
b) İletişim.....	118
c) Liderlik.....	118
d) Motivasyon.....	120
e) Karar Alma.....	121
f) Performans Değerlendirme.....	121
B. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN YÖNETİMİ.....	122
1. Kendi-kendini Yöneten Ekiplerde Planlama.....	122
2. Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerde Organizasyon.....	122
3. Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerde Yönelme.....	125
4. Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerde Koordinasyon.....	126
5. Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerde Kontrol.....	126

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN DÜZENLENMESİNDE KARŞILAŞILACAK SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

I- ÜST YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	129
A. ÜST YÖNETİMİN GÜÇ KAYBETME KORKUSUYLA KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN ÇALIŞMALARINA ENGEL OLMASINA BAĞLI SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI	131
1. Ekibe İşletmenin Mevcut Durumu, Misyonu ve Amaçları Hakkında Yeterli Düzeyde Bilgi Vermekten Kaçınılmasına Bağlı Sorunlar ve Çözüm Yolları.....	135
2. Ekipler İçin Elverişli Koşullar Yaratılmamasından Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Yolları	137
3. Üst Yönetimin Yetki Devrinden Kaçınmasına Bağlı Sorunlar ve Çözüm Yolları.....	140
B. YÖNETİCİLERİN DEĞİŞEN ROLLERİNDE BAŞARISIZ OLMASINA BAĞLI SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	142
C. YÖNETİMİN KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİ DESTEKLEMESİNE BAĞLI SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	145
II. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİP OLUŞTURMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	147
A. EKİP ÜYELERİNİN SEÇİMİNDE KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	147
B. EKİBİN ÇALIŞMA ALANLARININ VE SINIRLARININ BELİRLENMESİNDE KARŞILAŞILACAK SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI	151

C. YETKİ VE SORUMLULUKLARIN DAĞILIMINDA KARŞILAŞILACAK	
SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI	152
III- ORGANİZASYON YAPISINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM	
YOLLARI.....	154
IV-KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERDE EKİP İÇİ SÜREÇLERDEN	
KAYNAKLANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI	157
A. AMAÇ SAPTAMA İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI	158
B. İLETİŞİM İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	159
C. LİDERLİK İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	161
D. MOTİVASYON İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	162
E. KARAR ALMA İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	164
F. PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM	
YOLLARI.....	165
V. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN UYUM SAĞLAMASI VE ÇATIŞMA	
YARATACAK DURUMLAR İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI	167
A.KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERDE UYUM SAĞLAMADA	
KARŞILAŞILACAK SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	168
B.KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERDE ÇATIŞMA YARATACAK	
DURUMLAR İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	170
VI. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN DÜZENLENMESİNDE EĞİTİMİN	
ÖNEMİ VE ÖĞRENEN BİR EKİP YARATMA SÜRECİ	174
A. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN DÜZENLENMESİNDE EĞİTİMİN	
ÖNEMİ	175
1- Eğitimde Başarıyı destekleyen Bazı Koşullar	176
a) Eğitimin Planlanması.....	176
b) Çapraz Eğitim Programları	178

c) Eğitim Danışmanlığı	179
2. Eğitim İle İlgili Bazı Sorunlar	179
B. ÖĞRENEN BİR EKİP YARATMA SÜRECİ	181

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PINAR SÜT MAMÜLLERİ A.Ş'DE BİR ARAŞTIRMA

I- ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMLARI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ	186
A. ARAŞTIRMANIN AMACI	186
B. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	188
C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	190
II- PINAR SÜT MAMULLER A.Ş'İN TANITIMI VE EKİP ÇALIŞMASINA YÖNELİK FAALİYETLERİ	191
A. PINAR SÜT MAMÜLLERİ A.Ş'İN TANITIMI	191
B. PINAR SÜT MAMÜLLERİ A.Ş'DE KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLER.....	192
III-ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE YORUMU	199
SONUÇ.....	225
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	233
EKLER.....	249

ŞEKİLLER

Şekil I-1Matriks Organizasyon Yapısı	31
Şekil I-2 Beş Temel Konfigürasyon	35
Şekil II-1 İş Grupları ile İş Ekiplerinin Karşılaştırılması	55
Şekil II-2 Ekiplerin Organizasyondaki Gelişme Aşamaları	81
Şekil II-3 Kendi-kendini Yöneten Ekip Organizasyonu	124
Şekil III-1 Üst Yönetimin Kendi-kendini Yöneten Ekiplerle İlgili Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	133

GİRİŞ

Organizasyon yapısının oluşumu ve işleyişi ile ilgili bilgi temelinin dayandığı geleneksel organizasyon ilkeleri ve yaklaşımları, uzun yıllar yönetsel etkinliği artırmanın temel araçları olarak kabul edilmiştir. Ancak değişen çevre koşulları karşısında yaşama ve gelişme gücünü korumanın, bu koşullara uyum sağlamak ile mümkün olduğunu algılayan işletmelerin değişimin gereklerine uygun bir yapılanma içine girdikleri gözlenmektedir. 1990'lı yıllarda bilginin ve bilgiye dayalı kaynakların çağdaş toplumların ve organizasyonların en üstün değerleri haline gelmesi, işletmeleri değişime ve yeniden yapılanmaya yönelttiği güçlerin başında gelmektedir. Bu doğrultuda, işletmeler bilgi üreten ve bilgiyi etkin biçimde kullanarak, kendisini ve içinde yer aldığı organizasyonu geliştiren bireylerin bulunduğu organizasyonlar yaratmaya çalışmaktadırlar.

Böyle bir organizasyon yaratmak için, insan kaynaklarından etkili bir biçimde yararlanılmasını sağlayacak ve onların yeteneklerini açığa çıkaracak organizasyon koşullarının hazırlanması gerekir. İnsan kaynaklarından yararlanmanın etkili yollarından biri ise, onların sinerji etkisi yarabilecekleri bir ekip çalışması içinde yer almalarını sağlamaktır.

Ekip çalışması, insanların yetenek ve deneyimlerini birleştirdiklerinde, bireysel olarak yapabileceklerinin toplamından daha fazla performans artışı sağlayabileceklerini ortaya koymaktadır. Çünkü ortak bir amacın gerçekleştirilmesinden sorumlu, aralarında karşılıklı bağlılık ve güven olan bir grup insan; çok yönlü ve birbirini tamamlayan yeteneklerin biraraya gelmesiyle, sinerji etkisi yaratabilmekte ve yüksek performans gösterebilmektedir.

Ortak bir amacı ve sorumluluğu paylaşan ekip üyeleri, üzerinde çalıştıkları konuyla ilgili hedefleri belirlemede, karar alma ve kontrol yetkisine sahip olduklarında, kendi-kendini yöneten bir ekibin varlığından söz edilebilir.

Kendi-kendini yöneten ekipler, organizasyonlarda yapısal değişimi gerçekleştirmenin etkili yollarından biridir. Bunun yanında, organizasyonlarda çok boyutlu değişimi gerektiren uygulamalardan biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü kendi-kendini yöneten ekipler, organizasyonun sosyal, teknik ve kültürel sistemlerinde köklü değişimler ile başarıya ulaşabilecek bir modeldir. Buna göre, hiyerarşik yapının iletişim, kontrol, koordinasyon sistemlerinin yeniden tasarlanması, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir.

Organizasyonda kendi-kendini yöneten ekip çalışmasıyla birlikte ortaya çıkan bu değişimler, karar alma yetkisinin dağılımında ve hiyerarşik yapıda önemli farklılıklar yaratmaktadır. Hiyerarşi kademelerinin azalmasıyla, önceden dikkatlerini organizasyonun iç çevresinin kontrolü ve koordinasyonu üzerinde yoğunlaştıran yöneticilerin hiyerarşik yapıya özgü olan bu görevleri yerine, ekibin başarısı üzerinde odaklanmış ekip liderliği, yetiştirici (coach) ve kaynak sağlayıcı gibi roller önem kazanmıştır.

Uygun organizasyon koşulları sağlandığında, işletmelerin yaşama ve gelişme

güçlerini destekleyen kendi-kendini yöneten ekipler, üst yönetimin desteği, uygun bir organizasyon iklimi ve ekip çalışmasını güçlendirebilecek kültürel bir çevre olmaksızın düzenlendiğinde, işletmeye zaman ve maliyet kaybettiren bir uygulamaya dönüşebilir. Bununla birlikte yöneticilerin ve çalışanların geçmişe yönelik uygulamalardan ve bürokratik organizasyon yapısının yarattığı deneyim ve alışkanlıklardan kısa bir süre içinde vazgeçerek yeni bir sisteme uyum sağlanması kolay değildir. Bu doğrultuda kendi-kendini yöneten ekiplerle ilgili düzenlemelere geçmeden önce, organizasyondaki tüm çalışanları ve yöneticileri bilinçlendirmeyi hedefleyen eğitim programları üzerinde yoğunlaşılması, hiyerarşik yapıdan kendi-kendini yöneten ekiplere dayalı bir organizasyona geçişte, işletmelerin gerçekleştirmeleri zorunlu değişimlerde karşılaşılabilecekleri sorunlar ile başa çıkmalarını kolaylaştırabilir.

Bu çalışmada, kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde, hem işletmenin, hem de ekiplerin başarısı açısından olumsuz sonuçlar yaratabilecek sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara uygun çözüm yolları geliştirilmesi amaçlanmıştır. Çünkü, işletmelerde etkinliği ve verimliliği artırmanın yanında değişim ile mücadele ederek stratejilerini gelecek üzerinde yoğunlaştırmalarını sağlayan bu ekipler, hem organizasyonun hem de çalışanların beklentilerini karşılayarak, işletmelere insan kaynakları aracılığıyla nasıl rekabet üstünlüğü elde edebileceklerini göstermektedir. Bu nedenle kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde ortaya çıkabilecek sorunları belirlemek ve bu sorunlara uygun çözüm yolları geliştirmek, sistemin işletmeye sağlayabileceği katkıyı artırabilir. Çünkü sorunlar, kendi-kendini yöneten ekiplerin özelliklerinden değil, organizasyonda bu özelliklere uygun bir yapılanmanın gerçekleşmemesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, organizasyonların tasarımındaki yapısal

değişimler incelenerek, teknolojik, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel faktörlerdeki değişimin organizasyon yapısının oluşumu ve işleyişi üzerindeki temel sonuçları ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya çıkan organizasyon modelleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde, değişimin organizasyon yapısı ve işleyişi üzerindeki etkisinin bir uzantısı olarak ortaya çıkan kendi-kendini yöneten ele alınmıştır. Bu bölümde, ekip kavramı ve ekiplerin genel özellikleri üzerinde durulduktan sonra, kendi-kendini yöneten ekiplerin tanımı, özellikleri ve organizasyondaki evrimi incelenmiştir. Kendi-kendini yöneten ekiplerin çeşitli iş tasarımı modelleri açısından incelenmesi, oluşumu, ekip içi süreçler ve yönetim bu bölümün diğer ayrıntılarını oluşturmaktadır.

Üçüncü bölümde, kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde karşılaşılabilecek sorunlar ve çözüm yolları incelenmiştir. Bu sorunlar, üst yönetim, organizasyon yapısı, ekip içi süreçlerin yanısıra, ekiplerin uyum sağlaması ve çatışma yaratacak durumlar açısından ele alınmıştır. Kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde eğitimin önemi ve öğrenen bir ekip yaratma süreci bu bölümün son kısmında yer almaktadır.

Çalışmanın son bölümünde, kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde karşılaşılabilecek sorunlar ve çözüm yollarına ilişkin varsayımların geçerliliğini test etmek için, bu çalışmanın amacına uygun bir biçimde beşli Likert ölçeğinin kullanıldığı bir anket formu geliştirilerek, kendi-kendini yöneten ekiplere ilişkin beş yıllık deneyime sahip Pınar Süt Mamulleri A.Ş.'de uygulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARIN TASARIMINDAKİ YAPISAL

DEĞİŞİMLER VE YENİ MODELLER

Bugünün işletme organizasyonları açısından değişim, varolmanın ve sürekliliğın kaçınılmaz bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru değişimin hızını ve baskısını çok güçlü bir biçimde hissetmeye başlayan birçok işletmenin yaşama ve gelişme güçlerini koruyarak rekabet üstünlüğü sağlamak için çok boyutlu bir değişim sürecine yöneldikleri gözlenmektedir. Bunun sonucunda, geçmiş dönemlerde organizasyon tasarımı dikkate aldıkları yaklaşım ve modelleri bir tarafa bırakan işletmeler, yönetim anlayışlarını değişen dünyanın yeni olgularına ve değerlerine göre şekillendirmekte, sosyal ve teknik sistemlerini yeniden tasarlamaktadırlar.

Organizasyonların tasarımı daki yapısal değişimler, işletme yöneticilerinin bugünkü ve gelecekteki amaçlarına ulaşmalarını destekleyebilecek yeni modellerin geliştirilmesine de öncülük etmektedir. Organizasyonların tasarımı daki yapısal değişimlerin ve yeni modellerin inceleneceği bu bölümde, ilk olarak değişimi zorunlu

kılan faktörler üzerinde durulduktan sonra , değişimin organizasyon yapısı ve işleyişi açısından hangi temel konular üzerinde yoğunlaştığı ve ne tür sonuçlar yarattığı ele alınacaktır. Son kısımda değişimin yoğunluk kazandığı temel konuların ve değişimin sonuçlarının kavramsallaştırılarak bütünleşik bir çerçeve içinde ele alındığı yeni modeller üzerinde durulacaktır.

I.ORGANİZASYONLARIN TASARIMINDAKİ YAPISAL DEğİŞİMLER

Son yıllarda yönetim ve organizasyon literatürüyle ilgili olarak yapılan araştırmaların, yayınlanan kitap ve makalelerin üzerinde yoğunlaştığı konuların başında “değişim” gelmektedir. Değişim doğanın ve insanların yaratışlarından bu yana var olan, genellikle farkına varılabilen ve gözlemlenebilen bir oluşumu ve başkalaşımı ifade etmektedir. Bu doğrultuda değişim yaşayan organizasyonlar ve sosyal sistemler açısından yeni bir olgu ve yeni bir dünya görüşü değildir. Ancak özellikle, 1990’lı yıllarda değişimin kazandığı ivmedeki artışlar ve değişimin tüm dünyadaki ekonomik, politik, teknolojik ve sosyo kültürel sistemler üzerindeki çarpıcı sonuçları çeşitli kurum ve kuruluşları ve işletme organizasyonlarını köklü değişimleri gerçekleştirmeleri konusunda zorlamaktadır. Bu nedenle değişime ve yeniden yapılanmaya ilişkin yaklaşım ve modellerin önemi her geçen gün artmaktadır.

İşletmeler, hızla değişen dış çevre koşullarının gereklerine uygun bir yapılanmayı gerçekleştirebilmek için, yönetim anlayışlarını amaç, politika ve stratejilerin yeniden değerlendirmek ve organizasyon yapılarını yeniden tasarlamak zorundadırlar. Çünkü değişen yönetim anlayışının, yenilenen, misyon amaç ve stratejilerinin işletmeyi bugünkü durumundan daha iyi bir geleceğe taşıyabilmesi, değişime ve uygun bir organizasyon yapısının tasarlanmasına bağlıdır. İşletme yöneticilerinin, organizasyonun tüm sosyal ve teknik sistemlerini geleceğe yönelik

hedefler doğrultusunda harekete geçirebilmesi için ortak bir vizyonu paylaşan bir grup insanın yeteneklerinden en iyi bir biçimde yararlanılmasını sağlayabilecek düzenlemeleri gerçekleştirmesi gerekir.

Böyle bir düzenlemeyi gerçekleştirebilmek için, dış evre faktörlerinde ortaya çıkan değişimleri, bunların işletme organizasyonları üzerindeki etkisini ve organizasyon yapılarının tasarımı ve işleyişi açısından yarattığı sonuçları incelemek yararlı olacaktır.

A. DEĞİŞİMİ GEREKTİREN FAKTÖRLER

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru dünyanın bir çok ülkesinin köklü bir değişim süreci içine girdiği görülmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan bir çok ülke, ekonomik, politik, teknolojik ve sosyo kültürel sistemlerini global bir nitelik kazanan değişimin gereklerine göre yeniden gözden geçirmekte ve sorunlarına çok farklı bir bakış açısıyla yaklaşmaktadırlar.

Değişimin bugünkü hızı ve şiddeti, aynı zamanda geçmiş dönemlerde meydana gelen gelişmeler, olaylar ve zamanla kazanılan deneyimlerle sağladıkları birikimlerin, daha st düzeydeki sorunlara ve değişimlere yol aması ile ilgilidir. 1980'lerin sonunda ve 1990'lı yılların başında doğu bloku ülkelerindeki çözülmeler, Berlin duvarının yıkılması, iki Almanya'nın birleşmesi ve Sovyet Birliği'nin dağılması bu durumun en çarpıcı mekleri arasında yer almaktadır. Bunun ardından, bir çok ülkede mevcut ekonomik ve siyasal dayanakların işlerliğini yitirerek, köklü değişimlere yol gösteren uygulamaların gerçekleştiği görülmektedir. Planlı ekonomiden serbest pazar ekonomisine geçiş ile birlikte, liberalizmin bir çok ülkede benimsenen bir felsefe haline

gelmesi değişim sürecinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır¹. Yeni ekonomik ve politik oluşumlar ile birlikte iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler, ülkeler arası sınırların önemini azaltarak, global dünya görüşünü ve uluslararası rekabeti ön plana çıkarmıştır.

Diğer taraftan bilimde ve bilgiye dayalı teknolojilerdeki yenilikler, gelişmişlik kavramının üretim kaynakları ve üretim kapasitesiyle değil, bilgi ile özdeşleşebileceğini vurgulamaktadır². Bunun sonucu olarak, yüzyılın sonlarını tanımlayan en önemli gelişmelerden birisi de sanayi ve ticaret toplumlarının yerini alan bilgi toplumlarıdır³. Bilginin ve bilgiye dayalı teknolojilerin ön plana çıkması ile birlikte, bilginin en fazla kullanıldığı, geliştirildiği ve yenilendiği yönetim ve organizasyon bilimi değişen dünyanın olgularından etkilenen ve aynı zamanda onları etkileyen bir disiplin olarak, giderek daha fazla önem kazanmakta ve sürekli, gelişmektedir.

Bugün bilgiyi en etkin bir biçimde kullanabilen, bilgi üreten ve ürettiği bilgiyi değişen koşullara göre güncelleştirerek uygulama süreçlerine aktaran organizasyonlar, kendilerini sürekli olarak yenileyen organizasyonlar olarak kabul edilmektedirler.

İşletme organizasyonların yeniden yapılanmasını zorunlu hale getiren değişim sürecinin kaynakları çok boyutludur. Bu doğrultuda organizasyonların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayabilecek, düzenlemelerin yapılanmasında değişime neden

¹ The Price Waterhouse Change Integration Team, **The Paradox Principles**,(Chicago: Irwin Professional Publishing, 1996) ss.9-11.

² Alvin ve Heidi Toffler,(Çev. Zülfü Dicleli) **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası**, (İstanbul:İnkılapKitabevi, 1996) s.42.

³ Peter Drucker,(Çev. Belkis Çorakçı) **Kapitalist Ötesi Toplum**, (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993), s.66.

olan faktörlerin çok boyutlu bir biçimde incelenmesi gerekmektedir. Bu faktörleri teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik ve politik faktörler biçiminde ele almak mümkündür.

1.Teknolojik Faktörler

Dünyadaki köklü değişimlerin kaynakları arasında yer alan global ekonomi, ileri endüstri çağı,esnek uzmanlaşma ve bilgi toplumu gibi eğilimlerin ardından, yeni teknolojik buluşların ve bu buluşların uygulama alanlarına aktarılmasının son yılların en çarpıcı gelişmeleri arasında yer aldığı görülmektedir.

Teknolojideki baş döndürücü yenilikler, bugün gelişmiş toplumlarda olduğu kadar, gelişmekte olan toplumların da ekonomik ve sosyal hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır⁴.

İnsan ihtiyaçlarının giderek artması ve çeşitlenmesi, eğitimin ve değişen sosyo-kültürel değerlerin tüketim alışkanlıkları üzerindeki etkisi, ürünlerin yaşam seviyelerini kısıltığından üretimde kullanılan fiziksel ve bilgiye dayalı mevcut teknolojilerin uygulama alanlarını sınırlandırmakta ve sürekli olarak yenilenmelerini gerektirmektedir. Ayrıca, enerji, yakıt ve hammadde gibi kit kaynakların etkin ve verimli kullanılması zorunluluğu, doğal çevrenin korunması ve kirliliğin önlenmesi konusundaki yaklaşımlar, teknolojik değişimi hızlandıran diğer faktörler olarak kabul edilebilir.

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler, işletmelerde gelişmiş bilgi tabanlı teknolojilerin kullanılmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda geleneksel üretim teknolojileri yerine, mamul tasarımında ve üretiminde, bilgisayar destekli tasarım (CAD) ve bilgisayar

⁴ Mustafa Kılıç, "İnnovasyon ve İşletmeler", Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi, C.VII, S.1-2, 1989, s.104.

destekli üretim sistemlerinin (CAM) kullanımının yoğunlaşmasıyla birlikte, işletmelerin standardize olmuş üretim ve uzmanlaşma yerine esnek ve yalın üretime ve hiyerarşi kademelerinin azaltıldığı esnek organizasyonlara yöneldikleri görülmektedir⁵. Çünkü uluslararası rekabet hem üretimde hem de organizasyon yapısında esnekliği gerektirmektedir. Bilgi teknolojisinde devrim niteliğindeki bu değişimlerin başında, karmaşık şebeke ağları, telekomünikasyon sistemleri ve uzaktan kumandalı makine ve robotlar gelmektedir. Bu teknolojiler, organizasyon yapılarının tasarımını iş süreçlerini, karar alma yetkisinin dağılımını ve güç ilişkilerini doğrudan etkilemektedir⁶.

2.Ekonomik Faktörler

Değişimi hızlandıran ve işletme organizasyonlarının yeniden yapılanmalarını zorunlu hale getiren en önemli gelişmelerden biri de ekonomik faktörlerdeki köklü değişimlerdir. Ekonomik faktörlerdeki değişimin ağırlık noktasını global ekonomi ve bilgi teknolojisinin ülkelerin ekonomik kalkınma ve büyüme süreçleri üzerindeki etkileri oluşturmaktadır.

Japonya'daki endüstriyel büyüme, üçüncü dünya ülkelerindeki ekonomik gelişmeler, Doğu Avrupa ülkelerinin serbest pazar ve uluslararası rekabet deneyimleri, Kuzey Amerika serbest ticaret anlaşması, global ekonomik değişimi hızlandıran önemli gelişmeler arasında yer almaktadır⁷. Ekonominin global bir nitelik kazanmasında çok uluslu işletmelerin büyük bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Çok

⁵ Grover Starling, **The Changing Environment of Business**, (Cincinnati: South Western College Publications, 1996), s.87.

⁶ Don Hellriegel, John W.Slocum Jr. ve Richard W.Woodman, **Organizational Behavior**, (Minneapolis: West Publishing Company, 1995) s.655.

⁷ James E.Post ve Diğerleri, **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethic**,(New York; Mc Graw Hill.Inc., 1996) s.24.

uluslu işletmelerin dünya ekonomisine yön verebilecek bir güce ulaşması, bölgesel düzeyde faaliyette bulunan işletmelerin yeniden yapılanmaları ve faaliyetlerine uluslararası nitelik kazandırmaları konusunda baskı yapmaktadır. Çünkü bugünkü koşullarda işletmeler, ürünlerine global bir pazar bulsalar da bu pazarlarda sürekliliklerini sağlamak ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, organizasyon yapılarını, yönetim anlayışlarını ve kültürel değerlerini köklü bir biçimde değiştirmek zorundadırlar⁸.

Uluslararası rekabet, büyük ölçüde esnekliği gerektirmektedir. Belirli bir ürünün üretimi için tasarlanmış standart teknolojiler, iş süreçleri ve aşırı uzmanlaşma, belirsizliğin yoğun olduğu sürekli değişen global pazar çevresinin ihtiyaçlarına karşılık vermede yetersiz kalabilirler.

Ekonomik faktörlerdeki değişime yön veren unsurlardan biri de bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler, bilginin ekonomik kalkınma ve büyümenin temel kaynağı olduğunu gözler önüne sermektedir. Ülkelerin ekonomik refahları yalnızca sahip oldukları üretim faktörleri ile değil, bilgiye ulaşabilen, onu en etkin bir biçimde kullanabilen ve bilgi üreten organizasyonların varlığı ve eğitilmiş insan gücü ile birlikte değerlendirilmektedir.

Bilgi toplumlarında, ekonomik sistemleri yeniden şekillendiren gelişmelerden biri de rekabette başarının yenilik yaratmaya dönük olmasıdır⁹. Bu doğrultuda yenilik rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik stratejilerin odak noktasını oluşturmaktadır. İşletmeler bu üstünlükten yararlanabilmek için organizasyon yapılarını yeniliği

⁸ Herriegel, Slocum ve Woodman, s.654.

⁹ Don Tapscott, "Strategy in the New Economy", **Strategy and Leadership**, (Kasım-Aralık,1997) s.12.

destekleyici bir biçimde tasarlamak zorundadırlar.

3. Politik Faktörler

Değişen dünyanın giderek daha fazla sahiplendiği bilgi toplumu, globalleşme, ileri-endüstri çağı ve post modernizm gibi değerler, ülkelerin mevcut politik koşulları ve uluslararası ilişkileri üzerinde de etkili olmaya başlamıştır. Çünkü, bugün toplumsal ilişkileri düzenlemede ve sorunlara çözüm yaratmada mevcut politik sistemlerin kendi sınırları içinde geliştirdiği çözümler yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, politik yenilik yüzyılın sonlarını tanımlayan en önemli gelişmeler arasında yer almaktadır.

Toplumun ve sivil örgütlerin hükümet politikaları ve uygulamaları üzerinde artan rolü, merkezi bürokrasiden bölgesel düzeyde örgütlenmeye ve katılımcılığa doğru eğilimin artması politik çevrenin görüntüsünü değiştiren önemli olaylar olarak kabul edilebilir¹⁰. Ayrıca devletin sanayi ve hizmet sektöründeki ağırlığının giderek azalması, özelleştirme, yatırım teşvikleri ve yabancı sermaye yatırımları ve ortaklıkları konusundaki düzenlemeleri, işletmeler açısından çeşitli fırsat ve tehlikeleri de beraberinde getirmektedir.

4. Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyo-kültürel faktörlerdeki değişimin işletme organizasyonlarının yeniden yapılanma süreçlerini hızlandıran boyutları genellikle toplumun istek ve beklentilerindeki köklü değişimler, eğitim düzeyindeki artışlar, yeni değerler, davranış biçimleri ve işgücünün niteliğindeki değişiklikler üzerinde yoğunlaşmıştır.

İleri teknolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte, fiziksel yeteneklere bağlı işlerin

¹⁰ Hüsni Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, (İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 1994) s.168.

etkinliğinin azalmasına karşılık, beyin gücüne ve bilgiye dayalı yeteneklerin ve meslek gruplarının öneminin artması, işgücünün genel yapısında ve niteliğinde büyük değişiklikler yaratmıştır¹¹. Ayrıca toplumun genel eğitim düzeyinin yükselmesi, insan hakları, bireysel hak ve özgürlükler ve demokrasi konusundaki duyarlılığın artması, işletmelerde insan unsurunun en önemli ve sürekli geliştirilebilecek bir değer olarak algılanmasına katkıda bulunmuştur. İnsana verilen bu değer, aynı zamanda bilgi toplumlarının ortak özellikleri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle işletmelerin insan kaynaklarından en verimli bir biçimde yararlanabilecekleri insanların deneyim kazanarak sürekli geliştikleri ve bir araya geldiklerinde sinerji etkisi yaratabilecekleri organizasyonlara sahip olmaları büyük önem taşımaktadır.

Toplumun genel eğitim düzeyinin yükselmesi, kentleşme, bireylerin istek ve beklentilerinde, alışkanlıklarında, değer yargılarında ve dünyaya bakış açılarındaki değişimler, ülkelerin sosyal dokularını ve mevcut kültürel değerlerini derinden etkileyebilecek yeni gelişmelere yol açmaktadır. Ayrıca çevre kirliliği, düzensiz kentleşme, göç, nüfus artışı, işsizlik gibi sorunlar, kaçınılmaz olarak yeni sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar, işletmelere sosyal sorumluluk alanlarını genişletmelerini ve sorunlara çözüm getirebilecek politika ve stratejilere daha fazla eğilmeleri konusunda baskı yapmaktadır.

Diğer taraftan, globalleşme ve uluslararası rekabetin de etkisiyle işletmelerin hedef kitleleri yalnızca bölgesel pazarlardaki müşterilerle sınırlı değildir. Bu doğrultuda global bir toplum tarafından etkilenen işletmelerin amaç, politika ve stratejilerini global toplumun beklentilerine göre yeniden gözden geçirmeleri ve yönetim anlayışlarında, teknolojilerinde ve organizasyon yapılarında, farklı kültürlerin ve çok sesliliğin

¹¹ Numan Kurtulmuş, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, (İstanbul: İz Yayıncılık, 1996) ss.149-155.

gereklerine uygun bir esnekliğe yönelmeleri gerekmektedir¹²

Müşteri odaklı üretim ve pazarlama, toplam kalite yönetimi ve çalışma yaşamının kalitesi konusundaki yaklaşımlar, son yıllarda organizasyonun bir üyesi ya da bir müşterisi olarak insanın, en üstün değer biçiminde kabul edildiğini göstermektedir.

B. DEĞİŞİMİN ORGANİZASYON YAPISI VE İŞLEYİŞİ AÇISINDAN

TEMEL SONUÇLARI

Çevresel değişimin, belirsizliğin ve rekabetin işletme organizasyonları üzerindeki baskısı her geçen gün artmaktadır. Bu durumda işletmeler bir yandan varlıklarını korumak için değişime uyum sağlamaya, diğer yandan da gelecek ile ilgili vizyonlarını gerçekleştirebilmek için yenilikler yaratarak, değişime öncülük etmeye çalışmaktadırlar.

Gelişmiş teknolojilerin yaygınlaştığı ve rekabetin giderek yoğunlaştığı ve uluslararası nitelik kazandığı bir ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürüebilmek ve geleceğe yönelebilmek için yeteneklerinin sınırlarını genişletecek, hatta bu sınırları ortadan kaldıracabilecek bir yapılanma içine girmeleri gerekmektedir. Çünkü mevcut yapı ve sistemler, işletme organizasyonlarının değişime uyum yeteneklerini kaybetmelerine ve dış çevreye karşı duyarsız hale gelmelerine neden olabilir.

Diğer taraftan, dış çevre faktörlerindeki değişimin, organizasyon yapısı ve işleyiőı açısından yarattığı temel sonuçlar dikkate alındığında, işletmelerin bugünkü yapılanma süreçlerinde, geçmiş ile ilgili model ve yaklaşımların etkisinin azaldığı ve organizasyonların tasarımında ve işleyişinde daha esnek ve insan kaynaklarından

¹² Post ve Diğerleri, s.31."

daha verimli bir biçimde yararlanılmasını sağlayacak uygulamalara yöneltiler görülmektedir. Buna göre geçmişte işbölümü ve uzmanlaşma temeline dayalı dikey hiyerarşik yapılar yerine, yönetsel kademelerin azaltıldığı, çok yönlü yeteneklere ve işbirliğine dayalı organizasyon yapılarının, işletmelere ihtiyaç duydukları esnekliği kazandırmada daha etkili olduğu kabul edilmektedir.

Değişen koşullar karşısında ayakta kalmak, kendisini sürekli olarak yenileyen organizasyonlar oluşturmak ile mümkündür. İnsanların yaratıcılıklarını ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve geliştirebilecekleri düzenlemeler yapmak, kendisini sürekli olarak yenileyen bir organizasyon yaratmanın temel koşuludur. İnsanların yeteneklerini birleştirerek sinerji etkisini yaratabilecekleri bir ekip çalışması içinde yer almaları ise, bu koşulun gerçekleştirilmesinde önemli bir yer tutmaktadır.

Değişimin organizasyon yapılarının oluşumu ve işleyişi açısından yarattığı temel sonuçlar, genellikle işletmelerin insan kaynaklarından daha etkin bir biçimde yararlanabilecekleri,, esnek, katılımcı ve işbirliğine dayalı uygulamalar üzerinde yoğunlaşmıştır. İş süreçlerinin yeniden tasarlanması, hiyerarşi kademelerinin azaltılması, yönetsel rollerdeki değişim ve çalışanların güçlendirilmesi biçiminde ortaya çıkan bu uygulamalar, işletme organizasyonlarında yapısal değişim süreçlerinin temel unsurları arasında yer almaktadır.

1. İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması

Bir işin yapılma yöntemlerinin ve iş akışı süreçlerinin, yeniden düşünülmesine yönelik yaklaşımlar, değişen koşullara bağlı olarak kalite ve müşteri odaklı yönetim uygulamalarının gerektirdiği yeniden yapılanma sürecinin bir parçasıdır.

İş süreçlerinin yeniden tasarlanması (Business Process Reengineering)

faaliyetleri müşterilerin beklentilerine uygun mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için, işin yapılma yöntemlerinin ve iş akış sistemlerinin köklü bir biçimde değiştirilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır¹³.

Mikro teknolojilerin ve bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte, kitle üretiminin bir uzantısı olan uzmanlaşmaya dayalı geleneksel iş yapma yöntemlerinin etkinliği azalmaktadır. Buna karşılık, yeniden tasarım, bir işin parçalanarak her bir görevin ayrı ayrı kişiler tarafından yerine getirilmesi yerine, görevlerin yatay bütünleştirme yoluyla birleştirilerek tek bir iş haline getirilmesini sağlamaktır. Birleştirilen işler çok yönlü ve tamamlayıcı yetenekleri gerektirdiğinden, iş birliğine ve ekip çalışmasına uygun bir biçimde düzenlenmektedir. Karar alma, kontrol ve koordinasyon işin bir parçası haline geldiğinden, daha önce orta kademe yöneticileri ya da fonksiyonel yöneticiler tarafından yerine getirilen bu faaliyetler artık işi fiili olarak gerçekleştiren ekip üyeleri tarafından yerine getirilmektedir¹⁴. Bu doğrultuda yeniden tasarım yalnızca iş süreçlerinin teknolojik olarak yeniden düzenlenmesiyle sınırlı olmayıp, işin hem teknik hem de sosyal sistemlerin yeniden düzenlenmesine bağlı olarak organizasyonların geçirdiği köklü değişimleri de içermektedir¹⁵. Çünkü iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, yönetim alanı, merkezleşme, farklılaşma ve işbölümü gibi yapısal bileşenleri ve karar alma, kontrol, amaç belirleme ve performans değerlendirme gibi organizasyon süreçlerini de doğrudan etkilemektedir.

¹³ Robert W. Keidel, "Rethinking Organizational Design", **Academy of Management Executive**, C.VIII, S.4, (1994) ss.13-14.

¹⁴ Michael Hammer ve James Champy (Çev.Sinem Gül), **Değişim Mühendisliği**, (İstanbul: Sabah Yayıncılık, 1994) s.47.

¹⁵ Drew Lathin, "In the Midst of the Reengineering Forest", **Journal for Quality and Participation**, C. XVIII, S. 1 (Ocak- Şubat, 1995) s.56.

2.Esnek Uzmanlaşma

İleri endüstri çağında kitle üretiminden kaynaklanan yapısal sorunların çözümünde alternatif bir model olarak ortaya çıkan esnek uzmanlaşma, işletmelerin yeni ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel değerlerin yönlendirdiği pazar koşullarına uyarlanmaları ile ilgilidir. Yeni teknolojilere uyum sağlamak ve sürekli değişen ve artan pazar taleplerine zamanında karşılık verebilmek için, işletmelerin üretim sistemlerinde gerekli değişiklikleri gerçekleştirebilmeleri ve insan kaynaklarının değişen teknolojiye uyarlanabilme yeteneği ifade eden esnek uzmanlaşma, çalışanların niteliklerinin üretim sürecine göre uyarlanması ve geliştirilmesi sürecini de içermektedir.

Bugün ileri teknolojiler, robotlar ve bilgisayarlar, yalnızca programların değiştirilmesi yoluyla farklı üretim süreçlerinde kullanabilmektedir. Üretim süreçlerinin bütünüyle yenilenmesini gerektiren esnek uzmanlaşma, organizasyon yapılarının tasarımında da etkili olmaktadır. Buna göre, dikey hiyerarşik yapılar yerine ekip çalışması, ayrıntılı görev tanımları ve uzmanlaşma yerine, geniş bir alana yayılmış esnek işler temel alınmaktadır¹⁶.

3.Çalışanların Güçlendirilmesi

Hiyerarşik organizasyon yapılarının temel özelliklerinden biri de gücün ve yetkinin üst kademe yönetiminde toplanmış olmasıdır. Son yıllarda global değişimin ve rekabetin etkisiyle organizasyonların bu yaklaşımdan önemli ölçüde uzaklaştıkları görülmektedir. Buna karşılık, organizasyonda çalışanların tam katılımına olanak sağlayıcı bir yaklaşım olarak "çalışanların güçlendirilmesi" (empowerment)

¹⁶ Kurtulmuş, ss. 180-182.

düşüncesinin önem kazanmaya başladığı gözlenmektedir. Organizasyonlarda çalışanların grup olarak güçlendirilmesi ise kendi-kendini yöneten ekipler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Güçlendirme kavramı, yetki devrinin bir uzantısı gibi görünse de yetki devrinden daha farklı ve geniş bir anlam taşımaktadır. Yetki devri yöneticinin sahip olduğu yetkiyi, belirli koşullar altında astlarına devretmesi ve gerektiğinde geri almasıdır. Güçlendirme olayının temelinde ise, işi fiilen yapan kişinin işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi yer almaktadır¹⁷. Böylece sorunların, konu ile doğrudan ilgili kişiler tarafından çözülmesi, kararların daha hızlı ve doğru bir biçimde alınması sağlanmaktadır.

Güçlendirme (empowerment) yetkinin organizasyondaki diğer astlara devredilerek, gücün paylaşılması anlamına gelmektedir. Bu durum aynı zamanda, çalışanların işlerini yerini getirmede daha fazla serbestliğe sahip olmaları ile ilgilidir. Çalışanların güçlendirilmesi, bir organizasyonun değişen koşullar karşısında daha esnek ve dinamik bir özellik kazanmasını sağlamaktadır. Çünkü güçlendirmenin organizasyonun sahip olduğu toplam gücü artırıcı yönde bir katkısı vardır. Hiyerarşik yapılarda gücün organizasyonun üst kademelerinde toplanması daha alt kademelerde çalışanların sahip oldukları bilgi ve yeteneklerin sınırlandırılması anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda, organizasyondaki çalışanların önemli bir bölümünün potansiyelinden yararlanılmamaktadır. Oysa çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanma fırsatı yarattığı gibi bu yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesine de öncülük etmektedir. Bunun yanında güçlendirmenin, önemli özelliklerinden biri de çalışanların motivasyonlarını artırmasıdır.

¹⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul: Beta Basım Yayım, 1995) s.271.

Çalışanların güçlendirilmesi sürecinden etkili sonuçlar alabilmek için bazı unsurların dikkate alınması gerekmektedir. Bunların başında, bilgi alma, yetenek, güç ve ödüller gelmektedir¹⁸.

Bilgi alma çalışanların, işletmenin performansı hakkında yeterli ölçüde bilgilendirilmeleri ile ilgilidir. Bunun yanında çalışanların işletmenin amaçlarına katkıda bulunabilecek ölçüde bilgi ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların önemli kararları almak için gerekli teknik ve yönetsel güce sahip olmaları ve güçlendirme sürecinin amacına uygun bir biçimde sonuçlanmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların grup olarak güçlendirildiği kendi-kendini yöneten ekipler, çok yönlü ve birbirini tamamlayan yönetsel ve teknik yeteneklere sahip olduklarından özellikle karmaşık sorunların çözümünde daha etkili olmaktadır. Diğer taraftan çalışanların, işletmenin toplam performansına bağlı olarak ödüllendirilmesi, güçlendirme sürecinin etkinliğini artırmaktadır.

4. Hiyerarşi Kademelerinin Azaltılması

İşletme organizasyonlarının değişen çevre koşullarına karşılık yeniden yapılanma süreçlerinin temel sonuçları olarak nitelendirilen, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, esnek uzmanlaşma ve çalışanların güçlendirilmesi biçimindeki uygulamalar, organizasyon yapılarında küçülme ve hiyerarşi kademelerinin azaltılması ile sonuçlanmaktadır.

İşlerin organizasyondaki hiyerarşi zinciri doğrultusunda en üst kademelerden başlayarak, daha alt kademelere ayrılmasıyla ortaya çıkan dikey farklılaşma,

¹⁸ Richard L.Daft, **Organization Theory and Design**, (Minneapolis: West Publication, 1995) s.412.

organizasyonun dikey olarak büyümesini ve yönetim kademelerindeki artışı ifade etmektedir. İşlerin, işbölümü yoluyla çeşitli uzmanlık alanlarına dağılımı ile ortaya çıkan yatay farklılaşma ise, organizasyondaki kademelerin yatay olarak artmasına ve genişlemesine neden olmaktadır.

İş süreçlerinin yeniden tasarlanması, birbirlerine bağlı olan görevlerin hiyerarşi zinciri doğrultusunda yönetim kademeleri arasında dağılması ya da yatay bir şekilde çeşitli uzmanlık alanlarına bölünmesi yerine, bu görevlerin tek bir iş haline getirilerek bütünleştirilmesini öngörmektedir. Gelişmiş teknolojilerin ve bilgisayarın iş süreçlerine ve organizasyon tasarımına uyarlanması üzerinde yoğunlaşan esnek uzmanlaşma ise, işbölümüne dayalı hiyerarşik yapılarda olduğu gibi, ayrıntılı görev tanımları ve uzmanlaşma yerine, belirli bir işin yapılması için gerekli çok yönlü yeteneklerin birleştirilmesini gerektirmektedir. İş süreçlerinin yeniden tasarımı ve esnek uzmanlaşma ile birlikte ortaya çıkan yeni organizasyon biçimi ise, çalışanların güçlendirilmesini kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu doğrultuda yönetimin geleneksel olarak yerine getirdiği kontrol, koordinasyon ve karar alma süreçleri, işi yerine getiren personelin ya da ekiplerin işlerinin birer parçası olduğundan, hiyerarşi kademelerinin azaltılması şeklinde bir yapısal değişikliğe gidilmesi gerekmektedir.

Hiyerarşi kademelerinin azaltılması, işletmenin değişen koşullara karşılık verebilmek için, yönetim kademelerinde ve işgücünde kısıntıya giderek, bazı hiyerarşi kademelerini ortadan kaldırması anlamına gelmektedir¹⁹. Hiyerarşi kademelerinin fazla olması organizasyonda iletişim, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin güçlüğüle

¹⁹ Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, *Behavior in Organization*, (New Jersey: Prentice-Hall International, 1995) s.627

yürütülmesine ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Kademe azaltma yoluyla en üst kademe yönetimi ile işin fiilen yapıldığı alt kademe personeli arasındaki iletişim ve koordinasyon daha kolay sağlanacağından kararlar daha hızlı ve sağlıklı bir biçimde alınabilmektedir. Bunun yanında kademe azaltmanın organizasyona diğer önemli bir katkısı da, organizasyona değişime uyarılma ve yenilik yaratmada ihtiyaç duyulan esnekliği kazandırmasıdır.

5. Yönetimin Değişen Rolü

Değişen koşullarla, birlikte, işletme organizasyonlarının karşılaştıkları iş süreçlerinin yeniden tasarımı, esnek uzmanlaşma, çalışanların güçlendirilmesi ve hiyerarşi kademelerinin azaltılması biçimindeki yaklaşımları, yönetsel rollerdeki değişimi zorunlu hale getirmiştir.

Genellikle organizasyonun iç çevresinin kontrolü ve koordinasyonu üzerinde odaklanmış geleneksel yönetim rollerinin bugünün koşullarındaki önemi azalmakta, dış çevrenin kontrolü ve koordinasyonu üzerinde yoğunlaşmış rollerin önemi artmaktadır. Bu doğrultuda iç çevreye dönük koordinatör, monitör, üretici ve emir verici rollerden, dış çevreye dönük öğrenmeyi kolaylaştırıcı (faciliator), danışman, aracı (broker) ve ekip liderliği biçimindeki rollere doğru bir gelişme söz konusudur. Bu durum aynı zamanda, yönetsel rollerin, işe yönelik (transaksiyonel) özellikteki rollerin, transformasyonel rollere doğru gelişimini göstermektedir²⁰. Bu roller, yöneticilerin gelecek üzerinde daha fazla yoğunlaşmalarını ve organizasyonun değişen koşullara ve yeniliklere daha hızlı bir biçimde uyarlanmasını sağlamaktadır.

²⁰ Alan T. Belasen ve Diğerleri, "Downsizing and the Hyper-Effective Manager: The Shifting Importance of Managerial Roles During Organizational Transformation", **Human Resource Management**, C.XXXV, S.1, (İlkbahar, 1996) s.89.

6. Çok Yönlü ve Sinerjik İletişim

İşletmelerin geçirdikleri köklü değişimler ile birlikte, ortaya çıkan yeni organizasyon yapılarının sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi, organizasyon üyelerinin iletişim yeteneklerini geliştirebilecekleri ve katılıma olanak sağlayan etkili bir iletişim sisteminin kurulmasına bağlıdır.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, yeni bilgi teknolojileri ve mikro bilgisayar, organizasyonların iç çevreyle olduğu kadar, dış çevreyle de etkin bir iletişim kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin iç ve dış çevre ile çok yönlü iletişimine olanak sağlayacak, iletişim ağlarına, yeni bilgi teknolojilerine ve bunları etkin bir biçimde kullanabilecek insan kaynaklarına sahip olmaları, önemli bir rekabet üstünlüğü olarak kabul edilmektedir.

Diğer taraftan, organizasyonların yeniden yapılandırılmasıyla ortaya çıkan modellerin temelinde işbirliği olgusunun yer alması, organizasyonlardaki iletişim engellerinin kaldırılmasını ve bireyler gruplar ve bölümlerarası çok yönlü iletişimi gerektirmektedir. Bunun yanında çalışanların ya da ekip üyelerinin biraraya geldiklerinde sinerji etkisi yaratabilecekleri bir ortamın hazırlanmasında çok yönlü iletişim büyük önem taşımaktadır. Sinerjik iletişim biçiminde de adlandırılabilir bu durum, organizasyon üyelerinin birbirlerini daha iyi anlamalarını ve öğrenmeye ve sürekli gelişmeye daha yatkın bir duruma gelmelerini sağlamaktadır²¹.

²¹ Gregory A.Gull, "Sinerjik İletişim", (Çev.Günhan Günay) *Executive Excellence*, Y.I, S.5, (Ağustos, 1997) s.5.

II. ORGANİZASYONLARIN TASARIMINI ETKİLEYEN YENİ MODELLER

Global değişim, teknolojik yenilikler ve sosyo-kültürel değerlerdeki değişimler, işletmelerin amaç, politika, felsefe ve stratejilerini değerlendirerek, yeniden yapılanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluğa bağlı olarak, yönetim ve organizasyon konularıyla ilgili çalışmalarında sürekli bir gelişmenin olduğu gözlenmektedir. Böylece yöneticilerin değişen koşullara karşılık vermede ve sorunlarının çözümünde kullanabilecekleri yönetsel araçların sayısı artmaktadır.

Yönetim ve organizasyon literatürünün sürekli gelişmesine ve yöneticilerin kullanabilecekleri bilgi ve araçların artmasına karşılık, işletmelerin yeniden yapılandırılmalarında, hangi organizasyon modeline ya da yaklaşımına ağırlık verilmesi halinde daha etkin olabilecekleri konusuna açıklık getirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamak için geçirdikleri köklü değişimin birer uzantısı ve sonucu biçiminde değerlendirilen, iş süreçlerinin yeniden tasarımı, esnek uzmanlaşma, çalışanların güçlendirilmesi ve hiyerarşi kademelerinin azaltılması biçimindeki uygulamaların belirli organizasyon modelleri ve yaklaşımları doğrultusunda ele alınması yararlı olabilir.

Organizasyonların tasarımını etkileyen yeni modellerin inceleneceği bu kısımda, proje, matriks, karma, network, yığışım organizasyon yapılarının yanısıra, konfigürasyon öğrenen organizasyonlar ve kendi-kendini organize eden sistemler gibi yaklaşımlara da kısaca değinilecektir.

A. PROJE ORGANİZASYON YAPISI

İşletmeler, çevresel değişimlere ve taleplere zamanında karşılık verebilmek amacıyla zaman zaman rutin faaliyetleri dışına çıkararak belirli projeler üzerinde

yoğunlaşmaktadırlar. Genellikle ürün geliştirme, yeni bir fabrika inşaatı yeni bir teknoloji üretimi ya da yeni teknolojinin uygulanması biçiminde tasarlanan faaliyetler, proje çalışmasını gerektiren faaliyetlerdir.

Proje genellikle geçici olarak kurulmuş bir ekip tarafından yerine getirilen tekrarlanmayan faaliyetlerden oluşmuştur. Proje yönetimi ise, belirli bir amacı gerçekleştirmek için, insani ve fiziksel kaynakların "geçici", bir organizasyon içinde birleştirilmesi anlamına gelmektedir²². Başta koordinasyon sorunu olmak üzere klasik organizasyon yapısından kaynaklanan sorunlar, proje faaliyetlerinin ayrı bir organizasyon düzenlenmesiyle gerçekleştirilmesini zorunlu kılmıştır. Böylece proje faaliyetleri, kendine has özellikleri olan bir organizasyon yapısını da beraberinde getirmiştir.

Bu gelişme proje adı altında toplanan işlerin tamamlanabilmesi için, değişik kişi, bilgi kaynak ve gruplara değişik zamanlarda ihtiyaç duyulmasının bir sonucu olarak kabul edilebilir²³. Bu tür organizasyonda belirli sayı ve nitelikteki personel, projenin ömrü süresince geçici ekiplerde görevlendirilmek amacıyla atanmaktadırlar. Proje ekibinin kurulması, projenin ihtiyacına göre belirlenmektedir. Projede herhangi bir değişikliğe gidildiğinde, benzer bir şekilde ekipte de değişiklik yapılabilir²⁴. Proje organizasyonunda alt birimler aynı mamul ya da proje üzerinde çalışan farklı fonksiyonel uzmanlık alanlarıyla birlikte gruplandırılmıştır²⁵. Bu durum organizasyonda

²² Robert C.Ford ve W.Alan Randolph, "Cross-Functional Structures: A.Review an Integration of Matrix Organization and Project Management", *Journal of Management*, C.XVIII., S.2, 1992, s.269.

²³ Koçel, s.226.

²⁴ Henry L.Tosi, John R.Rizzo, Stephen J.Carrol, *Managing Organizational Behavior*, Cambridge: Ballinger Publications, 1986) s.62.

²⁵ Judith R. Gordon, *Organizational Behavior*, (Boston: Allyn and Bacon, 1993) s.507.

hem çapraz bir iletişime, hem de ikili komuta sistemine neden olduğundan, matriks organizasyon yapısı gibi proje organizasyonuna da“ çapraz fonksiyonel organizasyon” adı verilmektedir²⁶.

Proje organizasyonu, klasik emir-komuta ya da fonksiyonel organizasyonda koordinasyonu sağlaması nedeniyle, çok sık başvurulan bir organizasyon türüdür. Proje organizasyonu, saf proje organizasyonu, kurmay proje organizasyonu ve proje grubu organizasyonu olmak üzere uygulamada üç ayrı biçimde görülmektedir.

1. Saf Proje Organizasyon Yapısı

Saf proje organizasyonu olarak adlandırılan yapının en önemli özelliği, proje türü işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ve birimlerin “proje yöneticisi”nin emir komutasına verilmiş olmasıdır²⁷. Böylece belirli bir proje üzerinde emir-komuta birliği ve proje denetiminin etkinliği sağlanmıştır. Buna karşılık, proje yöneticisinin ve bağlı birimlerin birden fazla projeyi birarada yürütmesi halinde, bazı işlevler her proje için ayrı ayrı tekrarlanmakta ve dolayısıyla zaman ve maliyet kaybı sözkonusu olmaktadır²⁸. Ayrıca bazı işlerde uzmanlaşmış kişilerin belirli proje bölümlerinde başlangıçtan bitişine kadar görevlendirilmeleri, bu kişilerin bazen boş kalmalarına neden olmakta ve uzmanlardan en iyi şekilde yararlanılmamaktadır. Saf proje organizasyonun da projenin gelişimine, işletmenin geleceğinden daha fazla önem verildiği için, işletmenin aldığı riskler fazlalaşmaktadır²⁹.

²⁶ Ford ve Randolph, s.269.

²⁷ Koçel, s.228.

²⁸ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, 1991) s.76.

²⁹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş, 1993) ss.168-169.

2. Kurmay Proje Organizasyon Yapısı

Kurmay proje organizasyonunda proje yöneticisi, bir kurmay ya da danışman olarak proje ile ilgili inceleme, araştırma, çözümlenme, tasarım ve koordinasyon sağlama görevlerini üstlenmektedir. Temel görevi bağlı olduğu üst kademenin proje faaliyetinden doğan yükünü azaltmak ve üstlerine proje faaliyetlerinde yardımcı olmaktır.

Kurmay proje organizasyonunda, saf proje organizasyonundaki bazı sorunlar önlenmiş olmakla birlikte, bu yapıda tüm projeden sorumlu bir yetkiliyi bulmak mümkün değildir. Projeyi yürütenler hem proje danışmanına hem de bölüm yöneticisine karşı bağımlı durumdadır. Çünkü kurmay proje organizasyonunda proje yöneticisinin danışmanlık görevi dışında, emir-kumanda yetkisi yoktur. Emir-komuta yetkisi fonksiyonel bölüm yöneticisindedir³⁰.

3. Proje Grubu Organizasyon Yapısı

Proje faaliyetlerinin, komite, ekip ve görev güçleri biçiminde ayrıntılı olmayan bir yapı içinde düzenlenmesi, proje grubu organizasyon yapısını ifade etmektedir.

a) Komiteler

Proje faaliyetlerinin bir komite biçiminde organize edilmesi, üst yönetime ileri düzeyde bir koordinasyon imkanı sağlamaktadır. Bu tür organizasyon biçimi genellikle uzmanlık yeteneklerinin önemli olduğu projelerde kullanılmaktadır. Projenin sorumluluğu araştırma-geliştirme ve tasarım mühendisliği gibi organizasyonda belirli bir uzmanlık alanında görevli komiteye verilmektedir.

³⁰ Ülgen, s.78.

b) Ekipler

Projenin ileri düzeyde karmaşık olması ve daha bağımsız ve katılımcı bir çalışma ortamını gerektirmesi halinde, proje faaliyetlerinin bir ekip tarafından yürütülmesi sözkonusu olabilir. Bugün birçok işletme organizasyon dizaynında fonksiyonel hiyerarşinin çok az olduğu ya da hiç olmadığı proje ekiplerine yer vermektedir. Bu organizasyonlarda ekip üyeleri ihtiyaç duyulan yeteneklerine ve ürün taleplerine göre, bir projeden diğerine geçmektedir. Proje ekipleri, bürokratik organizasyondan kaynaklanan katı sınırlar olmaksızın, yeni fikirler ve yeni yöntemler keşfetmeye çalışmaktadırlar³¹.

c) Görev Güçleri

Proje faaliyetlerinde görev gücü, bir daha tekrarlanmayacak benzersiz bir sorun ile karşılaşıldığında, bu sorunu incelemek, çözmek ve öneriler hazırlamak amacıyla oluşturulmaktadır. Bu tür organizasyon, hiç bir yöneticinin sorun çözmede uzmanlık gücü olmadığı durumlarda, proje konusuyla doğrudan ilgili olan fonksiyonel bölümlerden gelen temsilcilerin birleşmesiyle kurulmaktadır³².

B. MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI

Proje organizasyon yapısı, geçici bir özelliğe sahiptir. Proje tamamlandıktan sonra, proje faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla kurulan yapı, personelin organizasyon içindeki sürekli görevlerine dönmesiyle birlikte işlerliğini yitirmekte ve dağılmaktadır. İşletmenin genel faaliyetleri içinde projelerin daha az yer tutması halinde, geçici bir

³¹ Ricky W.Griffin, **Management**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1993) s.302.

³² Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, (Ankara: Adım Yayıncılık, 1992) s.141.

organizasyon yapısı proje faaliyetlerinin yürütülmesi açısından yeterli olabilir. Ancak projelerin tüm işletme faaliyetleri içinde önemli bir yer tutarak süreklilik kazanması ve daha fazla zaman, kaynak ve personel gerektirmesi halinde, proje organizasyonu yetersiz kalabilir. Bu durumda, etkinliği sağlamak ve organizasyonun bütününde ihtiyaç duyulan koordinasyonu gerçekleştirebilmek için, proje faaliyetlerinin sürekli bir yapı içinde düzenlenmesi gerekmektedir. Matriks organizasyon olarak adlandırılan bu yapı, mevcut organizasyon yapısında köklü bir değişimi ve farklı bir yönetim anlayışını ifade etmektedir.

Proje organizasyon yapısı, matriks organizasyon yapısına geçişte, bir aşama olarak kabul edilebilir. Ancak matriks organizasyon yapısını, proje organizasyondan ayıran iki önemli unsur vardır. Bunlardan birincisi, matriks organizasyon yapısının süreklilik özelliğine sahip olmasıdır. İkincisi, yatay olarak gruplandırılmış bölümlerin üzerinde yer alan yöneticilerin, görevlerine ve uzmanlık alanlarına bağlı olarak proje faaliyetleri üzerinde yürütme yetkisine sahip olmalarıdır³³.

İşletmeler büyüdükçe ve bazen ulusal sınırların dışına taşarak uluslararası özelliğe sahip oldukça, klasiklerin öngördüğü fonksiyonel organizasyon yapısı yetersiz kalmakta, sayısız projelerle uğraşmak zorunda kalan üst yönetim temel hiyerarşi kurallarıyla işlerin yürümediğini farkederek, başka modeller aramaya ve çok boyutlu düşünmeye çalışmaktadırlar. Taylor, "fonksiyonel ustabaşılık" kavramıyla benzer bir modeli uzun yıllar önce geliştirmiş olmasına rağmen o dönemde fazla ilgi görmemişti. Ancak bugün değişen koşullara zamanında uyarlanmak zorunda olan işletmeler,

³³ Burt Scanlan ve Bernard Keys, *Management and Organizational Behavior*, (New York: John Wiley and Sons, 1983) s.317.

Taylor'un önerdiği sisteme yönelerek proje yönetimine önem vermeye başlamışlardır. Matriks organizasyon yapısı ileri düzeyde yetenekli insan gücü ve uzmanlık isteyen çalışma alanlarında etkili olmaktadır³⁴. Bu nedenle matriks organizasyon yapısını kullanan işletmelerin önemli bir bölümü iş hacmi bakımından belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerdir. Diğer bir ifadeyle, işletme faaliyetlerinin çeşitlendirilmiş olması, yenilik gerektirmesi ve rekabet nedeniyle en kısa zamanda sonuca ulaşma zorunluluğu matriks organizasyonu gerektiren konulardır³⁵.

Matriks organizasyon yapısı genellikle uzay araçları endüstrisi, çokuluslu işletmeler, finansal kurumlar, hastaneler ve eğitim kurumlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Matriks organizasyonda etkin yönetim, klasik organizasyon yapılarının özellikleri karşısında yer alan davranışsal ve yapısal araçların kullanılması anlamına gelmektedir³⁶. Bu araçların başında, matriks organizasyonun en önemli yapısal özelliği olan ikili komuta sistemi gelmektedir. İkili komuta sistemi, fonksiyonel ve mamul bölümlere ayırma biçimlerinin aynı yapıda birleştirilmesiyle bir astın hem fonksiyonel bölüm yöneticisine, hem de mamul (proje) yöneticisine bağlı olmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Bunun yanında, ulusal sınırları aşarak uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin, fonksiyonel ve mamul organizasyonu birleştirmek yerine genellikle mamul ve bölge organizasyon yapısını birleştirdikleri görülmektedir. Bu durumda ortaya iki tür

³⁴ İnan Özalp, "Matriks Organizasyon Yapısı", A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.VI, S.1 (Haziran, 1988) s.25.

³⁵ Eren, s.189.

³⁶ Harvey F.Kolodny, "Evolution to a Matriks Organization", *Academy of Management Review*, C.IV, N.4, 1979, s.543.

matriks organizasyon yapısı çıkmaktadır. Birincisi ürün-fonksiyon temeline dayanan, ikincisi ürün-bölge temeline dayanan matriks organizasyon yapısıdır.

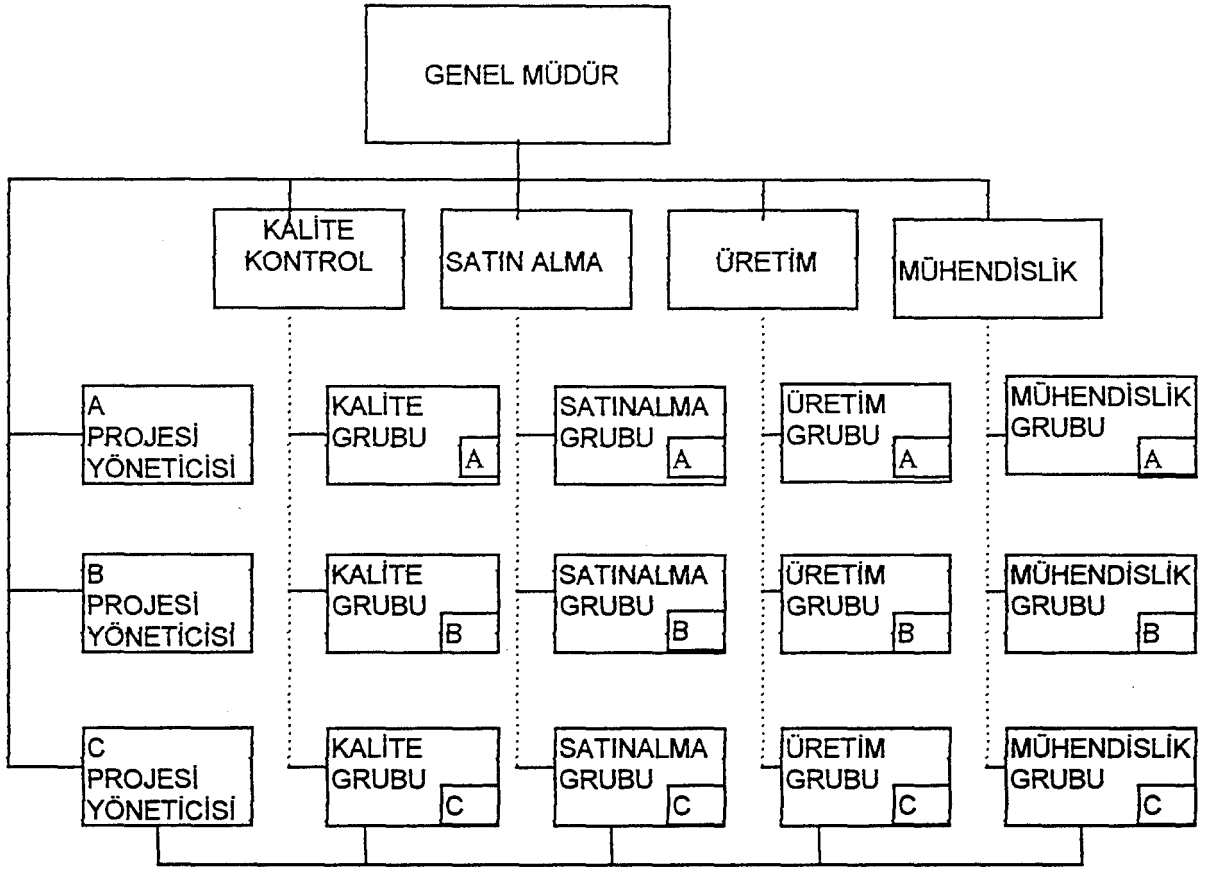
1. Ürün-Fonksiyon Temeline Dayanan Matriks Organizasyon Yapısı

Ürün temeline dayanan organizasyon çevredeki değişmelere uymak için başvurulan bir yoldur ve merkezleşmemenin bir yolu olarak ürün gruplarına yetki verilmektedir. Ancak ürünler çok çabuk değiştiğinde ve çevre çok hareketli ise ürün organizasyonu yetersiz kalabilir. Matriks organizasyon biçimi fonksiyonel yapı ile ürün yapısının en iyi yönlerini birleştirmek için oluşturulan yapıdır. Fonksiyonel bölümler ise ayrı bir yapı içinde yer almaktadırlar. Bir fonksiyona bağlı olarak çalışan personel aynı zamanda proje grubunda görevlidir.³⁷ Buna göre matriks yapı içinde üç önemli ilişki türü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, proje yöneticisi ile fonksiyonel bölüm yöneticileri arasındaki ilişkililerdir. Bu iki bölüm arasında hiyerarşik bir bağ olmaması çatışmalara neden olabilir. İkincisi, fonksiyonel bir bölüme bağlı olup aynı zamanda bir proje grubu içinde yer alan personel ile fonksiyonel bölüm yöneticileri arasındaki ilişkililerdir. Üçüncüsü ise, proje yöneticisi ile fonksiyonel bölüme bağlı olarak çalışan ve aynı zamanda proje grubu içinde yer alan personelin ilişkisidir³⁸. Bu ilişkiler Şekil I-1'de görünmektedir.

³⁷ Özalp, s.26.

³⁸ Koçel, s.232.

Şekil I-1. Matriks Organizasyon Yapısı



Kaynak: Donald D. White ve David A. Bednar, **Behavior in Organization** (Boston: Allyn and Bacon , 1986), s.84.

Şekilde görüldüğü gibi, ürün ve fonksiyonel organizasyon biçimleri aynı yapıda bütünleşmiştir. A, B ve C projeleri ürün organizasyonu; kalite, satınalma, üretim ve mühendislik bölümleri ise fonksiyonel organizasyonu ifade etmektedir. Fonksiyonel bölümlerin altında yer alan kalite, satınalma, üretim ve mühendislik grupları ise her bir proje türü için tekrar edilmiştir. Buna göre A projesine bağlı olarak kalite grubu içinde yer alan bir uzman, aynı zamanda kaliteden sorumlu fonksiyonel bölüm yöneticisine de bağlıdır.

2. Ürün-Bölge Temeline Dayanan Matriks Organizasyon Yapısı

İşletmelerin uluslararası sınırları aşarak, farklı ülkelerde ürün çeşitlendirmesine gitmeleri halinde, ürün ve bölge organizasyonu özelliklerinin bütünleştiği matriks bir yapıya yönelmeleri sözkonusudur. Bu yapı işletmelerin yurt dışında bulunan yan kuruluşların teknolojik bilgi ve mamul konusunda merkez işletmelerine olan bağlılıkları yüksek olacağından, dünya kökenli ürün ve bölge gruplarının koordinasyonu ve bilgi akış sürecini çift yönlü olarak sağlamaları zorunlu hale gelmektedir³⁹. Ürün ve bölge organizasyonun aynı anda kullanılması, yurt dışında bulunan yan kuruluşların, dünya kökenli ürün ve bölge yöneticilerine aynı anda rapor vermesini gerektirmektedir⁴⁰.

Matriks organizasyon yapısı özellikle çevre koşullarının belirsiz ve değişken olması durumunda, büyük ve kapsamlı projelerde başarıyla uygulanabilecek bir organizasyon yapısıdır⁴¹. Ancak ikili komuta sisteminden kaynaklanabilecek sorunların ve çatışmaların önüne geçebilmek için matriks yapıya uygun bir emir-komuta ve yetki sisteminin kurulması ve bunun yanında iletişim ve koordinasyon ihtiyacını istenen seviyede karşılayabilecek bir bilgi akışının sağlanması gerekmektedir.

C. KARMA (HYBRID) ORGANİZASYON YAPISI

Bazı işletmeler, organizasyon dizaynında iki ya da daha fazla sayıda organizasyon türünü birarada kullanmaktadırlar. İki ya da daha fazla sayıda organizasyon türünün aynı yapıda birleşmesiyle ortaya çıkan yapılara karma (hybrid)

³⁹ William G.Egelhof, "Strategy and Structure in Multinational Corporations: A.Revision of the Stopford and Wells Model", İçinde; Jagdish Sheth ve Golpira Eshgi (Der) **Global Organizational Theory Perspectives**, (Cinninnati: South-Western Pub. Co, 1990)s.110

⁴⁰ Arvind Phatak, **International Dimensions of Management** (Boston: Pws-Kent Publishing Company, 1992) s.156.

⁴¹ Özalp, s.28.

yapılar adı verilmektedir⁴². Örneğin üretim, pazarlama, insan kaynakları ve finansman biçiminde fonksiyonel temele göre dizayn edilmiş bölümlerin dışında, birden fazla mamul çeşidinin olması halinde üretim bölümünün mamul temeline göre daha alt birimlere ayrıldığı görülmektedir. Aynı şekilde, pazarlama bölümünün de bölge temeline göre daha alt birimlere ayrılması, karma bölümlendirme biçiminin kullanıldığını göstermektedir.

Uygulamada, tek bir bölümlendirme biçiminin yarattığı sakıncalar nedeniyle, özellikle belirli bir büyüklükteki işletmelerin, karma organizasyon yapısına yöneldikleri görülmektedir. Çünkü işletmenin büyümesi ve çeşitlilik söz konusu olduğu zaman tek bir bölümlendirme sistemi ile işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek güçleşebilir. Organizasyon yapılarının her birinin kendine göre bazı sakıncaları ve üstünlükleri olabilir. Karma organizasyon yapısı, değişik bölümlendirme biçimlerinin üstün yönlerini temel almaktadır⁴³.

Az sayıda işletme organizasyon dizaynını tek bir bölümlendirme biçimini kullanarak gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte birçok işletme organizasyon yapısını oluştururken, yönetimin bir dayanağı olarak tek bir yapıyı temel almasına karşılık; stratejik amaçlarına ulaşabilmek açısından geçici ya da sürekli değişiklikleri gerçekleştirmede yeterli esnekliği sağlayabilmek için iki ya da daha fazla sayıda bölümlendirme biçimini birarada kullanmaktadırlar⁴⁴.

Karma yapı, hem biçimsel organizasyona, hem de pazara bağlı unsurları ve çevre koşullarını bütünleştirme ve uyumlaştırma imkanı sağlamaktadır. Özellikle

⁴² Griffin, s.300.; Gary Dessler, **Organization Theory** (New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 1986) s.135.

⁴³ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, C.II,(Eskişehir: Birlik Yayıncılık, 1995) s.38.

⁴⁴ Griffin, s.300.

franchising yoluyla büyümeyi ve yeni pazarlara yönelmeyi hedefleyen işletmelerin, yapısal düzenlemelerde karma organizasyon biçimini dikkate almaları halinde daha başarılı oldukları gözlenmiştir⁴⁵. Franchising işletmelerinde karma organizasyon yapısıyla ilgili uygulamalar, bir anlamda strateji ve organizasyon yapısı arasında nasıl bir denge kurulabileceğini göstermektedir.

D. KONFIGÜRASYON YAKLAŞIMI

Organizasyon açısından konfigürasyon terimi, genellikle aynı anda ortaya çıkan, kavramsal bakımdan farklı özelliklere sahip unsurların biraraya gelerek oluşturduğu çok boyutlu bir gruplaşmayı ifade etmektedir. Endüstri, teknoloji, strateji, kültür, ideoloji gibi çok sayıda çevresel boyut ve bunlara bağlı sonuçlar, belirli bir model içinde gruplandırılmıştır. Konfigürasyonlar, kavramsal bir biçimde geliştirilmiş tipolojilerin, ampirik bir sınıflandırma bilimine dayandırılmasıyla elde edilmiştir. Bunun yanında insanlar, gruplar, bölümler ya da organizasyon ile ilgili iletişim ağları arasındaki ortak unsurların tanımlanmasıyla ortaya çıkan konfigürasyonlar, çok boyutlu bir analiz seviyesine ulaşmıştır.

Alan D. Meyer, Anne S. Tsui ve C.R. Hinnigs'e göre konfigürasyon ile ilgili modeller oluşturmak ve bu yönde bir tipoloji ve sınıflandırma modeli yaratmak sosyal bilimlerle ilgili teori ve araştırmaların kökenine başvurmayı gerektirmektedir. Çünkü konfigürasyonlar, insanları ve insan yaşamına anlam kazandıran nesnelere farklı ve birbirine bağlı homojen gruplar içinde sınıflandırmaya yönelmiştir⁴⁶.

⁴⁵ Scott A. Shane, "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors", *Academy of Management Journal*, C.XXXIV, S.1 (1996) ss.216-234.

⁴⁶ Alan D.Meyer, Anne S.Tsui ve C.R.Hinnigs, "Configurational Approaches to Organizational Analysis", *Academy of Management Journal*, C.XXXVI, S.6, (Aralık, 1993) ss.1175-1179.

Organizasyon yapılarına konfigürasyonel (ortak şekillendirici) bir yaklaşım ile bütünleştirmeye yönelik Henry Mintzberg'e göre bütünleşme; karşılıklı bağımlılık, doğrudan gözetim, iş süreçlerinin standardizasyonu, çıktıların standardizasyonu ve yeteneklerin standardizasyonu biçimindeki koordinasyon mekanizmaları yoluyla organizasyon yapısının daha kapsamlı olarak sınıflandırılması anlamına gelmektedir⁴⁷. Böylece koordinasyon mekanizmalarına göre her organizasyon yapısı, Mintzberg'in önerdiği beş yapısal konfigürasyondan herhangi birisinin içinde yer alabilir. Beş temel konfigürasyon; basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlendirilmiş yapı ve geçici yapılar (adhocracy) biçiminde sınıflandırılmıştır⁴⁸.

Şekil I-2 Beş Temel Konfigürasyon

Yapısal Konfigürasyon	Temel Koordinasyon Mekanizması	Anahtar Organizasyon Bölümü	Merkezleşme Tarzı
Basit Yapı	Doğrudan Gözetim	Stratejik Tepe	Dikey ve Yatay Merkezleşme
Makine Bürokrasisi	İş Süreçlerinin Standardizasyonu	Tekno - Yapı	Sınırlı Yatay Merkezleşme
Profesyonel Bürokrasi	Yeteneklerin Standardizasyonu	Üretim Birimi	Dikey ve Yatay Merkezleşme
Bölümlendirilmiş Yapı	Çıktıların Standardizasyonu	Orta Kademe	Sınırlı Dikey Merkezleşme
Geçici Yapı (Adhocracy)	Karşılıklı Bağlılık	Kurmay Desteği	Seçici Merkezleşme

Kaynak: Henry Mintzberg, **Structure in Fives: Designing Effective Organizations** (New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 1983) s.153.

⁴⁷ Gordon, s.513.

⁴⁸ Henry Mintzberg, **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**, (New Jersey: Prentice-Hall, 1983) s.153.

1- Basit Yapı

İşletmeler yeni kurulduklarında faaliyetlerini basit bir organizasyon yapısı içinde düzenlerler. Basit teknoloji, az sayıda kurmay personel, düşük seviyede iş bölümü, bölümler arasında çok az farklılaşma ve az hiyerarşi, basit yapıyı tamamlamada kullanılan kavramlardan bazılarıdır. Basit yapıda temel koordinasyon mekanizması, doğrudan gözetimdir. Önemli kararların tamamı üst yönetim tarafından alınmaktadır. Bu nedenle stratejik tepe olarak adlandırılan bir bölüm organizasyonda anahtar bir rol oynamaktadır. Basit yapının çevresi hem statik, hem de dinamik özellikler gösterebilir⁴⁹. Çevre statik olduğunda organizasyon mamul hattını dar tutmaktadır. Çevre dinamik olduğunda yeni bir ürün çeşidi için teknolojik değişime yönelmektedir⁵⁰.

2. Makine Bürokrasisi

Makine bürokrasisi ileri derecede uzmanlaşmanın temel alındığı fonksiyonel gruplandırmaya yer veren organizasyon yapısını ifade etmektedir. Görevlerin yerine getirilmesinde, önceden belirlenmiş kural, prosedür ve yöntemlerden yararlanılmaktadır. Hiyerarşik yapı önemlidir, bu nedenle kararalma faaliyeti konusunda sınırlı ölçüde yetki devrine gidilmektedir. Koordinasyon, standartlaştırılmış iş süreçlerinin yardımıyla sağlanmaktadır. Makine bürokrasisinde üretimin gerçekleştirildiği teknik bölüm (tekno-yapı) organizasyonun tüm faaliyetleri üzerinde anahtar bir rol oynamaktadır.

Makine bürokrasisinin içinde yer aldığı çevre koşulları basit ve durgun bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle işletme bir ya da iki mamul çeşidi üzerinde yoğunlaşarak

⁴⁹ Mintzberg, ss.158-159.

⁵⁰ Dessler, s.215.

mamul hattını dar tutmuştur. Bunun yanında dış çevrede teknolojik yenilikler ve rekabet baskısı çok düşük seviyededir⁵¹

3. Profesyonel Bürokrasi

Profesyonel bürokrasi, makine bürokrasisi gibi faaliyetlerde ileri derecede formalleşmeye yer vermektedir. Makine bürokrasisinde koordinasyon standart iş süreçleriyle sağlanırken, profesyonel bürokraside koordinasyon, yeteneklerin standartlaştırılması yoluyla sağlanmaktadır. Bu yapıda yatay ve dikey farklılaşma düşük seviyededir⁵².

Profesyonel bürokrasiler ileri düzeyde mesleki eğitim görmüş uzmanlardan kurulu olduğu için, kendi-kendini düzenleyen bir kontrol mekanizmasına sahiptir. Örneğin, profesörler, muhasebeciler, doktorlar ve hukukçular, merkezi olmayan bir organizasyon yapısında bağımsız çalışmayı tercih ederler. Bu nedenle üniversiteler, muhasebe ve avukatlık büroları ve hastaneler, profesyonel bürokrasiler biçiminde yapılaşma eğilimindedir. Bu yapıda yer alan uzmanlar, bağımsızlığa ve katılıma önem verirler. Genellikle durgun ve statik çevre koşullarında oldukça etkili bir yapı biçimi olarak kabul edilmektedir⁵³.

4. Bölümlendirilmiş Yapı

Bölümlendirilmiş organizasyon yapısı, farklılaşmış bir pazarın taleplerine karşılık verebilmek için faaliyetlerin mamul ya da pazar temeline göre gruplandırılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Mamul ve pazar bölümlerinin başında yer alan

⁵¹ Mintzberg, ss.158-159.

⁵² Judith R.Gordon,**Organizational Behavior**,(Boston: Allyn and Bacon, 1993) s.516.

⁵³ Robert Kreitner,**Management**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1992) s. 630.

orta kademe yöneticileri organizasyon içinde anahtar bir konuma sahiptir⁵⁴.

Bölümlendirilmiş yapıda organizasyon bütünü farklılaşmış bir çevrenin özelliklerine göre düzenlenmiştir. Bu nedenle bölümler oluşturulurken, hedef pazarın özellikleri dikkate alınmaktadır⁵⁵. Hedef pazara ilişkin özelliklerin dikkate alınması, bölümlendirilmiş yapının, Alfred Chandler'in öne sürdüğü yapı stratejisi izler iddiasının bir kanıtı olduğunu göstermektedir⁵⁶. Buna göre, işletmelerin mal ve hizmet sundukları pazarın önemli bir bölümünü ele geçirecek rekabet üstünlüğü elde etmeleri ya da yöneldikleri yeni pazarlarda başarıya ulaşmaları, öncelikle hedef pazarın taleplerini karşılayabilecek ve pazarın özelliklerinde ortaya çıkan değişimlerin zamanında değerlendirebilecek bir düzenlemeye bağlıdır. Bu düzenleme, üretim ve pazarlama faaliyetlerini pazar koşullarına ve bu koşullardaki değişimlere uyarlayabilecek bölümlendirilmiş bir yapı ile mümkündür.

Koordinasyonun sağlanmasında standartlaştırılmış çıktıların önemli bir rolü vardır. Bu doğrultuda her bir yönetici aynı zamanda üretim fonksiyonları üzerinde kontrol yetkisine sahiptir. Yöneticilerin ve organizasyonun başarısı bu çıktılarına göre değerlendirilmektedir⁵⁷.

Bölümlendirilmiş yapıda kullanılan teknoloji genellikle tekrarlanan özelliكتedir. Bu nedenle ileri derecede formalleşmiştir. Farklılaşmış pazarlarda faaliyet göstermelerine rağmen, dış çevreleri nispeten basit ve durgun bir özelliğe sahiptir. General Motors, Procter and Gamble, Ford ve Westinghouse gibi birçok büyük işletme bölümlendirilmiş organizasyon yapısını kullanmaktadır. Karar alma yetkisinin önemli

⁵⁴ Richard L.Daft, **Organization Theory and Design**, (Minneapolis: West Publications, 1996) s.630.

⁵⁵ Mintzberg, s.218.

⁵⁶ Dessler, s.222.

⁵⁷ Gordon, s.517.

ölçüde merkezleştiği bu yapıda daha alt kademelere sınırlı düzeyde yetki devri söz konusudur⁵⁸.

5. Geçici Yapı (Adhocracy)

Geçici yapı (adhocracy) ileri derecede organik bir yapıyı ifade etmektedir. Bu yapı, karmaşık ve sürekli değişen bir çevreye uyum sağlayabilmek için organizasyona ihtiyaç duyduğu esnekliği kazandırmaktadır.

Ürün geliştirme, süreç yenileme ve yeni teknoloji tasarımı ya da uygulanması gibi değişime ve yeniliğe yönelik projelerin başarıya ulaşabilmesi, bu projelerin amacına uygun bir yapının kurulmasına bağlıdır. Bu yapı yetenekli ve uzman bir işgücünden ileri düzeyde yararlanma imkanı sağlayan geçici (adhocracy) yapısıdır⁵⁹.

Geçici yapı, organizasyonlarda genellikle geçici olarak kurulan komite, ekip ve görev güçleri biçiminde ortaya çıkmaktadır. İleri derecede uzmanlık, yetenek ve yaratıcılık gerektiren alanlarda başarılı olan geçici yapının (adhocracy) uygulamada en fazla rastlanan biçimlerinden biri de matriks organizasyon yapısıdır. Matriks yapıda olduğu gibi geçici yapılarda da proje ve fonksiyonel bölümlerin aynı yapıda bütünleştiği görülmektedir. Ancak Mintzberg'e göre geçici yapıda yönetici sayısı fazladır. Fonksiyonel yöneticiler, fonksiyonel uzmanların faaliyetlerinden sorumludur. Proje yöneticileri proje ekiplerinin misyonlarını gerçekleştirmesinden sorumludur. Bunun yanında bütünleştirici rolünü üstlenen yöneticiler vardır. Bunlar, fonksiyonel bölümler ile proje ekiplerinin çabalarını koordine etmekle görevlidir⁶⁰.

⁵⁸ Daft, s.516.

⁵⁹ Mintzberg, s.254.

⁶⁰ Dessler, s.225.

Bununla birlikte geçici yapılarda koordinasyon, yapıyı oluşturan ekipler arasındaki karşılıklı bağımlılık yoluyla sağlanmaktadır. Çok dinamik bir çevrede faaliyet gösteren ve ileri ve karmaşık üretim teknolojisi kullanan işletmeler genellikle geçici (adhocracy) yapıya yönelmektedirler. Bu işletmeler arasında çok uluslu işletmeler önemli bir yer tutmaktadır⁶¹.

Bir anlamda insanların mevcut hiyerarşinin dışına çıkarak, belirli bir işin tamamlanması için biraraya geldikleri geçici yapı ile proje ekiplerinin, müşteri gereksinmelerine her yönüyle karşılık vermesi ve zorlu rekabet koşullarına uyum sağlaması daha kolaydır. Yüksek performans ile çalışan bu ekipler, iş ile kararların alınmasında önemli ölçüde serbestliğe sahiptirler⁶².

Son yıllarda geçici yapıların uygulamada en çok görülen örneklerinden biri kendi-kendini yöneten ekiplerdir. Kendi-kendini yöneten ekipler, belirli bir işi ya da projeyi yerine getirmek için biraraya gelen birbirini tamamlayan yetenekleri olan, iş ile ilgili konularda karar alma yetkisine sahip bir grup insandan oluşmaktadır.

E. ŞEBEKE (NETWORK) ORGANİZASYON YAPILARI

Sürekli değişen çevre koşullarına karşılık varlıklarını korumaya ve rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan işletmelerin yapısal değişime gitmeleri zorunludur. İşletmelerin bu değişimi sağlayacak stratejileri uygulayabilmesi, öncelikle organizasyon yapısı ve strateji arasında bir denge kurulmasını gerektirmektedir. Yapının stratejiye uyarlanmasıyla elde edilen modern organizasyon yapılarından biri de network organizasyonu yapılarıdır.

⁶¹ Mintzberg, s.253; Gordon, s.517.

⁶² Mary Jane Willier, "Geleceğin İşyeri", (Çev. Günhan Günay ve Mustafa Koka) **Executive Excellence**, Y.I, S.9 (Aralık, 1997) s.15

Şebeke organizasyonu olarak adlandırılan network organizasyon yapıları bir bakıma dikey ayrışım sonucu ortaya çıkan bir tür ortak girişimdir.Şebeke (Network) organizasyon yapıları, işletmelerin çevresel fırsatlardan azami ölçüde yararlanmak ve riskleri ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek amacıyla yöneldikleri ortak girişim faaliyetlerinde oldukça etkilidir. Bu tür yapının temel özelliği, bir mamul veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetler ile kullanılması gereken kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır⁶³.

İşletmeler, uluslararası rekabet ve teknolojik değişimin artan baskısına karşılık verebilmek için 1980'li yıllarda şebeke organizasyon yapılarının önemini algılamaya başlamışlardır. Bu doğrultuda mevcut işletmeler başarılı oldukları temel faaliyet alanlarına doğru küçülerek yönetim hiyerarşilerini azaltmaya ve çeşitli alanlardaki faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanarak yaymaya yönelmişlerdir⁶⁴.

Patrizia Bianchi ve Nicola Bellini, şebeke organizasyonu "hiyerarşik yetki ile yönetilmeyen, dışsal bir iş bölümü temeline dayalı olarak biraraya gelen işletmelerin karşılıklı etkileşimi" biçiminde tanımlamıştır⁶⁵. Charles C.Snow ve Raymond E. Miles'e göre şebeke organizasyon uygulamada üç farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bunlar içsel şebeke, dengeli şebeke ve dinamik şebeke olarak isimlendirilmiştir.

İçsel şebekede bir işletmenin temel faaliyet konusu farklı işletmelerin faaliyet konusu olmakta, ancak kaynakların tamamı yine aynı işletmenin bünyesinde

⁶³ Koçel, s.258.

⁶⁴ Raymond E.Miles ve Charles C.Snow, "Causes of Failure in Network Organizations", **California Management Review**, C. XXXIV, S. 4 (Yaz , 1992) s.55.

⁶⁵ Asuman Akdoğan, "Network Organizations", **Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 1995, s.184.

kalmaktadır. Böylece içsel şebeke işletmeleri; belirli işletmelerle birleştirdikleri varlıkların önemli bir bölümüne ya da tamamına sahip olmaktadırlar⁶⁶.

Dengeli şebeke işletmelerinde ise belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli kaynaklar birbirinden bağımsız işletmelerin bünyelerinde yer almaktadır. Böylece bir network; ağı içinde birbirleriyle ilişki halinde olan işletmeler sahip oldukları üretim kaynakları açısından bağımsız olmalarına karşılık belirli bir mal ya da hizmet üretimi için birbirlerine bağımlı hale gelmektedirler.

Dinamik şebeke, organizasyonu dengeli şebeke yapının bir uzantısıdır. Şebeke ağı içinde yer alan her işletme, bir lider işletme haline gelmeden, aracılık fonksiyonu gören başka bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştiren, her biri belirli konuda uzmanlaşmış birbirinden bağımsız işletmelerden oluşmaktadır. Ortak girişimler (Joint ventures) bunun en belirgin bir örneğidir⁶⁷.

F. YIĞIŞIM (CONGLOMERATE) ORGANİZASYON YAPISI

Yığışım türü organizasyon yapıları, holding kuruluşlarında yaygın olarak kullanılan bir yapı modelidir. Bu nedenle, yığışım organizasyon yapıları, aynı zamanda holding yapılar olarak tanımlanmaktadır⁶⁸

Yığışım (conglomera)organizasyonların en önemli özelliği yapıyı meydana getiren birimlerin, faaliyetlerin yerine getirilmesi açısından birbirlerinden bağımsız olmalarıdır. Ancak birimlerin kaynak açısından holding merkezine bağımlılıkları sözkonusudur.

⁶⁶ Charles Snow ve Raymond E.Miles, "Managing 21 st Century Network Organizations", *Organizational Dynamics*, C. XX, S. 3 (Kış, 1992) ss.11-14.

⁶⁷ Koçel, s.261.

⁶⁸ Griffin, s.295.

Yığışım türü yapının kurulmasındaki temel amaç, farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeleri tek bir organizasyon çatısı altında toplamaktır. Her işletme, bir kar merkezi olarak görev yapmakta ve bunlar satın alındıklarında veya elden çıkarıldıklarında yalnız üst yönetimleri değişime uğramaktadır. Bu işletmelerin bağlı olduğu holding yönetiminin ana görevi, kaynakların işletmeler arasında uygun dağılımı sağlamak, tüm holding için planlar yapmak ve işletmelerin kazançlarından yaptıkları katkıları kontrol altında tutmaktır⁶⁹.

G. YALIN ORGANİZASYON YAPISI

James Womack ve Daniel Jones, "Dünyayı Değiştiren Makine" isimli kitaplarında, Toyoto'nun öncülük ettiği "Yalın Üretim" in, etkisiyle işletmelerin performanslarının çarpıcı bir biçimde nasıl arttığını incelemiştir. Yalın üretim ile birlikte, üretimde gereksiz aşamaların ortadan kaldırılarak, diğer aşamaların sürekli bir akış biçiminde düzenlenmesi, işgücünün yeniden organize edilerek, çapraz fonksiyonel ekiplere dönüştürüldüğü ve işletmelerin sürekli iyileştirme yaklaşımı ile gelişebileceklerini öngören bir modeldir. Yalın üretim mevcut işgücü sayısında ve yönetim kademelerinde önemli ölçüde kısıntıya gidilmesini gerektirmektedir.

İşletmenin müşterilerin isteklerine karşılık vermede daha fazla esneklik kazanabilmesi üretimde değer yaratan faaliyetlerin birleştirilmesi ve yalınlaştırılması ile mümkündür. Esnek uzmanlaşma, yeniden tasarım ve toplam kalite yönetimi anlayışlarının başarılı bir biçimde uygulanabilmesinde son derece etkili olan yalın üretim, "yalın organizasyon" biçiminde adlandırılan yeni bir organizasyon tarzını gerektirmektedir⁷⁰. Yalın organizasyon bir anlamda küçülme ve kademe azaltma gibi

⁶⁹ Griffin, s.295.

⁷⁰ James P. Womack ve Daniel Jones, "From Lean Production to the Lean Enterprise", **Harvard Business Review**, (Mart- Nisan, 1994) s.93.

kavramlarla yakından ilişkili olup, bunların uygulanmasına bağılı olarak ortaya çıkan bir modeldir. Yalınlaştırma ile birlikte, organizasyonlarda iletişim ve karar almayı geciktiren hiyerarşi kademeleri azaltılmış, karar alma ile ilgili prosedürler basitleştirilerek bürokratik özelliklerden arındırılmıştır⁷¹. Yalın organizasyonlar ile ilgili bazı temel özellikler aşağıda belirtilmiştir⁷².

- Kaynakların etkili kullanımı
- Sürekli Gelişme
- Yenilik
- Toplam kalite ve katılım
- Müşteri odaklılık
- Ekip Çalışması
- Etkili bir iletişim sistemi

H. KENDİ-KENDİNİ ORGANİZE EDEN SİSTEMLER

Kendi-kendini organize eden sistemler yaklaşımı, organizasyonların yaşayan sistemler olduklarını tüm yaşayan sistemlerde olduğu gibi organizasyonların da, değişime uyum sağlayarak kendilerin sürekli olarak yeniden organize etme yeteneğine sahip olduklarını vurgulamaktadır. Değişimi kaçınılmaz, doğal bir oluşum biçiminde algılayan bu sistemler, kendilerini dışarıdan herhangi bir baskı olmaksızın uygun modellere ve yapılara dönüştürebilmektedirler⁷³.

Kendi-kendini organize eden sistemler ile ilgili kavramsal çerçeve genellikle kaos teorisine dayanmaktadır. Kaos teorisi, sistemlerin belirsiz ve aynı zamanda

⁷¹ Koçel, s.276.

⁷² Mümin Ertürk, "Yalın Organizasyon", Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.V. S.1, (1995) ss.20-35.

⁷³ Margaret J. Wheatley ve Myron K.Rogers, "Self-Organization", **Strategy and Leadership**, (Temmuz-Ağustos, 1996) s.19.

sınırlandırılmış olduklarını savunmaktadır. Bu doğrultuda, karışıklığa ve düzensizliğe karşı çok duyarlı olmaları nedeniyle, hiçbir zaman tam dengeye kavuşamamakta ve belirli sınırların ötesine geçememektedirler. Diğer taraftan dengesizlik ve kaos durumu, bir sistemin gelişmesi için gerekli bir koşul olarak kabul edilmektedir⁷⁴. Kendi-kendini organize eden sistemler, kaos ve dengesizlik koşullarında organizasyonun sürekli yenilenmesini sağlayabilecek yeteneklerin nasıl kazanılacağı üzerinde durmaktadır.

Kendi-kendini organize eden sistemlerde değişim problem yaratan bir durum değil, organize etmenin bir gücü olarak nitelendirilmektedir. Çünkü organizasyonun sahip olduğu kaynaklar ve insanlar, yeni oluşumlara ve değişimlere karşılık vermede, yeni başlangıçlar yaratmak için biraraya getirilir. Bu sistem organizasyonu bir yapı olarak değil, sürekli ve dinamik bir organize etme süreci biçiminde algılanmaktadır.

Kendi-kendini organize eden bir sistemin oluşturulabilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunların başında organizasyonun kimliği ve bilgi gelmektedir⁷⁵.

Kimlik, organizasyonun geleceğe dönük vizyonu, misyonu ve kültürel değerleri ile şekillenen anlam yaratma kapasitesi ile ilgilidir. Organizasyonun anlam yaratma kapasitesi, değişim ve yenilik üzerinde yoğunlaştığı zaman, organizasyon kendi-kendini organize edebilecek güce sahip olabilir.

Diğer taraftan yaşayan karmaşık sistemler, sürekli olarak denge ve kaos arasında hareket eden bir çizgi üzerinde, mükemmel duyarlılıktaki bir bilgi toplama ve süreçleme sistemi ile başarılı olabilirler. Bu nedenle bilgi organizasyonların, müşteri, rakipler ve çevresel değişimlere göre hızlı ve etkin bir biçimde organize olmalarını sağlamaktadır.

⁷⁴ Charles Ehin, "The Ultimate Advantage of Self-Organization", *Journal for Quality and Participation*, C. XCIII, S.4 (Eylül,1995) s.34.

⁷⁵ Wheatley ve Rogers, s.21.

I- ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Öğrenen organizasyon kavramı, "bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bu sonuçları değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon haline gelmesini ifade etmektedir"⁷⁶.

Öğrenen organizasyon anlayışına dayalı bir yapılanma, "bilgi toplumu olma yolunda hızla ilerlemelerin yaşandığı son yıllarda ayakta kalabilme ve rekabet edebilmenin bir gereği haline gelmiştir"⁷⁷. Peter Senge, insanların öğrenmek için yaratıldıklarını, bu doğrultuda organizasyonların da sürekli öğrenerek hayatta kalabileceklerini ifade etmiştir⁷⁸. Bu nedenle öğrenme, işletmelerin yalnızca yeniden yapılanma süreçlerinin bir parçası değil, aynı zamanda, süreklilik sağlamanın temel anahtarı olarak kabul edilebilir.

Öğrenen organizasyonlarda yer alan bireyler, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi üzerinde yoğunlaştıklarından, organizasyonun sürekli deneyim kazanması, gelişmesi ve kapasitesini artırması kolaylaşmaktadır. Geleneksel organizasyonların etkinlik ve verimlilik için tasarlanmasına karşılık, öğrenen organizasyonlar çevresel değişimleri analiz ederek, sorunların çözümü üzerinde yoğunlaşmaktadır⁷⁹.

Yukarıda sözü edilen, kendi-kendini organize eden sistemler yaklaşımı, öğrenen bir organizasyon yaratma düşüncesi ile yakından ilgilidir. Organizasyonlar, değişen koşullara uyum sağlama ve kendisini yeni yapılara dönüştürme yeteneğini

⁷⁶ Koçel, s. 277.

⁷⁷ Hüseyin Özgen ve Murat Türk, "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", *Amme İdaresi Dergisi*, C.XXIX, S.2, (Haziran, 1996) s.82.

⁷⁸ Peter Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organization", *Sloan Management Review*, (Sonbahar, 1990) s.7.

⁷⁹ Daft, s. 490.

etkili bir öğrenme süreci ile kazanabilir.

Kaos ve dengesiz koşullar, sistemin değişimini ve yeniden yapılanmasını kaçınılmaz hale getirir. Ancak, sistemin zamanla yapısal katılığa dönüşebilecek bir dengeye ulaşması ve bu dengeyi koruması halinde, dış çevrenin kaotik yapısı, sistemin yok olmasına neden olabilir. Kendi-kendini organize eden ve yenileyen bir sistem yaratmak ise, dış çevrenin belirsizliğine ve değişkenliğine uyum sağlamada sistemdeki dengesizlik durumunun korunmasına bağlıdır. Bu nedenle öğrenme süreci, organizasyonunun kendi-kendini organize eden bir sistem haline gelmesinin temel koşulları olan bilgi toplama ve bilgi süreçleme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesini sağlayarak, organizasyonun sürekli gelişme ve yenilenme kapasitesini artırmaktadır.

Öğrenen organizasyonlardaki liderlerin en önemli rolü, organizasyonun geleceğine yön vermek için yeteneklerini sürekli olarak geliştiren insanların bulunduğu organizasyonlar oluşturmaktır⁸⁰. Bu durumda lider, hem bireysel hem de ekip halinde öğrenmeyi kolaylaştırmak için, izleyicilerini sorun çözme, analitik düşünme ve karşılaştırma yapma yeteneklerini geliştirerek, deneyim kazanmalarını sağlamaktadır.

⁸⁰ David Limerick, Ron Passfield ve Bert Cunningham, "Towards on Action Learning Organization", **The Learning Organization**, C.1, S. 2, 1994, s.29.

İKİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLER

21. yüzyıla doğru, ileri endüstri, teknolojik ilerleme, bilgi çağı, esnek uzmanlaşma ve globalleşme gibi olguların bugünün ve geleceğin toplumları açısından en üstün değerler haline geldiği kabul edilmektedir. Modern çağın belirleyici özellikleri olan endüstrileşme, kapitalizm ve mekanizasyon gibi unsurların yerini alan bu değerler, toplumsal değişimi hızlandıran itici güçlerin başında gelmektedir.

Değişim, işletme organizasyonlarını belirsizliği her geçen gün artan ve giderek daha kaotik bir nitelik kazanan çevre koşulları ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle işletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri, değişime uyarlanma yeteneğini kazanmalarına bağlıdır. Bir işletmenin değişime uyarlanma yeteneği ise, sahip olduğu teknolojik ve ekonomik gücü ile değil, bu gücü sürekli olarak geliştirecek ve etkili bir biçimde kullanabilecek insan kaynakları potansiyeli ile ölçülebilir. Bu aşamada insanların yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve kendilerini sürekli olarak yenileyebilecekleri organizasyonlar yaratmak büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynaklarından ve insanın en hızlı geliştirebildiği bilgiye dayalı

yeteneklerinden etkili bir biçimde yararlanmanın temel koşullarından biri de, onların çabalarını bireysel başarılarının toplamından daha yüksek performans gösterebilecekleri biçimde düzenlemektir. Organizasyondaki görev ve fonksiyonların hiyerarşi kademeleri ya da belirli uzmanlık alanlarına göre gruplandırılması yerine, birbirini tamamlayan faaliyetlerin bütünleştirilerek, işin tamamının bir ekibe verilmesi, bu tarz bir düzenlemenin en etkili yollarından biridir.

Ekip çalışması, geleceğe yönelik vizyonlarını gerçekleştirmek için plan, politika ve stratejilerini değişim ve yeniden yapılanma üzerinde yoğunlaştıran işletmelerin, yeni koşullara uyarlanmasını kolaylaştırmaktadır. Çünkü fonksiyonel hiyerarşik yapılardaki aşırı uzmanlaşma ve emir komuta zincirinin yarattığı bürokratik engeller, organizasyonun değişen koşullara zamanında uyarlanmasının güçleştirmekte ve yeniliklerin temel kaynağı olan yaratıcılığın körelmesine neden olmaktadır. Buna karşılık, ekip çalışmasına dayalı bir organizasyon, dikey ya da yatay farklılaşma yerine, birbirini tamamlayan yeteneklerin biraraya gelmesi ile oluştuğundan, organizasyona değişim için gerekli esnekliği kazandırmaktadır.

Ekip çalışmasının bir organizasyona yapacağı katkıyı artırmanın yollarından biri de, ekibe görevleriyle ilgili konularda yetki ve sorumlulukları devretmektir. Ancak ekibin sahip olduğu yetkinin asıl kaynağı, belirli bir yönetsel pozisyon değil, görevin kendisidir. Bu doğrultuda ekibe yetki vermek, geleneksel anlamdaki yetki devrinden çok ekibin güçlendirilmesi (empowerment) ile ilgilidir. Ekibin güçlendirilmesi ise kendi-kendini yöneten ekipler biçiminde adlandırılan yeni bir iş organizasyonu tarzının ortaya çıkışını sağlamıştır.

Kendi-kendini yöneten ekipler, gerekli organizasyon koşulları sağlandığında, işletmelerin performans artışlarında büyük rol oynamaktadır. Ancak kendi-kendini

yöneten ekipler, organizasyonun yapısında ve işleyişinde köklü değişiklikleri gerektirmektedir. Bu nedenle yalnızca belirli görev ve fonksiyonları kendi-kendini yöneten bir ekibin yapısına uygun bir biçimde düzenlemek yeterli değildir. Çünkü kendi-kendini yöneten ekipler, mevcut hiyerarşik sistemin koyduğu sınırların aşılmasının gerektirdiğinden, farklı bir yönetim anlayışı ve organizasyon kültürü ile başarılı olabilirler.

Bu bölümde ilk olarak ekip kavramına, ekiplerin genel özelliklerine ve sınıflandırılmasına kısaca değinildikten sonra, kendi-kendini yöneten ekiplerin tanımı, özellikleri, organizasyondaki evrimi çeşitli iş tasarımı modelleri açısından incelenmesi, üstünlükleri ve sakıncaları üzerinde durulacaktır. Daha sonraki kısımlarda sırasıyla, kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulması, ekip içi süreçler ve yönetim ele alınacaktır.

I. ORGANİZASYONDA EKİPLERİN İNCELENMESİ

Neoklasik yönetim teorisinin hareket noktasını oluşturan Hawthorne deneyleri, grup etkisinin çalışanların davranışları üzerindeki etkisini ve grup standartlarının üretimin niteliğini ve miktarını belirlemede etkili olduğunu tespit etmiştir. Bu deneylerin ardından Kurt Lewin'in "grup dinamiği" ile ilgili çalışmaları, grup olayını daha açık hale getirmiş ve yöneticilerin etkinliğine önemli katkılarda bulunmuştur⁸¹. Buna karşılık işletmeler, grup dinamiğini organizasyonun amaçlarını destekleyecek bir yönde geliştirmek için özellikle işbirliği, uzmanlık ve yaratıcılık gerektiren projelerle ilgili faaliyetleri biçimsel küçük gruplar halinde tasarlamaya çalışmaktadır.

Bu gruplar genellikle geçici yapılar olarak görev güçleri, komiteler ve ekipler biçiminde ortaya çıkmaktadır. Henry Mintzberg'e göre geçici yapı (adocracy)

⁸¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Basım ve Yayımları A.Ş., 1994) s.353.

değişken ve belirsiz koşullarda faaliyette bulunan ve teknolojik yeniliğe yönelen işletmelerde başarılı olmaktadır⁸². Organizasyonda yenilik faaliyetlerini desteklemede temel bir katkı sağlayan geçici yapıların uygulamadaki en belirgin örnekleri ekip çalışmasına dayalı sistemlerdir⁸³.

Son zamanlarda işletmelerin ekip çalışması üzerinde önemle durmalarının temel nedeni, ekiplerin organizasyonun performansını artırmada gösterdikleri olağanüstü çabalarıdır. Bununla birlikte, insana ve insan kaynaklarına olan yaklaşımlarda ortaya çıkan değişimlerin de birçok alanda ekiplerden yararlanılması konusunda önemli bir etkisi olmuştur. Çünkü endüstri-ötesi bilgi toplumlarının üstünlük sağlamaya başladığı 90'lı yıllar, bilgiyi doğruyu ve etkin bir biçimde kullanılabilen yetenekli işgücünün önemini de artırmıştır. Bu doğrultuda bilgi toplumu, aynı zamanda insanın gerçek anlamda en üstün değer haline gelerek, bilgiye dayalı yetenekleriyle ön plana çıktığı toplumları ifade etmektedir.

Ekip çalışmasına yönelen organizasyonlar, bilgi uzmanlarından oluştuğu için yönetenlerle yönetilenlerin yer aldığı hiyerarşik bir sistemden çok, meslektaşların ve uzmanların uyum içinde çalıştığı bir organizasyon olmak zorundadır⁸⁴. Böylece bilgi, organizasyonun temel kaynağı haline gelirken, ekipler de geleneksel yönetim hiyerarşilerinin yerini almaya başlamıştır⁸⁵. Ekiplerin hiyerarşinin yerini alması durumunda, işletmenin yönetim hiyerarşisini azaltma yönünde bir çaba göstermesi

⁸² Henry Mintzberg, **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**, (New Jersey: Prentice-Hall International Inc. 1993) s.253.

⁸³ Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, (New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 1995) s.601.

⁸⁴ Peter Drucker, **Değişim Çağının Yönetimi**, (İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları No.4, 1995)s.89.

⁸⁵ Charlene D.'Andrea-O'Brien ve Anthony F. Buono, "Building Effective Learning Teams: Lessons From the Field", **Sam Advanced Management Journal**, C.LXI, S.3 (yaz, 1996) s.4.

gerekmektedir. Yönetim kademelerinin azaltılması yoluyla sağlanan bu küçülme, yönetim alanının artışına neden olacağından bir yetki boşluğu doğurabilir⁸⁶. Sorunun merkezinde, daha etkin ve bilinçli karar alınmasını mümkün kılan ekip çalışması bu boşluğu doldurabilir. Bu kısımda öncelikle ekip kavramının tanımı üzerinde durulduktan sonra, ekiplerin genel özellikleri ve ekip türleri incelenecektir.

A. EKİP'İN TANIMI

Ekip kavramı, insan yaşamıyla içiçe olan olgulardan biridir. Hangi yaşta, meslekte ya da pozisyonda olursa olsun, her insan belirli ölçüde bir ekip faaliyetinin içinde yer almış ya da bu faaliyetleri izlemiştir. Bir futbol ya da basketbol takımı, halk oyunları ekibi, üniversitedeki bir araştırma ekibi ya da bir tiyatro ekibi; ekibin gerçekte bir çok alanda kullanılan ve bilinen bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır.

Günlük yaşamda ya da işte, belirli bir sürenin ve aşamanın ardından istenen hedeflere ulaşıldığında, bu başarının bir ekip çalışmasının ürünü olduğunu belirten ifadelerle çok sık karşılaşılmaktadır. Şu halde ekip kavramı, genellikle başarılı bir çalışmanın arkasında yer alan bir grup insanı çağrıştırmaktadır.

Ekip çalışması, insanların bilgilerini deneyimlerini ve yeteneklerini birleştirdiklerinde neler yapabileceklerini göstermektedir. Ancak ekip insanların bilgi, deneyim ve yeteneklerinin birleşiminden ibaret değildir. Bireylerarası, karşılıklı güven ve amaçlara bağlılık temeli üzerinde daha fazla gelişme imkanı bulan bu yetenekler biraraya geldiğinde sinerji etkisi yaratarak, beklenin de üzerinde performans artışlarına neden olabilmektedir. Bu nedenle özellikle değişken bir çevrede faaliyet gösteren ve giderek daha karmaşık sorunlarla yüzyüze gelen işletme organizasyonlarının son

⁸⁶ W.Alan Randolp, "Navigating the Journey to Empowerment", *Organizational Dynamics*, C.XXII, S. 3 (Kış, 1994) ss.27-28.

yıllarda ekip çalışmasına daha fazla önem verdikleri gözlenmektedir.

Ekip konusu, yönetim ve organizasyon literatürü açısından yeni bir buluş değildir. Fakat işletme organizasyonlarının ekip çalışmasına dayalı sistemler üzerinde giderek daha fazla odaklanmaları, ekiplerin yeni bir olgu ve araştırma konusu biçiminde hala güncelliğini korumasını sağlamıştır⁸⁷. Özellikle 90'lı yıllarda bu alandaki araştırmaların, yazılan kitap ve makalelerin sayısında önemli bir artış olduğu göze çarpmaktadır. Bu gelişmelerin başlıca nedenleri arasında işletmelerin değişen koşullara uyum sağlayarak, geleceğe hazırlanmalarını destekleyebilecek, toplam kalite yönetimi, reengineering ve teknolojik yeniliğe yönelik uygulamaların önemli ölçüde ekip çalışmasını gerektirmesi yer almaktadır.

Kelime anlamıyla belirli bir konuda faaliyette bulunmak için biraraya gelmiş grup insanı ifade eden ekip kavramı hakkında çok sayıda tanım vermek mümkündür. Ancak konunun organizasyon yapı ve süreçleri açısından anlamını vurgulayan tanımlar üzerinde yoğunlaşmak daha tutarlı olacaktır.

Jon R. Katzenbach ve Douglas K.Smith ekibi "ortak bir amaca, performansla ilgili ortak hedeflere ve yaklaşıma bağlılıkları olan ve birbirlerine karşı sorumlu olduklarını kabul eden az sayıda insan" biçiminde tanımlanmışlardır. Tanıma göre ekipler gruplardan farklıdır. Çünkü karşılıklı sorumluluğa ve güvene dayalı olması, ekip üyelerini gruplarda olduğu gibi, grup tartışması ve kişisel performans yerine, daha fazla bilgi paylaşımına ve en iyi performans standartlarını uygulamaya yönlendirmektedir⁸⁸.

⁸⁷ Sheila Rothwell, "Team Building: Involvement and Empowerment ", **Manager Update**, C.V,S.2 (Kış, 1993) s.19.

⁸⁸ Jon R. Katzenbach ve Douglas K.Smith, "The Discipline of Teams", **Harvard Business Review**, (Mart-Nisan, 1993) s.112.

Bir başka açıdan ekip "çeşitli örgütsel fonksiyonları yerine getirmek için, genellikle çok az ya da hiç gözetim olmaksızın bir birim olarak faaliyette bulunan bir grup insan" biçiminde tanımlanmıştır⁸⁹. Genellikle çok az ya da hiç gözetimin olmaması, ekip çalışmasının temel belirleyici özelliklerinden biridir. Bu özellik ekiplerin organizasyondan bütünüyle bağımsız birimler oldukları anlamına gelmemektedir. Ekipler, işletmelerin çevresel beklentileri zamanında karşılayabilmelerinde, organizasyon yapılarının ihtiyaç duydukları esnekliği kazanmalarına yardımcı olabilir. Bunun gerçekleşebilmesi için tek kişinin yönetimi yerine, yönetim faaliyetlerinin ekip üyeleri arasında paylaşıldığı bir sisteme uyum sağlanması gerekmektedir.

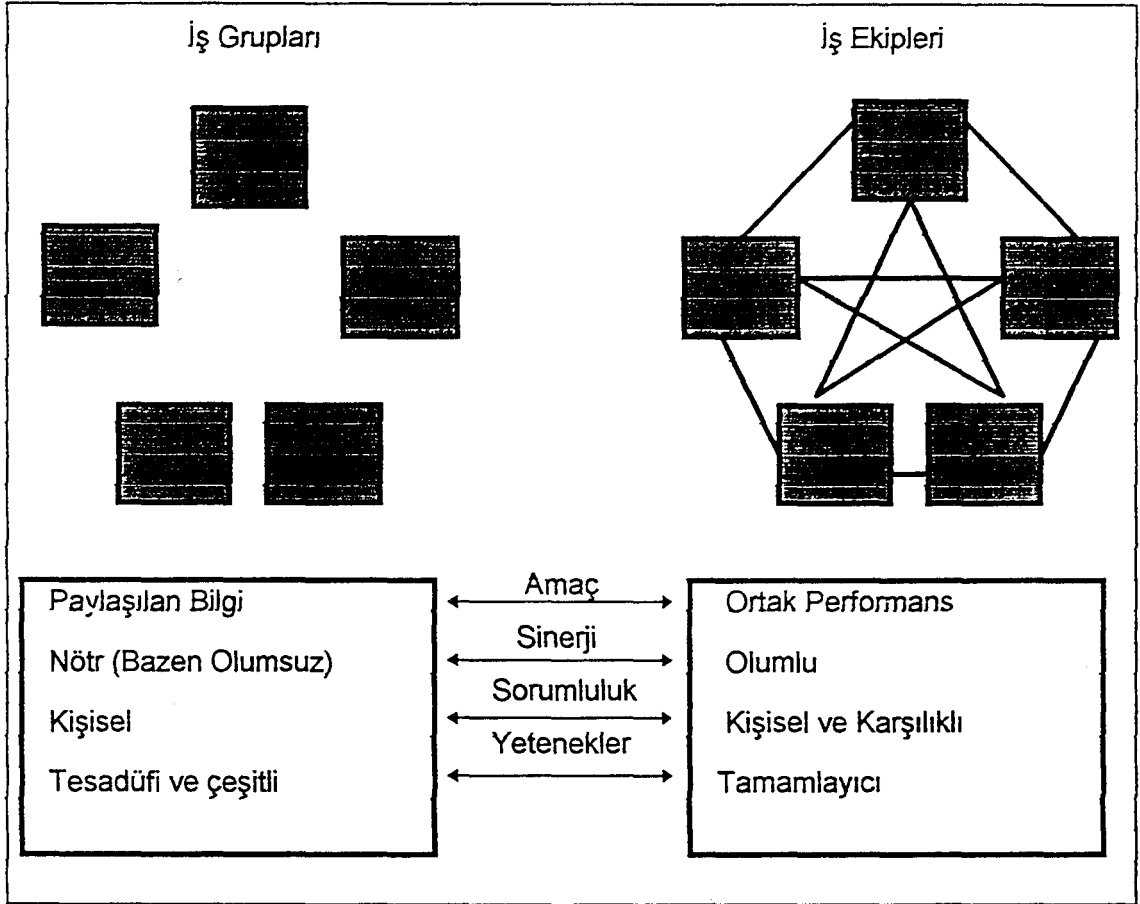
Ekipler, aralarında karşılıklı bağlılık olan ve belirli bir amacın gerçekleştirilmesinden sorumlu olan üyelerden oluşmuş biçimsel gruplardır. Tanıma göre ekipler aynı zamanda birer grup olarak ele alınmıştır. Ancak gruplardan farklı olarak yalnızca ekip çalışmasını yerine getirmek amacıyla kurulmuş biçimsel gruplardır⁹⁰. Grup, iş ekiplerini de içine alan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Gruplar biçimsel bir yapıya sahip olabilecekleri gibi biçimsel olmayan doğal gruplar biçiminde de ortaya çıkabilirler. Bu nedenle ekipler yapı, büyüklük, üyelik, liderlik gibi unsurlar bakımından gruplardan ayrılır⁹¹. Şekil II-1'de ekipler ve gruplar arasındaki fark daha açık bir biçimde görülmektedir.

⁸⁹ Ricky W Griffin, **Management**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1993), s.433.

⁹⁰ Stephen P.Robbins ve Mary Coulter, **Management** (New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1996) s.507.

⁹¹ Tom Douglas, **Groups**, (London: Tavistock Publications 1983) ss.125-133.

Şekil II-1 İş Grupları ile İş Ekiplerinin Karşılaştırılması



Kaynak: Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior** (New Jersey: Prentice-Hall International Inc.,1996) s.507.

Şekil II-1'de görüldüğü gibi ekipler kişilerin ayrı ayrı gösterebilecekleri performansın toplamından daha fazla performans sağlayabilmektedir. Ekip üyelerinin koordine edilmiş çabaları pozitif bir sinerji yaratmaktadır. Bir başka ifadeyle ekipler, yönetimin performansını artırma yönündeki çabasını pozitif bir sinerji ile destekleyerek organizasyon için daha fazla girdi sağlamak yerine, daha fazla çıktı elde edilmesi için ihtiyaç duyulan potansiyeli yaratmaktadırlar⁹².

Ekip kavramı ile ilgili başka bir tanım vermek gerekirse ekip, belirli bir görevi yerine getirmek amacıyla biraraya gelmiş, görevin gerektirdiği kaynakları ve bilgiyi

⁹² Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, (New Jersey: Prentice-Hall International, 1996) s.318.

paylaşın, ortak sorumluluğa sahip bir grup insan biçiminde tanımlanabilir. Ortak sorumluluk, görevi başarma konusunda tüm ekip üyelerinin hem organizasyona, hem de birbirlerine karşı sorumlu olmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

B. EKİPLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Ekiplerin bir organizasyon açısından taşıdığı anlamı açıklamaya yönelik tanımların ardından, ekip kavramını daha anlaşılır hale getirebilecek bazı özellikler üzerinde durmak gerekmektedir.

Bir grup insana ekip niteliği kazandıran ve onları diğer gruplardan ayıran bazı temel özellikler vardır. Ekiplerin etkinliğinin ve başarısının nedenleri ya da kaynakları biçiminde de yorumlanabilecek bu özellikler yalnızca belirli bir ekip türü için geçerli değil, genellikle tüm ekip biçimlerinde mevcut olan ortak özelliklerdir.

Bu konudaki görüşlerin ortak tarafları ele alındığında, ekiplere ilişkin özellikleri aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür.

1. Ekip Amaçlarının Açık Bir Biçimde Belirlenmesi Gereklidir

Ekiplerde grup amaçları çok açıktır. Amaçların açıklığı, ekiplerin etkinliğini sağlamakla kalmayıp, ayrıca ekip çalışmasına dayalı iş tasarımının ve işbirliğinin amaçlara ulaşmanın etkin bir yolu olduğunu kanıtlayarak organizasyonda böyle bir anlayışın gelişmesine katkıda bulunur⁹³. Bu durum ekip üyelerinin amaçlara olan bağlılığını da güçlendirmektedir. Çabaların nedenleri ve sonuçları hakkında ileri düzeyde bilgi sahibi olan ve bu sonuçlara ulaşmada ekibin yaptığı ortak katkıyı görebilen üyelerin belirli bir sonuca ulaşma konusundaki bağlılıkları ekip performansını daha da artırmaktadır.

⁹³ Douglas, s.128.

2. Açık ve Güvenilir Bir İletişim Sistemi Gereklidir

Bir ekibin başarısı, ekip üyeleri arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasına bağlıdır. Sağlıklı iletişim, ihtiyaç duyulan bilginin gerektiği yerde, zamanda ve nitelikte, kesintiye ve değişime uğramaksızın elde edilmesini sağlar. Bunun yanında üyeler arası karşılıklı güven ve bağlılık oluşumunda iletişimin rolü büyüktür. Bu nedenle etkin ekipler açık ve güvenilir iletişim ile nitelendirilmektedir. Bu tarz bir iletişim, ekip üyelerinden ve yönetimden gelen geribildirim mesajlarının sağlıklı bir düzeyde olmasını sağlayarak yanlış anlaşılmanın düzeltilmesine ve ekip üyelerine yol gösterir. Açık ve güvenilir iletişim sayesinde, ekip içinde düşünceler, bilgiler ve duygular hızlı ve etkin bir biçimde paylaşılmaktadır⁹⁴.

3. Üye Sayısı Açısından Optimal Bir Büyüklükte Olması Gerekir

Genellikle küçük çalışma birimleri ya da grupları biçiminde adlandırılan ekipler, üye sayısı bakımından diğer gruplara göre daha küçüktür. Bununla birlikte bir ekibi meydana getiren üyelerin sayısı konusunda farklı görüşler ile karşılaşmak mümkündür. Bu sayı genellikle 2 ve 15 arasında değişmekte ve zaman zaman 25'e kadar çıkabilmektedir. Üye sayısı ekiplerin amacına, niteliklerine ve yerine getirilecek işin yapısına göre değişebilir. Ancak bu sayının 10'dan az tutulması, ekip çalışmasının etkinliği bakımından temel alınmaktadır⁹⁵. Üye sayısının az olması, ekip içi karşılıklı güven ve anlaşma ortamını güçlendirerek, üyelerin birbirlerine olan bağlılıklarını artırır.

4. Kişisel ve Karşılıklı Sorumluluk Önemlidir

Her üye, ekibin ulaştığı sonuçlar hakkında ortak bir sorumluluğa sahiptir. Ekip

⁹⁴ Robbins ve Coulter, ss.511-512.

⁹⁵ Rothwell, s.20.

üyelerinin hedeflenen ortak sonuçlara ya da amaçlara olan bağlılığı, doğal olarak her üyenin sorumluluk almasını gerektirmektedir.

Grup üyeleri, genellikle diğerlerinin ulaştığı sonuçlarla ilgili sorumluluk almaya istekli değildir. Buna karşılık ekipler, hem kişisel, hem de karşılıklı bağlılık üzerinde yoğunlaştıklarından, birlikte bir sonuca ulaşmak için ortak katkılarını ve her bir ekip üyesinin bu sonuçlardan kaynaklanan sorumluluğunu paylaşırlar⁹⁶.

5. Liderlik Davranışı Ekip Liderliği Üzerinde Yoğunlaşmıştır

Ekipler, katımlı yönetimin sunduğu fırsatlardan ileri düzeyde yararlanabilen çalışma gruplarıdır. Bu nedenle ekiplerde liderlik süreci, büyük ölçüde demokratik liderlik tarzının etkisi altındadır⁹⁷. Ekiplerde değişime yönelik bir anlayış ile demokratik tarzı bütünlükten liderler, sahip oldukları vizyonu izleyicileriyle paylaşarak, ekibe kriz dönemlerinde bile en iyiyi elde etmek için mücadele etmelerini sağlayacak gücü kazandırmaktadır.

İzleyicilerinin kendilerine olan güvenlerini artırarak, potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarına yardımcı olan ekip liderleri, emir vermek ve kontrol etmek yerine, faaliyetleri kontrol etmeksizin ekibi desteklemek ve yol göstermek zorundadırlar⁹⁸. Ayrıca bir görevin başarıma ihtimalini en üst seviyeye çıkarmak için bireylerin motivasyonu ve gelişimleri üzerinde yoğunlaşan ekip liderlerinin kişilerarası ilişkiler yeteneği de çok etkilidir⁹⁹.

⁹⁶ Greenberg ve Baron, s.298.

⁹⁷ John Dew, "Creating Team Leaders", *Journal For Quality and Participation*, C. XVIII, S.6 (Ekim-Kasım, 1995) s.50.

⁹⁸ Robbins ve Coulter, s.512.

⁹⁹ Don L. Castley ve Ralph Todd, *Human Relations in Organizations* (St Paul: West Publishing Company, 1991) ss.214-242.

6. Ekibi Oluşturan Üyelerin Yetenekleri Birbirini Tamamlayabilecek

Özellikte Olmalıdır

Ekip oluşturma belirli bir görevin başarılmaya yönelik bir süreç olduğundan, görevin niteliği önemli ölçüde ekibi meydana getiren üyelerin yetenek, bilgi ve deneyimleriyle bağlantılıdır. Başka bir deyişle ekibin, görevin gerektirdiği yetenek ve deneyime en uygun nitelikteki elemanlardan kurulması temel alınmaktadır. Bununla birlikte herhangi bir kimsenin sahip olduğu yetenekler, diğer üyelerin yetenekleriyle bir araya geldiğinde bir bütünlük oluşturur. Bu tamamlayıcı yetenekler, ekip üyelerinin ayrı ayrı gösterebileceği başarının toplamından daha fazla başarı elde edebilecek potansiyele sahip olduklarını gösterir. Böylece sinerji etkisiyle ekip üyelerinin beklenenin çok üzerinde bir performans göstermeleri mümkün olmaktadır.

7. Ekiplerde Grup Performansı Kişisel Performanstan Daha Önemlidir

Gruplarda, performans değerlendirilmesinde genellikle grup üyelerinin amaca yaptıkları kişisel katkı temel alınmaktadır. Buna karşılık ekiplerde, performans değerlendirilmesi, kişisel katkının yanısıra, ekibin ortak katkısına göre gerçekleştirilmektedir. Çünkü ekiplerde görevler kişilere göre değil ekibe göre dizayn edilmektedir¹⁰⁰.

C. EKİPLERİN SINIFLANDIRILMASI

Ekipleri, bir kaç değişken temel alınarak farklı biçimlerde sınıflandırmak mümkündür. Ekibin tasarımına temel oluşturacak bir mantığın olması, aynı zamanda ekibin niteliğini ve türünü de belirlemektedir¹⁰¹. Bununla birlikte ekipler ile ilgili açık ve net bir sınıflandırma yapmak oldukça güç görünmektedir. Çünkü belirli bir sınıf içinde

¹⁰⁰ Greenberg ve Baron, s.298.

¹⁰¹ Bilge Erençül, **Kültür Sihirbazları**, (İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997) s.165.

yer alan bir ekip, aynı zamanda bir başka grubun içinde de yer alabilmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri ekip türlerinin çok sayıda ortak özelliğe sahip olmasıdır.

Diğer taraftan bu alandaki inceleme ve uygulamalarda ekiplerin araştırma ve geliştirme ekipleri, yüksek performanslı ekipler, kalite iyileştirme ekipleri, sorun çözme ekipleri ve kendi-kendini yöneten ekipler gibi çok çeşitli isimler ile adlandırıldıkları görülmektedir. Ekiplerin oluşturulma amaçları, çalışma alanları, yönetim biçimleri ve işleyişleri bir anlamda ekiplere verilen bu isimlerin ortaya çıkışında etkili olmaktadır. Bu doğrultuda amaçları, görev süreleri, fonksiyonları ve yönetim biçimleri temel alınarak yapılan bir sınıflandırma, ekip türlerinin belirlenmesi konusunda daha açık bir yaklaşım sağlayabilir. Bunun yanında işletmelerde üst yönetime ilişkin görevlerin ekipler biçiminde düzenlenmesiyle oluşturulan üst yönetim ekiplerini bu sınıflandırmanın dışında tutarak, ayrıca incelemek yararlı olabilir.

1. Ekiplerin Görev Sürelerine Göre Sınıflandırılması

Görev sürelerine göre sınıflandırma yapıldığında, ekipleri geçici (temporary) ve sürekli (permanent) ekipleri biçiminde ikiye ayırmak mümkündür.

Bir ekip, belirli bir görevi sınırlandırılmış bir zaman aralığı içinde gerçekleştirmek üzere oluşturulduğunda, geçici bir ekibin varlığı sözkonusudur¹⁰². Buna karşılık, ekibin üstlendiği görev, doğrudan işletmenin ana faaliyet konusu ya da temel fonksiyonları ile ilgili olduğunda organizasyonun biçimsel yapısı içinde sürekli olarak görevlendirilmiş bir ekibin varlığından söz edilebilir.

Fonksiyonel bölüm ekipleri, sürekli ekiplere verilebilecek en iyi bilinen örnekler arasındadır. Örnek olarak bir televizyon kanalının haber programlarının

¹⁰² Anne M. Saunier ve Elizabeth J. Hawk, "Realizing the Potential of Teams Through Team-Based Rewards", *Compensation and Benefits Review*, C.XXVI, S.4, (Temmuz, 1994) s.24.

hazırlanmasında görev alan ve birbirini tamamlayan rolleri (yapımcı, yönetmen, teknik sorumlu, spiker, kameraman vb.) yerine getiren bir haber ekibi sürekli dir.

Belirli bir sorunun çözümü ya da bir amacın yerine getirilmesi için amaca yönelik görev ve fonksiyonların geçici bir yapı içinde düzenlenmesi sözkonusu olduğunda geçici ekiplerden yararlanılmaktadır. Proje ekipleri sorun çözme ekipleri geçici ekipler olarak bilinmektedir¹⁰³.

Bir ekibin geçici ya da sürekli olması ekibin görevinin yanında, işletmenin ekibi oluşturmadaki amacına, ekipten neler beklediğine ve içinde bulunduğu ortam koşullarına göre değişmektedir. Buna karşılık, ekip görevin tamamlanmasının ardından hemen dağıtılmak üzere kurulmuş olsa da, aynı ekibin benzer bir projeyi yürütmek üzere tekrar biraraya gelmesi söz konusu olabilir. Çünkü, yüksek performans gösterebilecek, uyumlu ve ekip ruhu içinde çalışabilecek insanları biraraya getirmek her zaman kolay değildir. Bu nedenle, organizasyonda böyle bir ekip kurulduğunda, aynı ekibin diğer projelerde de görevlendirilmesi yararlı olabilir.

2. Ekiplerin Amaçlarına Göre Sınıflandırılması

Ekipler amaçlarına göre sınıflandırıldıklarında, kalite kontrol, araştırma-geliştirme ya da yeniden tasarım gibi yeniliğe ve sorun çözmeye yönelik faaliyetlerden herhangi birisini yerine getirmek amacıyla kurulabilir.

İşletmeler pazar koşullarındaki değişimi çeşitli fırsatlara dönüştürmek ya da müşterilerin henüz farkında olmadıkları ihtiyaçlarını açığa çıkarmak için yöneldikleri yeni ürün tasarımı ya da kalite geliştirme süreçlerinde genellikle ekip çalışmasına başvurmaktadırlar. Örnek olarak Motorola'nın Austin fabrikasında ekipler iş süreçlerinin optimizasyonu amacıyla kurulurken, AT&T, kablosuz telefonun üretimini

¹⁰³ Robins ve Coulter, s.507.

ekipler aracılığıyla gerçekleştirmiştir¹⁰⁴.

Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuş ekipler, hem geçici, hem de sürekli olabilirler. Ekip yeni bir ürünün tasarımı amacıyla kurulduğunda, ürünün tüketicinin kullanımına hazır hale gelmesinin ardından ekibin görevi sona erebilir. Bunun yanında, ekibin kuruluş amacı kalite kontrol olduğunda, ekibin görevi sürekli bir nitelik kazanabilir. Bu doğrultuda amaca göre yapılan bir sınıflandırmanın, diğer sınıflandırma biçimlerini de içeren daha geniş bir görüş açısına sahip olduğunu belirtmek mümkündür.

3. Ekiplerin Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırılması

Fonksiyonlarına göre yapılan bir sınıflandırma ekibin tek fonksiyonlu ya da çok fonksiyonlu oluşu ile ilgilidir¹⁰⁵. Tek fonksiyonlu ekipler, aynı zamanda fonksiyonel ekipler (functional teams) biçiminde adlandırılırken, çok fonksiyonlu ekipler genellikle çapraz fonksiyonel ekipler (cross-functional teams) olarak nitelendirilmektedir.

Fonksiyonel ekipler, belirli uzmanlık alanı ya da fonksiyonel bölüm sınırları içindeki faaliyetleri yerine getirmek amacıyla kurulurlar ve genellikle organizasyonda sürekli bir yapı içinde yer alırlar. Diğer taraftan sürekli değişen ve çeşitlenen pazar talepleri ve rekabetin baskısı, işletmelerin çok boyutlu ve karmaşık projeler üzerinde yoğunlaşmasını gerektirmektedir. Bu durumda farklı disiplinlerin ve değişik uzmanlık alanlarının biraraya getirilerek çapraz fonksiyonel ekiplerin oluşturulması gerekebilir.

Çapraz fonksiyonel ekipler, yeni bir mal ya da hizmetin geliştirilmesi, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması gerektiğinde, farklı fonksiyonel birimlerde ya da

¹⁰⁴ Robins ve Coulter, s. 508.

¹⁰⁵ Judith R. Gordon, **Organizational Behavior**, (New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 1996) s.170.

uzmanlık alanlarında çalışanların biraraya gelmesi ile oluşur. Bu ekipler, hem fonksiyonel ekiplerden, hem de matriks organizasyon yapısından farklıdır. Fonksiyonel ekip üyeleri, diğer fonksiyonlar ile ortak bilgi akışını sağlamak için toplantı yaparlar. Çapraz fonksiyonel ekip üyeleri ise, ekip liderine rapor vererek bilgi akışını sağlamaktadırlar. Ayrıca matriks organizasyon yapısında üyeler sürekli olarak kendi birimlerine ya da ekiplerinde kaldıklarından, ürün ekipleri arasında serbest bir biçimde hareket edememektedirler¹⁰⁶.

Çeşitli bölümlerden ya da fonksiyonlardan gelen üyelerle kurulu çapraz fonksiyonel ekipler, belirli bir projenin gerçekleştirilmesi ya da sorunun çözümü ile ilgili bölüm ve fonksiyonların kesiştikleri ortak çalışma alanında biraraya gelmektedirler. Sorunun çözümü yada projenin tamamlanmasının ardından ekip üyelerinin dağılarak bölümdeki görevlerine dönmeleri nedeniyle bu ekipler aynı zamanda geçici ekipler olarak nitelendirilmektedir¹⁰⁷. Çapraz fonksiyonel ekipler, değişen koşullara zamanında uyarlanmak için organizasyona ihtiyaç duyduğu esnekliği kazandırdığından, başarılı birçok işletmenin yararlandığı bir tasarım modeli olarak kabul edilmektedir.

Çapraz fonksiyonel ekiplerin oluşturulması bir anlamda hiyerarşi kademelerinin azaltılarak bir şebeke ağı içinde çalışılmasını gerektirmektedir. "Bu doğrultuda geleneksel organizasyon yapısında olduğu gibi, belirli bir bölümün fonksiyonu gereği, diğerlerine göre daha fazla önem kazanması sözkonusu değildir". Bu nedenle işletmenin vizyonunun ve kurumsal değerlerinin gerçekleştirilmesi için çabalayan bir anlayış ile hareket edilmektedir¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Jennifer M. George ve Gareth R. Jones, **Organizational Behavior**, (Reading Massachusetts: Addison Wesley Publication, 1995) s.492.

¹⁰⁷ Don Hellriegel, John W. Slocum ve Richard Woodman, **Organizational Behavior**, (Minneapolis: West Publication Company, 1995) s. 272.

¹⁰⁸ Erengül, s.167.

4. Ekiplerin Yönetim Biçimlerine Göre Sınıflandırılması

Ekiplerde yönetilen ve kendi kendini yöneten biçimindeki bir ayrım, ekipleri yönetim biçimlerine göre sınıflandırmanın mantığını oluşturmaktadır. Yönetilen ekip, amaçların belirlenmesi, görevlerin yerine getirilmesi ve performans değerlendirilmesi konularında ekibe yol göstermek ile sorumlu bir yöneticinin kontrolü altındaki ekibi ifade etmektedir¹⁰⁹.

Bazı görevlerin, hem ekip çalışmasını, hem de çalışanların yönetsel açıdan bağımsızlığını gerektirmesi halinde işletmeler, temsili ve danışmalı katılım sistemlerinin ötesinde, çok sayıda önemli kararın, gruplar tarafından alınmasını sağlayan bir sistemi uygulayabilirler¹¹⁰. Böyle bir sistemin uygulanması, belirli bir amacı ya da görevi yerine getirmek için gerekli olan yönetsel ve teknik faaliyetlerin genellikle bütününden sorumlu olan, kendi-kendini yöneten ekiplerden (self-managed teams) yararlanılması anlamına gelmektedir.

Kendi-kendini yöneten ekipler, belirli amaç ve görevleri gerçekleştirmek için biraraya gelerek birlikte çalışan üyelerden kurulu küçük gruplardır. İleri düzeyde bağımsızlığa sahip olmaları nedeniyle özellikle yenilik, kalite iyileştirme, verimlilik gibi konularda çok etkili olan bu ekipler, işletmelerde orta ve alt kademe yönetime ilişkin maliyetleri azaltmaktadır. Çünkü orta kademe yönetiminin fonksiyonu, organizasyonda birer destekleyici rolünü üstlenen ekip liderleri tarafından yerine getirilmektedir¹¹¹.

Bir ekip çalışmasının organizasyona sağlayabileceği potansiyel katkıya ilave

¹⁰⁹ Robbins ve Coulter, s.507.

¹¹⁰ John W. Newstrom ve Keith Davis, **Organizational Behavior**, (New York: Mc Graw-Hill Inc, 1993) s.260.

¹¹¹ Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman ve Patricia M.Fondt, **Management: Challenges in the 21st Century**,(Minneapolis: West Publishing Company, 1995) s.523.

olarak, görevlerle ilgili ileri düzeyde karar alma yetkisine sahip olmaları, kendi-kendini yöneten ekipleri daha etkili hale getirmektedir. Ancak kendi-kendini yöneten ekiplerden başarılı sonuçlar alabilmek için mevcut yönetsel ve örgütsel sistemlerin gözden geçirilerek, yeniden düzenlenmesi zorunludur. Bunun yanında ekip üyelerinin; yaratıcı dinamik, sorumluluk almaya ve başkalarıyla işbirliği yapmaya istekli olmaları ve teknik yeteneklerin yanısıra, yönetsel yeteneklere de sahip olmaları sistemin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

5. Üst Yönetim Ekipleri

İşletmelerde ekip çalışmasının genellikle organizasyonun daha alt kademelerindeki yönetsel ve teknik sorunların çözümüne yönelik bir uygulama olduğu konusunda yaygın bir görüş olmasına karşılık, son yıllarda ekip çalışmasının organizasyonun üst kademelerinde de önem kazandığı gözlenmektedir. Değişen yönetim anlayışıyla birlikte, hiyerarşi kademelerinin azalması ve çalışanların hem bireysel hem de ekip olarak güçlendirilmesi yoluyla görevleriyle ilgili konularda karar alma yetkisine sahip olmaları, yöneticilerin , içi çevrenin gözetimine yönelik geleneksel rollerinin değişimini zorunlu hale getirmiştir.

Buna karşılık, işletmenin yaşama ve değişime uyarlama kapasitesini güçlendirebilecek üst kademe yöneticilerinin farklı anlayış ve becerileriyle sorun çözme ve karar alma yeteneklerini birleştirerek sinerji etkisi yaratabilecekleri bir "üst yönetim ekibi" (top management team) içinde yer almaları büyük bir önem taşımaktadır.

Bir organizasyonda üst yönetim ekibi, faaliyetleri hakkında genel müdüre rapor veren yöneticilerden oluşmuştur. Organizasyonda genellikle yönetim kurulu tarafından oluşturulan üst yönetim ekiplerinin organizasyonun toplam performansı üzerinde

önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. "Üst yönetim ekiplerinde karar almanın niteliği ekip üyelerinin kişisel özelliklerinin ve ön yetişimlerinin bir fonksiyonudur". Örnek olarak, en iyi kararların üst yönetim ekipleri tarafından alınması, bu ekiplerin farklı fonksiyonlarından oluşması ve heterojen özellikler göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Ekip üyeliğindeki farklılaşma, organizasyonun bir bütün olarak faaliyetlerine yol gösterecek yetenek bilgi ve deneyimlerin birini uyumlu bir şekilde tamamlaması anlamına gelmektedir¹¹².

Üst yönetim ekibinin başarısı önemli ölçüde ekip üyelerinin kendilerini birer yönetici olmaktan çok, bir ekip üyesi olarak algılamalarına bağlıdır. Yönetici grubunun gerçek anlamda bir ekip çalışması yapabilmesi için başkalarının yaptıklarını onaylamak ve gözlemek yerine, dikkatlerini bilgi toplama, analiz yapma ve sorun çözme üzerinde yoğunlaştırmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda aynı zamanda üst yönetim ekibinin lideri durumundaki genel müdürün temel sorumluluğu, ekibin görevinin başarılı bir biçimde yerine getirmesi için gerekli fırsatları yaratmak olmalıdır¹¹³.

II- KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLER

Organizasyonların sürekli değişen koşullara uygun bir esnekliğe kavuşabilmesi ve çevresel beklentilere ve müşteri taleplerine zamanında karşılık verebilmesi için faaliyetlerin ayrı ayrı yöneticiler ya da belirli bir yöneticinin gözetimindeki bölümler yerine gruplara göre düzenlenmesi, son yıllarda birçok işletme tarafından benimsenen bir organizasyon stratejisi haline gelmiştir.

Bu organizasyon stratejisinin uygulanması faaliyetlerin ekipler halinde

¹¹² George ve Jones, s.348.

¹¹³ Donald C. Hambrick, "Corporate Coherence and the Management Teams", **Strategy and Leadership**, (Eylül-Ekim, 1997) ss.28-29.

tasarlanması biçiminde ortaya çıkmaktadır. Ekip üyelerine belirli bir amacın gerçekleşmesi için ileri düzeyde yetki verilmesi durumunda ise kendi kendini yöneten bir ekibin varlığından söz etmek mümkündür.

Bu kısımda kendi-kendini yöneten ekiplerin tanımı, özellikleri ve çeşitli iş tasarımı modelleri açısından incelenmesinin ardından, bu ekiplerin organizasyondaki evrimi, üstünlükleri ve sakıncaları üzerinde durulacaktır.

A. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Organizasyonlarda iş zenginleştirme yöntemiyle işlerin dikey olarak bütünleştirilmesi, çalışanlara işin akışı ve kontrolü üzerinde daha fazla serbestlik tanınmasını gerektirmektedir¹¹⁴. İş zenginleştirmenin grup düzeyinde gerçekleştirilmesi ise, işin planlanmasından kontrolüne kadar tüm faaliyetlerde gerekli olan karar alma yetkisinin belirli bir gruba verilmesi anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda kendi-kendini yöneten bir ekibin varlığından söz etmek mümkündür. Buna göre kendi-kendini yöneten ekipler, önemli ölçüde esnek uzmanlaşma temeline dayanan iş zenginleştirme yönteminin bir işletmeye sağlayabileceği katkıyı artırmaktadır.

Kendi-kendini yöneten ekipler ile ilgili olarak bilinen en eski uygulama, 1970'li yılların ortalarında bir otomobil üreticisi olan ünlü İsveç işletmesi Volvo'nun Kalmar'daki fabrikasında gerçekleştirilmiştir¹¹⁵. Volvo'da montaj hattına dayalı üretim teknolojisinin bir sonucu olarak, işgücü devri, devamsızlık ve verim düşüklüğü gibi sorunların çok ciddi boyutlara ulaşması, iş akışının yeniden incelenerek, mevcut teknolojinin yenilenmesi zorunlu hale getirmiştir. Sosyo teknik sistem yaklaşımının

¹¹⁴ Michael R. Correll, Frank E. Kuzmits ve Norbert F. Elbert, **Human Resources Management**, (Columbus: Merrill Publications, Co.1989)s.76

¹¹⁵ Gordon, s.

çarpıcı bir uygulaması olarak kabul edilen bu çalışmalarda, insanları teknolojiye uyarlamak yerine teknolojiyi insana uyarlamak yoluyla çalışma gruplarının montaj hattının yerini alacak biçimde düzenlenmesi amaçlanmıştır¹¹⁶.

Volvo'nun ardından diğer başarılı bir uygulama da General Foods örneğidir. General Foods'da ekip çalışması teşvik edilerek çalışma gruplarına belirli projeler üzerinde karar alma yetkisinin verilmesi, çalışanların performansının değerlendirilmesinde ve iş akışının kontrolünde grup içindeki norm ve standartlardan yararlanılması, önemli ölçüde verimlilik artışlarına neden olmuştur. General Foods'da güçlendirilmiş ekipler, açık bir biçimde tanımlanmış görev ve sorumluluklarla üyeler arasında güçlü bağlılık ve karşılıklı güven ile nitelendirilmektedirler¹¹⁷.

Volvo ve General Foods fabrikalarındaki bu önemli girişimler, 90'lı yıllarda "kendi- kendini yöneten ekipler" biçiminde adlandırılan, çalışma yaşamının kalitesine ilişkin yeni bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. Yıllar önce Volvo ve General Foods ile başlayan bu uygulamalar Protector and Gamble ve Digital Equipment gibi bir kaç yenilikçi işletme ile sınırlı kalmıştır. Ancak bugünün rekabet koşulları, bir çok işletmeyi çalışma yaşamının kalitesini artırmaya yönelik girişimlerin bir ürünü olan kendi- kendini yöneten ekiplerden yararlanmaya zorlamaktadır¹¹⁸.

Kendi- kendini yöneten ekiplerle ilgili son yıllardaki yaklaşımlar, genellikle organizasyonun üst kademesinde belirlenen rekabet stratejilerinin tabana yayılması ve bu konudaki yetki ve sorumluluğun ekiplere dağıtılması üzerinde yoğunlaşmıştır. Başka bir deyişle, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla belirledikleri

¹¹⁶ John M.Roach (Çev. Zeki Aksan), "Volvo Montaj Hattını Neden Kaldırdı?..", **Organizasyon**, Y.II, S.6, 1978, ss.17-20; Correll, Frank ve Elbert, s.78.

¹¹⁷ Andrew D.Szilagy ve March, Wallece, **Organizational Behavior and Performance**, (Illinois:Scott Foresman, 1990) s.197.

¹¹⁸ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, (New York: Mc Graw-Hill, 1992) s.192.

stratejileri başarıyla uygulayabilmeleri için, insan kaynaklarından etkin bir biçimde yararlanabilecekleri sistemlere yönelmeleri gerekmektedir. Kendi- kendini yöneten ekiplerin oluşturulması ise, bu konudaki en etkili ve gelişmiş uygulamalardan biridir.

1. Kendi- Kendini Yöneten Ekiplerin Tanımı

Kendi- kendini yöneten ekipler, insan-iş ve teknoloji arasındaki ilişkiyi organizasyonun amaçları doğrultusunda düzenleyerek etkinliği ve verimliliği sağlamanın, dolayısıyla çalışma yaşamının kalitesini artırmanın temel bir aracı haline gelmiştir. Bu nedenle yönetim ve organizasyon literatürünün en ilgi çekici konularından biri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca kavramsal çerçeveyi oluşturan yaklaşımların insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji gibi disiplinlerden yararlanması, kendi-kendini yöneten ekipler konusunun teorik açıdan da güçlü bir temele dayanmasını sağlamıştır.

Kendi- kendini yöneten ekip kavramının literatürdeki diğer karşılıkları; bağımsız iş grupları (autonomous work groups), kendi-kendini düzenleyen iş grupları (self regulating work groups) ve güçlendirilmiş ekipler (empowerment teams) olarak bilinmektedir. Birbirlerine çok benzeyen özelliklere sahip bu kavramlar, zaman zaman kendi-kendini yöneten ekipler yerine de kullanılmaktadır.

Kendi-kendini yöneten ekipler, genellikle dışarıdan müdahale olmaksızın yönetim fonksiyonlarının grup içinde gerçekleştirildiği, hiyerarşik yapıdan bağımsız olmalarına karşılık, organizasyonun amaçlarına bağlı olarak faaliyette bulunan küçük iş gruplarıdır. Bu ekipleri diğer ekiplerden ve gruplardan ayıran temel fark, yönetsel açıdan bağımsız olmaları ve kendi belirledikleri amaçlar ve performans standartları doğrultusunda çabalarını birleştirmeleridir.

Kendi-kendini yöneten ekiplerde sorun çözme ekipleri ve komitelerde olduğu

gibi üst yönetim karar alma faaliyetlerine destek sağlayan bir öneri sistemi gelişmemiştir. Bunun yerine bir görevin başından sonuna kadar gerekli tüm faaliyetler hakkındaki yetki ve sorumluluğun ekip üyeleri tarafından paylaşıldığı bir uygulama söz konusudur.

Thomas Cummings ve Edgar F.Huse, kendi-kendini yöneten ekipleri, birbirine bağlı görevleri yerine getiren çalışanlardan oluşmuş gruplar olarak nitelendirmişlerdir. Üyelerinin davranışlarını grup içinde kontrol eden bu ekipler, bir mal ya da hizmetin üretimi için gerekli tüm faaliyetlerden sorumlu olduklarından, görev atamaları ve iş yöntemleri konusunda karar alma yetkisine sahiptirler. Bunun yanında grubun üretim hedeflerini işletme sınırlarının ötesinde belirleyerek; satın alma, bakım ve kalite kontrol gibi destek hizmetleri konusunda da sorumluluk almaktadırlar. Ekip üyelerinin performanslarının değerlendirilmesinde genellikle, kıdemden çok bilgi ve yeteneklere göre belirlenen ücretlendirme sistemleri temel alınmaktadır¹¹⁹.

John W. Newstrom ve Keith Davis ise, "kendi-kendini yöneten ekipleri karar almada önemli ölçüde bağımsız olan ve davranışlarını ve sonuçlarını kendi-kendilerine kontrol etmeleri beklenen gruplar" biçiminde tanımlamışlardır¹²⁰. Tanıma göre, yerine getirmekle sorumlu oldukları görevlerle ilgili karar alma serbestliğine sahip ekiplerin doğal olarak, davranışlarının ve faaliyet sonuçlarının kontrolünü ekip içinde gerçekleştirmeleri beklenmektedir.

Bir kaynakta kendi-kendini yöneten ekipler önceden yönetimin faaliyet alanına giren konular üzerinde çalışanların daha fazla sorumluluk almaları ve karar vermeleri

¹¹⁹ Thomas G. Cummings ve Edgar F.Huse, **Organizational Development and Change**, (St Paul: West Publications Co., 1989), s.298.

¹²⁰ Newstrom ve Davis, s.261.

için güçlendirilmesi biçiminde tanımlanmıştır¹²¹. Ancak burada karar alma yetkisi ve sorumluluk kişilere göre değil, yönetsel açıdan bağımsızlık gerektiren görevlerin yerine getirilmesinden sorumlu olan bir gruba verilmektedir.

Bir diğer kaynakta kendi-kendini yöneten ekipler, "bir görevin bütünüyle bağlantılı olan fonksiyonların temel alınarak, çalışanların ekipler halinde organize edilmesi" biçiminde tanımlanmıştır. Bu ekipler, bir mal ya da hizmeti meydana getiren sürecin tamamından sorumlu olduklarından, geleneksel olarak yönetimin alanına giren; makinelerde ya da iş akışının kontrolünde kimin çalışacağı, grup içinde kişiler arası sorunlara karşı nasıl bir tavır alınacağı ve kalite sorunlarının nasıl çözüleceği gibi konuların önemli bir bölümünde karar alma yetkisine sahiptirler¹²².

Kendi-kendini yöneten ekipleri tek bir cümle ile tanımlamak oldukça güç görünmektedir. Bununla birlikte yukarıdaki tanımların herbiri farklı yazarlar tarafından geliştirilmiş olmasına rağmen, birbirleriyle çok benzer özellikler taşıdıkları görülmektedir. Yazarların üzerinde uzlaştığı ortak konuların başında, bu ekiplerin belirli bir işin küçük bir bölümünü ya da parçası yerine, işi meydana getiren tüm aşama ve faaliyetlerden sorumlu olmaları gelmektedir. Ayrıca bu ekiplerin işin tamamından sorumlu olmalarının doğal bir sonucu olarak, yönetimin ekiplere ihtiyaç duydukları yetki ve sorumluluğu devretmesi gerekmektedir. Bu durumda yeteneklerini açığa çıkarma ve geliştirme imkanı bulan ekip üyeleri, beklenenin üzerinde performans gösterebilecek bir potansiyele ulaşmakta ve sorunlar karşısında daha güçlü hale gelmektedir. Buna göre kendi-kendini yöneten ekipleri nitelendiren en belirgin özellik, bir işi yerine getirmek için ileri düzeyde yetki ve sorumluluk almaları ve bunu tüm

¹²¹ Jana Schilder, "Work Teams Boost Productivity", *Personel Journal*, (Şubat, 1992) s.67.

¹²² Isaac K. Sagoe, "Why are Self-Managed Teams so Popular?", *Journal for Quality and Participation*, C. XVII, S.4 (Eylül, 1994) s.64.

ekip üyeleri arasında paylaşımlardır.

Bu açıklamaların ardından bir tanım vermek gerekirse kendi-kendini yöneten ekipleri, "yeteneklerini belirli bir amaç doğrultusunda birleştiren ve bu amaca ulaşmak için gerekli tüm fonksiyonları yerine getirme sorumluluğunu paylaşan çalışanlardan oluşmuş, yönetsel açıdan bağımsız küçük iş grupları" biçiminde tanımlamak mümkündür.

2- Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerin Özellikleri

Kendi-kendini yöneten ekipler, genel olarak tüm ekiplerin sahip olduğu temel özelliklerin önemli bir bölümünü taşımaktadır. Buna ilave olarak bu ekipleri, yapıları, işleyişleri ve yönetimleri bakımından diğer ekip türlerinden ayıran özellikler vardır. Bu özelliklerden bazılarını aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.

a) Kontrol Faaliyeti Ekip İçinde Yoğunlaşmıştır

Kendi-kendini yöneten ekiplerde kontrol genellikle ekip içinde sağlanmaktadır. Bir iş ile ilgili gerekli tüm faaliyetleri yerine getiren ekip üyeleri aynı zamanda gözetim ve kontrol fonksiyonlarını da üstlenmişlerdir. Bu nedenle gerek iş akışının amacına uygun bir biçimde sürekliliğinin sağlanmasında, gerekse çıktılarının, kalite, miktar, maliyet ve zaman bakımından standartlara uygun olup olmadığının belirlenmesinde ekip içi kontrol sözkonusudur.

Bunun yanında değerlendirmede, kişisel performans yerine ekip üyelerinin ortak performansının temel alınması, ekip içi kontrolü daha önemli hale getirmektedir.

Öte yandan ekip üyeleri tarafından geliştirilen ve benimsenen performans standartları ve normları, zaman zaman işletmenin üretim ve performans hedeflerinin üzerinde olabilir. Böyle bir durumda dışarıdan kontrol ve gözetim işinin bütünlüğünü

bozabileceği ve iş akışının etkinliğini azaltabileceği gibi, ekip başarısının önünde bir engel yaratabilir.

Bir ekibin kendi-kendini yönetmesi, aynı zamanda tüm yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi anlamına gelmektedir. Buna göre; kendi-kendini planlayan, organize eden, harekete geçiren ve koordinasyonlarını sağlayan bu ekipler, kendi-kendilerini kontrol edebilmektedirler. Bu nedenle ekip içi kontrol bu ekiplerin temel bir özelliğidir.

b) Ekibe Görev ve Sorumluluklar İle İlgili Yetki Devri Yapılır

Kendi-kendini yöneten bir ekibin en önemli özelliği, belirli bir göreve bağlı tüm konularda karar verme yetkisine sahip olmasıdır. Bu özellik, aynı zamanda kendi-kendini yöneten bir ekibin başarısının temel anahtarı olarak kabul edilebilir.

Kendi-kendini yöneten ekiplerin zaman zaman güçlendirilmiş ekipler (empowerment teams) biçiminde de ifade edilmesi, bu ekiplere gerekli konularda ihtiyaç duyulan yetkinin devredilmesi anlamına gelmektedir. Güçlendirme, yetki devri yoluyla bir kişiye ya da gruba kendi yaptığı işi kontrol etme hakkının verilmesidir¹²³. Ancak bu durum, yalnızca yasal bir gücün yetki devri yoluyla diğerlerine kazandırılmasıdır.

Öte yandan, kendi-kendini yöneten bir ekip yaratmanın ilk adımı, ekibe yetki devretmektir. Bu durumda yöneticilerin ekip üyelerinin üstesinden gelebilecek sorumluluklardan da vazgeçmeleri gerekmektedir. Çünkü bu sorumluluklar, yönetimin geleneksel faaliyet alanı içinde yer alan sorun çözme, karar alma ve kontrol gibi faaliyetleri kapsayabilir.

Ekibin sorumluluklarına karşılık ekip üyelerine yetki devretmek, organizasyonda yapılan görev dağılımının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda

¹²³ Greenberg ve Baron, s.466.

yetki, yapılması gereken bir işte sorumluluk alma ve işin sonuna kadar takip etme hakkını ve gücünü içermektedir¹²⁴.

c) Genellikle Biçimsel Olarak Tasarlanmazlar

Kendi-kendini yöneten ekipler, işe yönelik biçimsel gruplar olmalarına karşılık genellikle biçimsel olarak dizayn edilme ihtiyacını duymazlar. Önemli ölçüde esnek uzmanlaşmadan yararlanmaları ve görev süresince genellikle diğer yöneticilerin gözetiminden ve müdahalesinden uzak olmaları, bu ekipleri, organizasyon hiyerarşisi dışında tutmaktadır.

Belirli bir amaca ulaşmada bir grup insanın çabalarının biçimsel olarak dizayn edilmesi, grup içinde kendiliğinden bir ast ve üst ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Ancak kendi-kendini yöneten ekiplerde çalışanlar arasındaki ilişkiler birer ast-üst ilişkisi değil meslektaş, arkadaş ve ortak ilişkisidir.

Kendi-kendini yöneten ekiplerle ilgili başarılı bir deneyime sahip çokuluslu bir işletme olan W. L. Gore & Associates'de bu ekipler yalnızca yönetimsiz değil, aynı zamanda yapısız ekipler biçiminde tanımlanmıştır. Dünyanın çeşitli bölgelerinde bulunan 44 fabrikada çalışan toplam 5.300 personelin herbirini birer arkadaş olarak nitelendiren işletmenin üst düzey yöneticisi Wilbert L.Gore biçimsel olarak dizayn edilmeyen ekiplerin; sabit ve atamaya bağlı olmayan yetki, kişiden kişiye aracsız bilgi akışını sağlayan iletişim kanalları, patron yerine destekleyici rolünü üstlenen yöneticiler gibi temel özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir¹²⁵.

¹²⁴ Donald H. Weiss (Çev. Erhan Tuskan), **Başarılı Ekip Oluşturma**, (İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd.Şti., 1993) ss.123-124.

¹²⁵ Frank Shipper ve Charles C.Manz, An Alternative Road to Empowerment, **Organizational Dynamics**, C. XX, S. 3 (Kış, 1992) ss.51-54.

d)Liderlik Davranışı Ekibin Kendi Kendisine Öncülük Edebilmesini

Sağlamaktadır

Kendi-kendini yöneten ekipler, işletme organizasyonlarının değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak, hayatta kalma ve gelişme çabalarının bir uzantısı olan rekabet stratejilerinin uygulanmasında temel bir araç haline gelmiştir. Karmaşık sorunların çözümü, yeni teknolojilerin uygulanması, kalite geliştirme ve iyileştirme gibi yaratıcılık gerektiren alanlarda etkili olmaları, bu ekiplerin özellikle kriz ve zorunlu değişim dönemlerinde önemli bir rol oynadıklarını göstermektedir.

Ancak bu organizasyonda kendi-kendini yöneten ekipleri oluşturmak ve onlardan beklenen başarıyı elde etmek çok kolay değildir. Bu konuda ortaya çıkabilecek güçlüklerin aşılmasında elverişli organizasyon koşullarının yaratılması kadar ekip liderliği de büyük önem taşımaktadır.

Liderlik teorilerinin önemli bir çoğunluğu, liderlik sürecinin grup içindeki etkileşimlerini gözardı ederek, bir insanda var olan nitelikler üzerinde yoğunlaşmış, birey yönelimli varsayımlara dayandırılmıştır¹²⁶. Buna karşılık, kendi-kendini yöneten ekip liderliği, bir ekibin tüm üyelerinde liderlik yeteneklerini yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri üzerinde yoğunlaşan dağıtılmış liderlik (distributed leadership) modeline dayanmaktadır.

Kendi-kendini yöneten ekiplerde liderlik, paylaşılabilen ve düzenlenebilen rol ve davranışların toplamı olarak nitelendirilmektedir. Bunun yanında her bir üyenin diğerini tamamlayıcı bir liderlik davranışını üstlenmesine bağlı olarak, birden fazla liderin varlığından söz edilebilir. Bu liderler üyelerle paylaştıkları vizyonlarıyla ekip içinde

¹²⁶ David Barry, "Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership", *Organizational Dynamics*, C. XXII, S.2 (Kış, 1994) s.32.

yaratıcılığın ve yenilikçi düşünme yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunurlar. Ayrıca güçlü bir ekip yaratma ve ekip performansını artırma konusunda diğerleriyle işbirliği yaparlar. Buna ilave olarak üyelerin beklentileriyle ekibin beklentilerini uyumlaştırarak, çatışmaların çözümlenmesinde yardımcı olurlar¹²⁷.

Öte yandan Charles C. Manz ve Henry P. Sims, kendi-kendini yöneten ekip liderliğini dışsal liderlik (external leadership) olarak tanımlamışlardır. Yazarlara göre bir ekip kendi-kendini yöneten bir yapıya sahip ise, ekip liderlerinin dışsal olarak, koordinatör, danışman, iletişimci ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı rollerini üstlenmeleri gerekmektedir¹²⁸.

Liderin ekip içi faaliyetlerin planlanmasına ve kontroluna yönelik içsel liderlik (internal leadership) rolleri aynı zamanda ekip üyeleri tarafından paylaşılan sorumlulukları ifade etmektedir. Önceden genellikle alt kademe yöneticilerine ait olan bu görevler, artık ekipler tarafından yerine getirildiği için, organizasyonda hiyerarşik kademelerin ve yönetici sayısının azalması sözkonusudur. Bu nedenle kendi-kendini yöneten bir ekipte, ekip liderliği dışsal liderlik üzerinde yoğunlaşmıştır.

Dışsal liderlik rolü, ekibe devredilmeyen ve ekibin başansı açısından önemli bir etkiye sahip sorumlulukları içermektedir. Kendi-kendini yöneten ekipte dışsal liderin temel görevi, işin doğrudan gözetimi değil, bir yetiştirici (coach) öğrenmeyi kolaylaştırıcı (facilitator) ve danışman olarak ekibe hizmet etmektir. Bu doğrultuda önceden alt kademe tarafından yerine getirilen görevleri ekip üyeleri üstlendiği için, alt kademe pozisyonları kaldırılmakta ve dışsal liderler orta kademe yöneticilerinin

¹²⁷ Lewis, Goodman ve Fondt, s.443.

¹²⁸ Charles C. Manz ve Henry P. Sims, Jr., "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self Managing Work Teams" **Administrative Science Quarterly** C. XXXII, S. 1 (Mart, 1987) s.107.

sorumluluklarını da yerine getirebilmektedirler¹²⁹.

Dağıtılmış ve dışsal liderlik modellerinin her ikisi de, bir yandan işletmelerin kendi-kendini yöneten ekiplere uyum sağlamasını ve onları benimsemesini kolaylaştırmakta diğer yandan da ekibin organizasyona olan bağlılığını güçlendirmektedir. Bu tarz liderlik davranışı, amaçlara ulaşmada ekibi liderin beklentileri doğrultusunda yönlendirmek yerine, ekip üyelerinin kendi-kendilerine öncülük yapmalarını sağlayacak yeteneklerinin açığa çıkmasına katkıda bulunmaktadır.

e) Yaratıcılık ve Çok Yönlü Yetenekler Önemlidir

Yaratıcılık ve çok yönlü yetenekler, kendi-kendini yöneten ekip üyeleriyle ilgili temel özelliklerden en önemlisi olarak kabul edilebilir. Bu tür ekiplerde görev ve fonksiyonların esnek uzmanlaşma temeline göre dizayn edilmesi, ekip üyelerinin dar bir alanda uzmanlaşmak yerine, bir işle ilgili olarak birbirine bağlı çok yönlü yeteneklere sahip olmalarını gerektirmektedir.

Çok yönlü yetenekler ve yaratıcılık kendi-kendini yöneten ekiplerin işleyişlerinin ve yapılarının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ekiplerin amaçlara olan bağlılıkları, bir işi başarma konusundaki inançları ve birbirlerine olan güvenleri; üyelerin entellektüel kapasitelerini zorlayarak, çok güç koşullarda bile olağanüstü çalışma gayreti göstermelerini sağlamaktadır. Bunun yanında, bu ekiplerin yönetsel bağımsızlıkları ve esnek yapıları yaratıcı yeteneklerin açığa çıkarak gelişmesine katkıda bulunarak, bunların zamanla yeniliğe dönüşmesi için gerekli olan koşulları hazırlamaktadır.

¹²⁹ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1994) s.182.

f) Yöneticilerin Rolü Değişmektedir

Son yıllarda işletmelerin özellikle, araştırma ve geliştirme, toplam kalite, reengineering gibi konularla ilgili görev ve fonksiyonları, kendi-kendini yöneten ekipler halinde organize etmeye yönelmesi, yöneticilerin yerine getirdikleri geleneksel rolleri yeniden gözden geçirmelerini gerektirmiştir. Ancak bu gelişmeler, yöneticilerin işletmedeki önem ve değerlerinin azalması anlamına gelmemektedir. Tam tersine değişen rolleri ve yenilenen fonksiyonlarıyla yöneticiler, her zamanki konumlarından daha önemli hale gelmişlerdir.

Bunun en önemli göstergeleri , yöneticilerin bir yönetici ve bir nezaretçiden çok, destekleyici (sponsor), yetiştirici (coaching) ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı (facilitator) rolleriyle birer ekip lideri kimliğine kavuşmalarıdır¹³⁰. Yöneticilerin bu yeni rolleri, yüksek performans göstermeleri beklenen kendi-kendini yöneten ekiplerin başarısı için organizasyonda zorunluluk olarak ortaya çıkan yapısal değişimin bir sonucudur.

Kendi-kendini yöneten ekiplerin , yöneticinin rol ve fonksiyonları üzerindeki bir diğer etkisi de, yöneticileri stratejik yönetim süreçleri üzerinde daha fazla yoğunlaşmaya yönlendirmesidir. Böylece işlerin bireylere göre dizayn edildiği organizasyon yapılarında, zamanlarının önemli bir bölümünü astların kontrolü ve gözetimi konusunda harcayan yöneticiler, işlerin ekiplere göre dizayn edilmesiyle, ayrıntı ve uygulamalar yerine, işletmenin geleceğine yönelik stratejik planlar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar¹³¹.

¹³⁰ Drew Lathin, "Overcoming Fear of Self-directed Teams", *Journal for Quality and Participation* C.XVII, S.4 (Temmuz-Ağustos, 1994) s.17.

¹³¹ Robbins ve Coulter, s.509.

B. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN ORGANİZASYONDAKI

EVİRİMİ

İşletmelerde iş süreçlerinin ve iş akış sistemlerinin yeniden tasarlanarak faaliyetlerin daha etkin bir biçimde yerine getirilmesini sağlayacak düzenlemelerde bulunmak, müşteri tatminini ön plana çıkaran bir kalite anlayışına yönelmek ve bu uygulamalar için gerekli olan teknolojik yenilikleri gerçekleştirmek; organizasyonların değişime karşı başlattığı zorunlu atılımlar olarak kabul edilmektedir. Ancak burada üzerinde önemle durulması gereken konu, bu atılımları başarıya ulaştıracak yönetsel ve örgütsel sistemlerin nasıl oluşturulacağı ve insan kaynaklarının bu sistemlere nasıl ve ne şekilde uyarlanacağı sorunudur.

Bu sorunların çözümünde işletmelerin, sahip oldukları yönetim ve organizasyon anlayışının dar sınırları içinde hareket etmesi, daha ilk aşamada hatalı bir tutum içinde olduklarını gösterir. Bu nedenle işletmelerde yeni atılımları mevcut sistemlere ya da anlayışlara uyarlamak yerine, yeni atılımların gerektirdiği köklü değişimlere yönelmek gerekmektedir.

Bu doğrultuda işletmelerin, amaçlarına ulaşmada insan kaynaklarının gelişimi ve etkili kullanımı üzerinde daha fazla yoğunlaşmaları sözkonusudur. Buna bağlı olarak son yıllarda ekip çalışmasına dayalı sistemlere etkinliği sağlamanın ve insan kaynaklarından en verimli bir biçimde yararlanmanın temel bir aracı olarak başvurulduğu görülmektedir.

Ancak işletmelerin ekip çalışmasına dayalı sistemlere uyum sağlaması kolay olmayabilir. Faaliyetlerin sürekli olarak, işbölümü ve merkezleşme boyutları temel alınarak hiyerarşik bir yapıya göre düzenlenmesi, organizasyonlarda değişimi uzun

zaman isteyen kültürler ve alışkanlıklar yaratabilir. Böyle bir durumda görev ve fonksiyonların ekipler halinde dizayn edilmesi giderek daha fazla zorlaşabilir. Çünkü esnek olmayan merkezi yapılar, ileri düzeyde yetki devrini gerektiren ekiplerin oluşması ve gelişmesi için elverişli değildir.

Japonya'nın genel kültürel özelliklerinin, çalışma yaşamına ve üretim gücüne sağladığı katkının önemli bir göstergesi olarak kabul edilen toplam katılım, sürekli gelişme ve işbirliği modellerindeki başarısının temel anahtarı yapısal esnekliktir. Japon işletmelerinde yapısal esneklik, çok yönlü yeteneklere sahip üyelerden kurulu, işbirliğine dayalı ödül sistemlerinin kullanıldığı kendi-kendini yöneten ekiplerle sağlanmaktadır¹³². Bu sistemin batıda uygulanmaya başlaması, 1980'li yıllara dayanmaktadır. 1980'li yılların sonlarından itibaren hızlı bir biçimde yayılarak birçok uluslararası işletme tarafından başarıyla uygulandığı gözlenmektedir¹³³.

Bununla birlikte, görev ve fonksiyonların kişiler ve pozisyonlar esas alınarak dizayn edildiği organizasyonlarda, kendi-kendini yöneten ekiplere hızlı bir biçimde uyarlanmak kolay değildir. Çünkü bu sisteme uyarlanabilmek için gerekli yapısal düzenlemelerin gerçekleşmesi kadar, sistemin gelişimini ve başarısını destekleyebilecek kültürel birikimlerin sağlanması da büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda kendi-kendini yöneten ekiplerin organizasyondaki gelişimini anlayabilmek için öncelikle grup katılımına dayalı sistemlerin nasıl geliştiğini incelemek gerekmektedir.

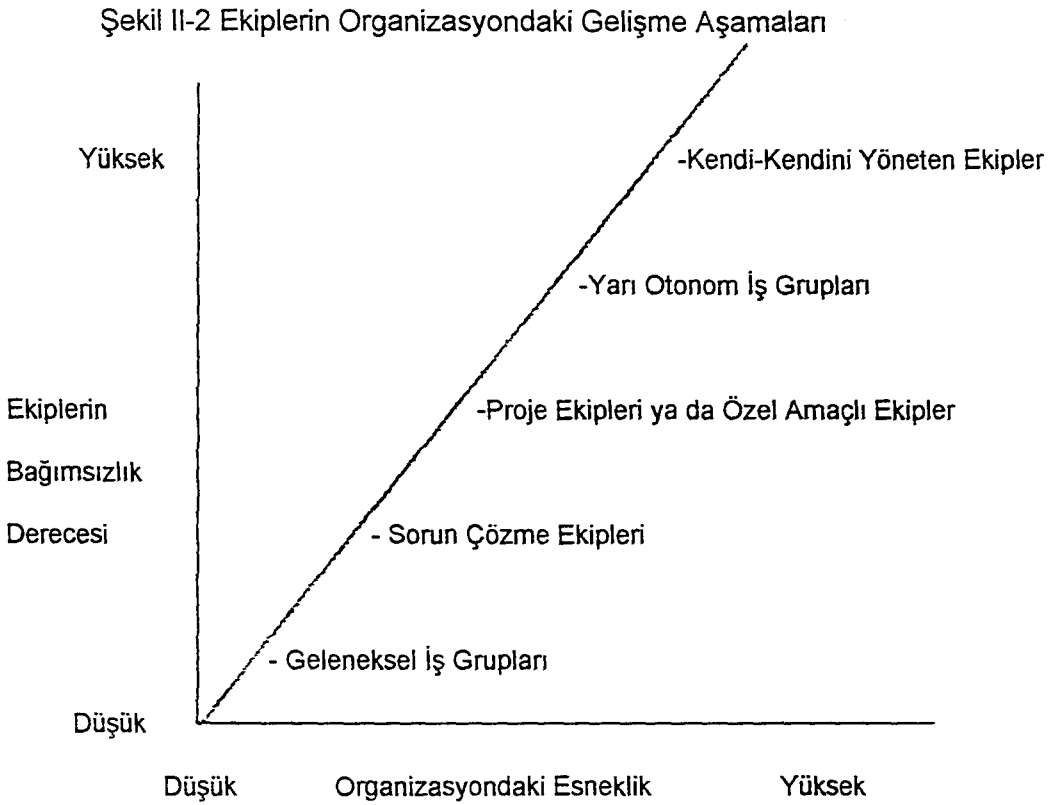
Teknolojik, sosyo-kültürel ve ekonomik koşullardaki değişimlere paralel olarak, organizasyon yapı ve süreçlerine ilişkin teori ve uygulamalarda ortaya çıkan

¹³² Stewart R. Clegg, "Modernist and Postmodernist Organization", İçinde: Graeme Salomon, **Human Resource Strategies**, (London: Sage Publications, 1993) s.168.

¹³³ Samuel C. Certo, **Modern Management**, (New Jersey: Prentice-Hall International, 1995) s.539.

değişimler, organizasyonda grup olgusuna ve grup katılımına dayalı sistemlerin gelişmesine de öncülük etmiştir.

Organizasyonun yapısal esnekliği ve ekiplerin karar almadaki bağımsızlık derecesi olmak üzere iki temel değişkenin eğilimlerine bağlı olarak ekiplerin, geleneksel iş gruplarından sorun çözme ekiplerine, proje ekiplerinden yarı otonom iş gruplarına ve son olarak kendi-kendini yöneten ekiplere doğru bir gelişme seyri izledikleri görülmektedir¹³⁴.



Kaynak: Michael Donovan, "The First Step to Self-Direction is Not Empowerment", *Journal for Quality and Participation*, C.XIX, S.3 (Haziran, 1996) s.65' den yararlanılmıştır.

Şekil II-2'de organizasyonun bürokratik yapıdan esnek yapıya doğru eğilimi

¹³⁴ Rajiv Banker ve Diğerleri, "Impact of Work Team on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study", *Academy of Management Journal*, C. XXXI, S. 4, 1996, ss.868-869; Ayrıca Bkz: Michael Donovan, "The First Step to Self-Direction is Not Empowerment", *Journal for Quality and Participation*, (Haziran, 1996) s.65.

artıkça iş gruplarının ve ekiplerinin bağımsızlık derecelerinin de arttığı görülmektedir.

Geleneksel iş grupları, genellikle her yöneticinin kontrolü altında satın alma, bakım onarım ve kalite kontrol gibi faaliyetleri yerine getirmektedir¹³⁵. Önceden belirlenmiş kural ve prosedürler doğrultusunda hareket eden grup çalışanlarının görevleri oldukça dar sınırlar içinde tanımlanmıştır. Bu grupların içinde yer aldığı organizasyon yapısı bürokratik ve merkezleşmiş bir özelliğe sahip olduğundan, değişimlere zamanında uyum sağlayabilecek esneklikte değildir. Bu nedenle grup bağımsızlığı ve organizasyondaki esneklik en düşük seviyededir.

Sorun çözme ekipleri, işletmelerin kalite, verimlilik ve maliyet azaltma konularında karşılaştıkları sorunların çözümünde, grup etkinliğinden yararlanılmasıyla ilgili bir uygulamadır. Bu ekipler, sorunların çözümü hakkında çeşitli alternatifler geliştirerek, üst yönetime karar almada değerlendirebilecekleri çeşitli alternatifler sunmaktadırlar. Öneri sistemine dayanan bu uygulamada sorunun çözümüne ilişkin nihai karar, üst yönetim tarafından alınmaktadır. Bununla birlikte sistemin, ekip üyelerinin etkin çözümler üretebilmesi için, yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve önerileri diğer üyelerle birlikte tartışabilecekleri biçimde düzenlenmiş olması, organizasyon yapısının bu uygulamanın başarısını destekleyebilecek bir esnekliğe kavuşmasını gerektirmektedir.

İşletmelerin değişen koşullara ve rakip işletmelerin faaliyetlerine hızlı bir biçimde karşılık vermeleri gerektiğinde, mamul geliştirme, süreç yenileme ya da teknolojik yenilik gibi hedeflere yönelik görevleri geçici yapılar halinde düzenlemeleri sözkonusudur. Bu yapılarda belirli bir göreve ilişkin tüm fonksiyonlar proje ekipleri ya da özel amaçlı ekipler tarafından yerine getirilecek biçimde düzenlenmiştir. Birbirini

¹³⁵ Banker, s.868.

tamamlayan yetenekler, karşılıklı bağlılık ve güven ve ortak sorumluluk ile nitelenen bu ekiplerin başarısı için organizasyonun ekip çalışmasına uyum sağlayabilecek bir esneklikte olması zorunludur.

Yarı otonom iş grupları, temel üretim faaliyetlerinin kapsamı içindeki, kalite kontrol ve bakım-onarım faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenmiş ekiplerdir¹³⁶. “Alt kademedekileri sorumluluğa alıştırmanın önemli bir yolu olan yarı otonom iş grupları; iş zenginleştirme ile iş genişletme arasında bir sentez olup işletme açısından sadece verimi artırma veya büyüme aracı değil, aynı zamanda çalışanların bir işten ve iş yerinden tatmin duyup rahatlamasına yarayacak bir organizasyon biçimidir”¹³⁷.

Kendi-kendini yöneten ekipler ise, şekil II-2’de olduğu gibi ekip bağımsızlığının ve organizasyon yapısındaki esnekliğin en üst seviyede olduğu durumu göstermektedir.

C.KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN İŞ TASARIMI MODELLERİ

AÇISINDAN İNCELENMESİ

Organizasyonlarda kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşumuna ve işleyişine daha fazla açıklık getirebilmek için bu ekiplerin çeşitli iş tasarımı modelleri açısından incelenmesi yararlı olabilir. Çünkü kendi-kendini yöneten ekipler teoride ve uygulamada bütünüyle farklı bir sistem olmaktan çok, belirli iş tasarımı modellerinin bir sentezi ve doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Organizasyonlarda çalışanların hem bireysel, hem de grup olarak iş tatminlerinin ve performanslarını artırmaya yönelik sistemlerin ve değişen koşullarla

¹³⁶ Banker, s.869.

¹³⁷ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, (İstanbul: Timaş Yayınevi, 1992), s.145.

birlikte organizasyonların yeniden yapılanma süreçlerinde temel aldıkları belirli iş tasarımı modellerinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi, büyük ölçüde kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulmasına bağlıdır. İş zenginleştirme, sosyo-teknik sistemler, proje organizasyonu ve yeniden tasarım (reengineering), bu modellerin en önemlileri arasında yer almaktadır.

1. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme çalışanların işyerindeki motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırmada kullanılan örgütsel araçlardan biridir. Dikey bütünleştirme yoluyla, çalışanların üzerinde çalıştıkları işler ile ilgili daha fazla yetki ve sorumluluk alması temeline dayanan iş zenginleştirme modeli, organizasyondaki görevlerin dağılımında yetki ve sorumlulukların paylaşımında kapsamlı bir değişikliğe gidilmesini gerektirmektedir.

Organizasyonda yapılacak işlerin , yetki ve sorumlulukların daha alt kademeler yaratılarak gruplandırıldığı dikey farklılaşmanın tam karşısında yer alan iş zenginleştirme, önceden yönetim alanı üzerinde yakın bir denetim sahibi olan yöneticilerin çalışanları daha fazla yetki devretmesini gerektirdiğinden, yöneticilerin liderlik tarzlarında ve yönetim felsefelerinde farklı bir bakış açısına sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir¹³⁸. Ayrıca işi fiili olarak yerine getirmenin yanısıra, işle ilgili kararları da alma hakkını elde eden çalışanların iş zenginleştirme programıyla birlikte, iş sürecinin başarılı bir biçimde yürütülebilmesinde gerekli olan yönetsel ve teknik yetenekleri kazanmaları için belirli bir eğitim sürecinden yararlanmaları gerekmektedir.

İş zenginleştirme programının uygulanmasıyla birlikte, belirli bir iş sürecinin

¹³⁸ Michael R. Correl, Frank E. Kuzmits, ve Norbert F. Elbert, **Human Resources Management**(Columbus: Merrill Publication, 1989) s. 77.

tamamlanabilmesi için iki ya da daha fazla sayıda insanın varlığına ihtiyaç duyulabilir. Bu durumda iş ile ilgili yetki ve sorumluluklar, tek bir kişi yerine bir iş ekibine verilebilir. İş sürecinin planlanması ve kontrolü ile ilgili kararlar, ekip üyelerinin ortak katılımıyla alınmakta ve faaliyet sonuçlarına ilişkin sorumluluklar üyeler arasında paylaşılmaktadır. Böylece iş zenginleştirme programının grup düzeyinde başarılı bir biçimde uygulanması, iş sürecinin tamamlanmasından sorumlu ekibin yönetsel açıdan önemli ölçüde bağımsız olmasını gerektirdiğinden, kendi-kendini yöneten ekiplerden yararlanılması gerekmektedir.

2. Sosyo-Teknik Sistemler

Kendi-kendiniyöneten ekiplerin, sosyo-tekniik sistemler teori ve uygulamalarının bir sonucu olduğu kabul edilmektedir. Bu bakış açısına göre üretim sistemleri teknolojik ve sosyal boyutların her ikisini de içermektedir¹³⁹. "Çünkü sosyo-tekniik sistem tasarımının amacı, organizasyondaki insani sistemleri bir grup olarak algılayarak, tekniik sistemler ile dengeli bir biçimde uyumlaştırmaktır¹⁴⁰.

İş zenginleştirme modelinin, iş tatmininin hem bireysel, hem de grup düzeyinde artırılmasında kullanılmasına karşılık, sosyo-tekniik sistemler tasarımı, iş tatmininin daha çok grup düzeyinde artırmayı amaçlamaktadır.

Sosyo-tekniik sistemler tasarımının ortaya çıkışı, İngiltere'de Tavistock Enstitüsü'nün İngiliz kömür madenlerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına dayanmaktadır. Ancak sosyo-tekniik sistem anlayışının, bugün ileri teknolojilerin ve otomasyonon yaygın olarak kullanıldığı organizasyonlarda, yeni teknolojilerin uygulanmasıyla birlikte

¹³⁹ Thomas G. Cummings, "Self-Regulating Work Group: A Socio-Technical Synthesis", *Academy of Management Review*, (Temmuz, 1978) s.626.

¹⁴⁰ Robert E. Coffey, Curtis W. Cook ve Philip L. Hunsaker, *Management and Organizational Behavior*, (Illinois: Austen Press, 1994) s.177.

ortaya çıkan sorunların (devamsızlık, yabancılaşma, verim düşüklüğü, değişime direnç vb.) çözümüne katkıda bulunabilecek özellikte olduğu görülmektedir.

Organizasyonlarda teknolojik değişim, işlerin yapılış yöntemlerinin ve iş akışının yeniden düzenlenmesini gerektirdiğinden, mevcut sistem ile birlikte gelişen grup ilişkilerini ve kültürünü de etkileyebilmektedir. Bu durumda değişim ile birlikte ortaya çıkan sorunlara yalnızca teknik çözümler üzerinde yoğunlaşmış iş tasarımı modelleri (bilgisayar destekli tasarım ve üretim, otomasyon, robotlar vb.) ile yaklaşmak yetersiz kalabilir¹⁴¹. Sosyo-teknik sistem tasarımı, çalışanların değişim sürecine gruplar halinde katılımlarını sağladığından, değişim ile birlikte hem çalışanların hem de organizasyonun beklentilerine aynı anda karşılık verebilecek bir model önerisinde bulunmaktadır. Bu modelin son yıllardaki en yaygın uygulama örneğinin kendi-kendini yöneten ekipler olduğu görülmektedir.

3. Proje Organizasyonu

Organizasyonlarda genellikle geçici bir yapılanmayı gerektiren proje faaliyetleri önemli ölçüde ekip çalışmasına dayanmaktadır. "Projelerin bir özelliği de, uzmanlık alanlarının dışına taşma eğilimidir". Özellikle karmaşık nitelikteki büyük çaplı projelerde, çeşitli bölüm ve farklı uzmanlık alanlarında yer alanların bilgi ve deneyimlerinin birleştirilmesi gerekir. Ayrıca, çalışanlar arasındaki bilgi ve deneyim alışverişi, proje çalışmasının temel unsurlarından biri olduğundan, üyeler arasında iyi bir işbirliği ilişkisinin bulunduğu bir proje ekibi büyük önem taşımaktadır¹⁴². Bu ekipler, genellikle çok yönlü yeteneklerin ve farklı disiplinlerin biraraya gelmesi ile oluştuğu

¹⁴¹ Richard M. Steers, **Introduction to Organizational Behavior**, (Harper Collins Publications,1991) s. 283.

¹⁴² Margit Wermter, (Çev. Veli Karagöz)**Stratejik Proje Yönetimi**, (İstanbul: Evrim Yayınevi, 1996) s.139.

için, aynı zamanda çapraz fonksiyonel ekipler biçiminde de adlandırılabilir.

Dikey hiyerarşik yapılarda proje faaliyetleri genellikle karar alma ve kontrol yetkisinin proje yöneticisine ait olduğu geleneksel iş grupları tarafından yerine getirilmektedir. Buna karşılık, proje çalışmaları, genellikle yeni teknoloji, ürün ve hizmetlerle rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik faaliyetler olduğu için, organizasyon hiyerarşisinin dışına çıkılarak daha esnek bir yapılanmanın temel alınması gerekebilir. Proje faaliyetlerinde organizasyon hiyerarşisinin dışına çıkılması, daha önce yöneticilere ait olan karar alma, planlama ve kontrol sorumluluğu, proje faaliyetlerinin birer parçası haline gelmektedir. Bu doğrultuda proje için gerekli olan değişik uzmanlık alanlarının biraraya geldiği çapraz fonksiyonlu, kendi-kendini yöneten bir ekip oluşturulması sözkonusudur.

4. Yeniden Tasarım (Re-engineering)

90'lı yılların moda eğilimlerinden bir olan ve temelde iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini ifade eden yeniden tasarım kavramı, (re-engineering) başlangıçta bilgi teknolojisine ve üretim yönetimine bağlı disiplinlerin bir uzantısı olarak algılanmıştır. Bununla birlikte yeniden tasarım sürecinin uygulamada daha stratejik bir özellik kazanması ve daha geniş bir alana yayılması; organizasyon tasarımı, yeteneklerin geliştirilmesi ve etkin bir biçimde kullanılmasıyla olan bağlantısı, konuyu daha açık hale getirmiştir¹⁴³.

Yeniden tasarıma ilişkin kavramların ve süreçlerin yaratıcıları olarak kabul edilen Michael Hammer ve James Champy yeniden tasarımı "maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi, çağın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla

¹⁴³ Sheila Rotwell, "Restructuring and Re-Engineering Organizations", **Manager Update** C.VI, S.4, (Yaz, 1995). s. 23.

iş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması” biçiminde tanımlamışlardır¹⁴⁴. İş süreçlerinin yeniden düşünülerek radikal bir biçimde yeniden tasarlanması, geçerliliğini yitirmeye başlayan kitle üretim sistemi yerine, müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilecek bir esnekliğe kavuşturulmasını ifade etmektedir.

Yeniden tasarım; iş süreçlerinin, sosyal ve teknik sistemlerin sistematik bir biçimde yeniden düzenlemesine bağlı olarak organizasyonun geçirdiği köklü değişimleri de içermektedir. Bu doğrultuda yeniden tasarım teknolojiyi ve sosyal sistemleri yeniden dizayn ederek, organizasyondaki görevlerin süreçler halinde bütünleştirilmesini sağlamaktadır¹⁴⁵.

Görevler, hem yatay, hem de dikey bütünleştirilme yoluyla birleştirildiğinden montaj hattı ortadan kaldırılarak, daha önce birbirinden ayrı olan faaliyetler, tek bir iş haline getirilmektedir. Bu durum, organizasyonun hiyerarşik sınırları ötesine geçerek; parçalar halinde uzmanlar etrafında organize edilmesi yerine, işle ilgili görev ve fonksiyonların birleştirilerek bağımsız iş ekipleri tarafından yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Böylece sürecin tamamından sorumlu olan ekip, yönetim hiyerarşisine başvurmaksızın, kendi kararlarını kendileri alabilmektedirler. Çünkü yeniden tasarımda karar alma faaliyeti, işin bir parçasıdır.

Ekip çalışmasına dayalı sistemlerin oluşturulması, iş sürecinin yeniden tasarlanmasının doğal bir sonucudur. Burada ekipler, hiyerarşik yapının yerini almaktadırlar. Ekip üyeleri, belirli bir sürece ilişkin tüm faaliyetlerin yerine getirilmesi

¹⁴⁴ Michael Hammer ve James Champy (Çev Sinem Gül), **Değişim Mühendisliği**, (İstanbul: Sabah Kitapları, 1994) s.29.

¹⁴⁵ Drew Lathin, “In the Midst of the Reengineering Forest”, **Journal for Quality and Participation**, C. XVIII, S. 1 (Ocak- Şubat, 1995) s.56.

konusunda ortak bir sorumluluğa sahiptirler. "Tüm süreç bir tek ekibin işi haline geldiğinden, sürecin yönetimi de ekibin bir parçası haline gelmektedir"¹⁴⁶.

Sonuç olarak yeniden tasarım sürecinde kendi-kendini yöneten bir ekip yaratmak, organizasyondaki hem teknik, hem de sosyal sistemlerin, sürecin başarısını destekleyecek şekilde yeniden düzenlenmesi anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda organizasyondaki değişim; iş tasarımından, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine, yönetsel rollerden, organizasyon kültürüne ve değerler sistemine kadar oldukça geniş bir alana yayılabilmektedir.

D. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN ÜSTÜNLÜKLERİ VE SAKINCALARI

Herhangi bir görev ile ilgili faaliyetlerin planlanmasından kontrolüne kadar tüm fonksiyonları yerine getirerek, kendi belirledikleri hedeflere ulaşmaya çalışan kendi-kendini yöneten ekipler, organizasyonlarda performansı artırmanın anahtarı haline gelmişlerdir. Bu nedenle birçok işletmenin, çeşitli konularda kendi-kendini yöneten ekiplerden yararlanma eğilimlerinde sürekli bir artış gözlenmektedir.

Organizasyonlarda görev ve fonksiyonları dizayn etmenin etkin bir yolu olan kendi-kendini yöneten ekiplerin özellikle 1990'lı yıllarda popülerliği giderek artan bir uygulama haline geldiği kabul edilmektedir.

Öte yandan, farklı bir yönetim ve organizasyon anlayışını gerektiren bu ekipler, diğer iş grupları ve organizasyon biçimlerine göre birçok üstünlüğe sahiptir. Buna karşılık, kendi-kendini yöneten ekiplerin üstünlüklerinin yanında, bütünüyle sorunsuz olduğunu söylemek doğru değildir. Her sistemde olduğu gibi kendi-kendini yöneten ekiplerin de sahip oldukları üstünlüklere karşılık, birtakım sakıncaları vardır. Bu

¹⁴⁶ Hammer ve Champy, ss.46-53.

durumda kendi-kendini yöneten ekiplerin üstün taraflarını güçlendirerek, onlardan en iyi şekilde yararlanmak ve sakıncalarını ortadan kaldırmak için gerekli önlemlerin alınması, büyük önem taşımaktadır.

1- Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerin Üstünlükleri

Kendi-kendini yöneten ekiplerin organizasyonun etkililiğine sağladığı katkının temelinde, bu ekiplerin sahip oldukları üstünlükler yer almaktadır. Bu üstünlüklerden başlıcaları aşağıda belirtilmiştir.

a) İşyerindeki Devamsızlığı Azaltır

Kendi-kendini yöneten ekiplerle ilgili olarak bilinen ilk deneyimi yaşayan Volvo'da, uygulamanın başlamasının ardından işletmenin temel sorunlarından biri olan devamsızlığın çok hızlı bir biçimde azaldığı görülmüştür. Uygulama öncesi montaj hattında yıllık işgücü devir oranı %70, devamsızlık ise %20 olarak belirlenmiştir. Volvo'ya bağlı yeni bir motor fabrikası kurulurken, motor montajlarının nasıl yapılacağı ve iş akışının nasıl düzenleneceği konusunda karar alma yetkisi gruplara devredildikten sonra, işgücü devrinin ve devamsızlığın önemli ölçüde düşerek, verimliliğin kişi başına her 30 dakikada 1 motor üretimi olarak gerçekleştiği ortaya çıkmıştır¹⁴⁷.

Benzer bir şekilde, Corning şirketinin New York'daki Erwin seramik fabrikasında 1980'li yılların başında %7 olan devamsızlık oranının, kendi-kendini yöneten ekiplerden yararlanılmasıyla birlikte %1.6'ya düştüğü gözlenmiştir¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Robert E. Coffey, Curtis W Cook ve Philip L. Hunsaker, **Management and Organization Behavior**, (Illinois: Austen Press, 1994) s.352.

¹⁴⁸ S. Jay Liebowitz ve Kevin T. Holden, "Are Self-Managing Teams Worthwhile? A Tale of Two Companies", **Sam Advanced Management Journal** , C. LX, S.2 (İlkbahar, 1995) s.14.

Kendi-kendini yöneten ekipler, esnek uzmanlaşma yoluyla bir göreve ilişkin faaliyetlerin tümünden sorumlu olurlar. Bu durum, ekip üyelerinin iş tatmininin artmasını sağlayarak devamsızlığın azalmasına yardımcı olur. Ayrıca görevi başarmak için gerekli yetki devrinin yapılması çalışanların yeteneklerini ortaya koymalarına ve geliştirmelerine katkıda bulunur. Tüm konularda üyelerin ekibin diğer üyeleriyle karşılıklı etkileşim halinde olmaları, sorumlulukları paylaşmaları ve sorunların çözümünde ortak görüş birliğine göre hareket etmeleri ekibe olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu koşulların tümü gerçekleştiğinde üyelerin ekibe olduğu kadar, işletmenin bütününe sahiplenme duygularını da güçlendireceğinden, devamsızlığı azaltmaktadır.

b) Daha Fazla İş Tatmini ve Organizasyona Bağlılık Yaratır

Görevlerin kişiler ve pozisyonlar yerine ekipler çerçevesinde dizayn edilmesi, tüm faaliyetlerin ekipler tarafından yerine getirilmesini olanaklı hale getirir. Etkili iletişim ve koordinasyon yoluyla ekip içinde paylaşılan faaliyetlerin bütünleşmesi kolaylaşmaktadır. Bunun yanında, ekibin görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluğa sahip olması ve dışsal kontrolden uzak bir biçimde en iyiyi başarmak konusunda motive olmaları, çalışanların iş tatminini artırmakta ve organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirmektedir.

c) Yetenekli İşgücünden Yararlanma Fırsatı Yaratır

Kendi-kendini yöneten ekiplerin temel özelliklerinden biri olan çok yönlü yetenekler, biraraya geldiğinde, yüksek performans gösterebilecek bir potansiyele ulaşabilir. Bu ekipler, farklı eğitim ve deneyimlere sahip olan üyelerden kurulu olduğundan genellikle benzer yetenek ve deneyimlere sahip fonksiyonel ekiplerden

ya da homojen iş gruplarından daha fazla başarı gösterebilir¹⁴⁹. Kendi-kendini yöneten ekiplerin çok yönlü yeteneklere sahip olmaları, ekip açısından kaçınılmaz bir durumdur. Çünkü sistemin işgücü farklılaşmasına olanak sağlayacak biçimde düzenlenmesi ve önemli ölçüde esnek uzmanlaşmaya dayalı olması, ekip üyelerinin çok yönlü yeteneklere sahip olmasını gerektirmektedir.

d) Organizasyona Verimliliği Artırma Yönünde Katkı Sağlar

Kendi-kendini yöneten ekiplerin organizasyonlara sağladığı temel katkılardan biri de verimliliği artırmada gösterdikleri başarılarıdır.

General Motors ve Toyota'nın ortak girişimleriyle kurulan NUMMI ortaklığında, standartların belirlenmesi, işin programlanması, üretimde kullanılacak araçların tespiti, iş akışının kontrolü ve sorun çözme konularında kendi aldıkları kararları uygulayan bağımsız ekiplerden yararlanılmıştır. NUMMI'nın kendi-kendini yöneten ekipler konusundaki bu deneyimi, verimlilik ve kalite artışlarıyla sonuçlanmıştır¹⁵⁰.

Kendi-kendini yöneten ekipler, ekip üyelerinin ortak katılımlarıyla belirledikleri standartlara ve performans hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Bu hedeflere ilişkin beklentiler, zaman zaman işletmenin beklentilerinden daha üst seviyede gerçekleşebilir. Bir işi başarıyla tamamlama konusunda son derece istekli olmaları ve olağanüstü çaba göstermeleri ekiplerin verimlilik artışına neden olan başarılarının temel kaynağıdır.

Öte yandan ekip yaklaşımına göre verimliliği artırmak yaratıcılık ve yenilik

¹⁴⁹ Robbins ve Coulter, s.509.

¹⁵⁰ Lewis, Goodman ve Fandt, s.262.; Ayrıca Bkz: Jeffrey Pfeffer, (Çev. Sinem Gül) **Rekabette Üstünlüğün Sırrı:İnsan**, (İstanbul: Sabah Kitapları Dizisi, Gençlik Yayınları A.Ş., 1995) ss.57-58

süreçlerinin içinde yer almaktadır¹⁵¹. Bu nedenle ürün geliştirme, iş akışının yeniden düzenlenmesi, üretim süreçlerinin yenilenmesi gibi konularda, bir yandan kalitenin artırılması, diğer yandan da maliyetlerin azaltılması ve israfların önlenmesi temel alındığından, kalite geliştirme yenilik ve verimlilik artışı birbirini tamamlayan faaliyetler olarak kabul edilmektedir.

e) Kendi-Kendini Yöneten Ekipler Yeniliklere Uyum Sağlamayı

Kolaylaştırır

Kendi- kendini yöneten ekipler, sürekli değişen çevre koşulları karşısında, organizasyonlara ihtiyaç duydukları esnekliği kazandırarak, yeniliklere uyumu kolaylaştırır.

Organizasyonlarda yenilik sürecinin uygulanmasında, görev ve fonksiyonları düzenlemenin etkili bir yolu olan kendi- kendini yöneten ekipler , yeni mal ve hizmetlerin üretimiyle ilgili yaratıcı fikirler geliştirmede ve teknolojik buluşları yeniliğe dönüştürmede, ekip çalışmasının üstünlüklerinden yararlanırlar. Buna göre yeniliğe ilişkin hedeflere ulaşmada, sonuçlar hakkında birbirlerine karşı sorumlu, bilgiyi ve diğer kaynakları paylaşmaya ve işbirliği yapmaya istekli ekip üyeleri, organizasyonun yeniliğe yönelmesinde temel bir araç olarak kabul edilebilir. Ayrıca dışsal olarak kontrol edilmeksizin kendi aldıkları kararları uygulayarak, yeteneklerini özgür bir biçimde ortaya koymaları yenilik sürecine kaynak oluşturacak yaratıcı düşüncelerin gelişimine olanak sağlamaktadır.

¹⁵¹ Frederick D.Buggie, "Expert Innovation Teams: A New Way to Increase Productivity Dramatically", *Planning Review* (Temmuz-Ağustos, 1995)

f) Kendi-Kendini Yöneten Ekipler Yönetimi Kolaylaştırabilir

Organizasyonda yerine getirilecek görevler, kendi- kendini yöneten ekipler biçiminde düzenlendiğinde, özellikle orta ve alt yönetim kademelerinde bir azalma meydana gelebilir. Çünkü bu ekipler, orta ve alt kademe yönetiminin yerine getirdikleri fonksiyonları da üstlenmiş durumdadırlar.

Coming Glass'ın bilgisayar merkezinde kendi- kendini yöneten ekiplerden ararlanılmaya başlandıktan sonra, yönetim kademelerinden biri ortadan kaldırılarak, yıllık 150 bin dolar tasarruf sağlanmıştır¹⁵².

Kendi- kendini yöneten ekiplerin yönetimi kolaylaştırıcı etkilerinden biri de, karar alma süreci açısından değerlendirilebilir. Ekip üyeleri genellikle, üzerinde çalıştıkları konularla ilgili sorunları yöneticilerden daha iyi bilirler. Bunun yanında ekip üyeleri bu sorunlara daha yakın durumdadırlar. Bu nedenle, bu sorunların çözümüne yönelik kararların ekip üyeleri tarafından alınması halinde organizasyonda karar alma sürecinin etkinliği de artabilir. "Böylece üst yönetim iç çevreyle ilgili ayrıntılar yerine, dış çevre üzerinde yoğunlaşarak, zamanının önemli bir bölümünü stratejik planlara ayırabilir"¹⁵³.

2. Kendi- Kendini Yöneten Ekiplerin Sakıncaları

Bir çok büyük işletmede, verimlilik artışı, üretimde kalite, karlılık ve devamsızlıkta azalma biçiminde ortaya çıkan uygulama sonuçları, kendi-kendini yöneten ekiplerin bir çok alanda işletmenin başarısına katkıda bulunabilecek üstünlüklere sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar işletmeleri, kendi-kendini

¹⁵² Sagoe, s.66.

¹⁵³ Robbins ve Coutler, s.509.

yöneten ekiplerin bir çok konuda güvenle başvurabilecek bir araç olduğuna inandırmaktadır. Ancak bu durum ekiplerin sorunsuz olduğu anlamına gelmemektedir. Bu ekiplerin, kendi yapılarından ve organizasyondan kaynaklanan bazı sakıncaları aşağıda incelenmiştir.

a) Ekip'in Dağıtılarak Sistemden Vazgeçmek Güç Olabilir

Kendi-kendini yöneten ekiplerin, belirli bir yenilik süreci içinde ya da bir proje için görevlendirilmesi halinde, görevlerin tamamlanmasının ardından ekip üyelerinin organizasyondaki sürekli görevlerine dönmeleri söz konusu olabilir. Ancak, bir kere bağımsız çalışma deneyimi yaşadıkdan sonra, çalışanların işteki sorumluluğun ve başarısının anlamını sürekli olarak kendi-kendini yöneten ekiplerle bütünleştirmesi, olumsuz sonuçlar doğurabilir. Uygulamanın sona ermesiyle birlikte, işgücü devir hızının artması, verimliliğin azalması ve çalışanlar arasında bir moral çöküntüsünün yaşanması söz konusu olabilir¹⁵⁴.

b) Yöneticilerin Güç Kaybına Uğrama Korkusuyla Uygulamayı

Desteklemekten Kaçınmalar

Üst yönetimin kendi-kendini yöneten ekiplerin kurulması ve başarısı için gerekli koşulları hazırlamaması ve uygulamayı desteklemekten kaçınması durumunda, bu sistemin zaman kaybının dışında organizasyona herhangi bir katkı sağlayamayacağı açıktır. Bugün bir çok yönetici, rekabet üstünlüğü sağlamak amacına ulaşmada kendi-kendini yöneten ekiplerin önemini kabul etmesine rağmen; yöneticilerin bu konuyla ilgili doğal korkuları, üstesinden gelinmesi gereken temel sorunlardan biridir.

Yöneticiler genellikle, kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşması halinde, organizasyonda değişen güç dengelerinin kendileri açısından istenmeyen sonuçlar

¹⁵⁴ Sagoe, s.66.

yaratacağını düşünürler. "Bu durum yöneticinin güç ve statü kaybetme korkusuyla, sisteme çekimser kalmasına ya da tepki göstermesine neden olabilir"¹⁵⁵.

c) Organizasyonda Düzensizlik ve Yetki Boşluğu Yaratabilir

Organizasyonda belirli bir projeyle ilgili görev ve fonksiyonlar kendi-kendini yöneten ekipler doğrultusunda tasarlandığında, projenin gerçekleşmesi için gerekli olan yetkinin ekip üyelerine devredilmesi gerekmektedir. Bu durumda, yönetimin projenin başlangıcından bitimine kadar, ekip faaliyetleri üzerindeki denetimini azaltması ya da bütünüyle ortadan kaldırarak, ekibe tam bir bağımsızlık sağlanması sözkonusudur. Bu koşulların yaratılması devamsızlıkta azalma, verimlilik artışı ile sonuçlanabileceği gibi, organizasyonda düzensizlik ve yetki boşluğu yaratacak bir potansiyelin oluşumu için uygun bir ortam hazırlayabilir.

Özellikle ekip üyelerinin sorumluluk almaktan kaçınmaları ve harekete geçmek için başkaları tarafından yönlendirilmeye ihtiyaç duymaları, ileri düzeyde yetki devrine dayalı kendi- kendini yöneten ekip sisteminin başarısını olumsuz yönde etkileyerek, hem ekip içinde, hem de organizasyonda yetki boşluğuna neden olabilir.

d) Ekip Dışında Kalan Personelin Performansı Düşebilir

Ekipler genellikle belirli bir işin gerektirdiği kavramsal ve teknik yeteneklere sahip, sorumluluk almaya ve işbirliği yapmaya istekli olan çalışanlardan kurulur. Bununla birlikte organizasyonda bulunan, personelin tümü, ekip çalışmasına konu olan görevlerin gereklerine uygun olmayabilir. Ekibin oluşması için ihtiyaç duyulan üye sayısı, görevi en etkin bir biçimde yerine getirebilecek personel ile sınırlıdır.

Özellikle, bir görevle ilgili yetki ve sorumlulukların belirli bir gruba devredilerek,

¹⁵⁵ Drew Lathin, "Overcoming Fear of Self-Directed Teams", *Journal for Quality and Participation*, C.XVII, S.4 (Temmuz-Ağustos, 1994) s.16.

kendi- kendini yöneten bir ekip yaratılması halinde, ekip üyelerinin sayısı ve niteliği daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle organizasyonda bulunan tüm personeli ekip çalışmasına dahil etmek mümkün değildir.

Öte yandan, ast-üst ilişkisinin yerini alan arkadaşlık ve meslektaş ilişkisi, üyeler arası karşılıklı güven ve bağlılık, esnek çalışma saatleri, kararlara katılma ve yeteneklerin açığa çıkmasını ve gelişmesini sağlayan bağımsız çalışma ortamı; kendi-kendini yöneten ekip sistemini çalışanlar açısından cazip hale getirebilir. Bu durumda ekip çalışmasının dışında bırakılarak, ekibin sahip olduğu ayrıcalıklı çalışma ortamında yer almayanların uğradıkları hayal kırıklığı organizasyona yansıdığına, personelin devamsızlığı, iş tatmininin azalmasına ve performanslarının düşmesine neden olabilir.

e) Organizasyonun Amaçlarında Sapma Meydana Gelebilir

Kendi-kendini yöneten ekipler, organizasyonda belirli amaca yönelik görev ve fonksiyonları yerine getirmek için kurulmaktadır. Ekibe ulaşılması istenen bir amaç verildikten sonra; performansa yönelik hedef ve standartların belirlenmesinde, faaliyetlerin planlanmasında, görevlerin dağılımında ve kontrolünde serbest bırakılırlar. Bu ekipler yönetsel açıdan organizasyonun hiyerarşik yapısından ayrı olmalarına rağmen, grup düzeyinde belirledikleri amaç ve hedeflerin, organizasyonun amaçlarına hizmet etmesi gerekmektedir. Buna göre kendi-kendini yöneten ekiplerin faaliyetleri hiyerarşik yapıyla değil, organizasyonun amaç ve stratejileriyle sınırlıdır.

Öte yandan, ileri düzeyde yetki devri ile güçlendirilmiş bu ekipler, zamanla ekip amaçları üzerinde gereğinden fazla yoğunlaşarak, organizasyonun asıl amacından kopmaya başlayabilirler. Buna ilave olarak, organizasyonu yalnızca kendi uğraşları, başarıları ve hedefleri açısından görmeye başlamaları da organizasyonun amacından uzaklaşmalarına neden olabilir.

III. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN OLUŞTURULMASI

Kendi-kendini yöneten bir ekip oluşturmak, mevcut organizasyon yapısında, iş süreçlerinde, iş tanımlarında ve organizasyon kültüründe kapsamlı bir değişimi gerektirir. Çünkü geleneksel yönetim anlayışına dayalı hiyerarşik yapılar, genellikle katımcı bir organizasyon kültürünün gelişmesini engellemektedir. Bu nedenle, organizasyonun yeniden yapılanmasını ve kültürel değişimi gerektiren kendi-kendini yöneten kepi oluşturma faaliyeti, uzun bir zaman gerektiren ve oldukça zor bir organizasyon sürecidir.

Geleneksel kurum kültürlerinde iş tanımları, yönetsel pozisyonlara ya da fonksiyonel bölümlere göre yapılmaktadır. Buna karşılık kendi-kendini yöneten ekip çalışmasına yönelmek, geleneksel kurum kültürünün yarattığı organizasyondan farklı bir anlayışı gerektirmektedir. Kendi-kendini yöneten ekiplere dayalı organizasyonlarda iş tanımları, görev ve fonksiyonlar ekiplere ve ekip üyelerinin sahip olmaları gereken yeteneklere göre farklılaştırılmaktadır.

Diğer taraftan, farklı yetenek, ön yetiştirme ve bakış açılarına sahip bir grup insanı biraraya getirerek, onları kendi-kendini yöneten bir ekibe dönüştürmek kolay değildir. Çünkü ekip üyeleri arasındaki farklılıklar, yaratıcılığa, sorunların analiz ve çözümüne katkı sağlamadığı sürece, ekip oluşturma faaliyeti gereksiz zaman ve kaybına neden olabilir. Bu doğrultuda bir grup insanın uyum içinde çalışmasını sağlayacak bir "ekip ruhu" yaratılması ekip liderlerinin ekip oluşturma sürecindeki en önemli görevleri arasında yer almaktadır¹⁵⁶.

¹⁵⁶ Erençül, s. 137.

Kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulması başlığı altındaki bu kısımda, kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulmasını gerektiren nedenler, ekip oluşturma ilkeleri ve ekip oluşturma süreci incelenecektir.

A.ORGANİZASYONLARDA KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİP OLUŞTURMAYI GEREKTİREN NEDENLER

Son yıllarda birçok işletmenin değişen koşullara uyarlanmak amacıyla yönelindikleri yeniden yapılanma süreçlerinin önemli bir boyutunun ekip çalışması ağırlıklı olduğu gözlenmektedir. Çünkü yeniden yapılanma sürecinin birer parçası haline gelen hiyerarşi kademelerinin azaltılması, çalışanların güçlendirilmesi ve esnek uzmanlaşma doğrultusundaki çabalar, organizasyonun performansını artıracak bir uygulama olan kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulmasına uygun bir kimlik kazanmasını da sağlamaktadır.

Diğer taraftan kendi-kendini yöneten ekiplerin hangi koşullarda başvurulabilecek araçlar olduğunun ve işletmeleri kendi-kendini yöneten ekipler oluşturmaya zorlayan nedenlerin belirlenmesi gerekir. Bu doğrultuda kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulmasını gerektiren nedenlerden birkaçı aşağıda açıklanmıştır.

1.İşletmenin Dış Çevresinin Dinamik ve Değişken Özellikler Taşması

Bugünün işletmelerinin içinde yer aldıkları dış çevreyi meydana getiren faktörler daha önce örneğine pek rastlanmayan bir biçimde çok dinamik ve sürekli değişen özellikler göstermektedir. “Şiddetli rekabet, globalleşme, teknolojik değişim ve ürün yaşam seyirlerinin kısalması, işletmeler için ya yeni fırsatlar yaratmakta ya da

onları bir felakete sürüklemektedir"¹⁵⁷. Çevresel değişimi fırsatlar haline dönüştürmek, işletmelerin bir yandan müşteri odaklı üretim, kalite iyileştirme ve yeniden tasarım faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmalarını, diğer taraftan faaliyetlerine ve ürünlerine uluslararası bir nitelik kazandırarak, mevcut pazar çevrelerinin sınırlarını aşmalarını gerektirmektedir. Buna bağlı olarak işletmeler artık rekabetin baskısını daha fazla hissetmekte ve rekabette üstünlük sağlamak giderek güçleşmektedir.

Değişen çevre koşullarına karşılık vermek için stratejilerini yeni teknolojiler ve ürünler üzerinde yoğunlaştıran işletmeler, belirli bir dönemde pazarda üstünlük sağlayabilirler. Ancak yeni teknolojiler ve ürünler diğer işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilerek uygulanabildiği zaman uzun vadede üstünlük sağlamak zorlaşacaktır. Bu doğrultuda organizasyonun geleceğe yönelik vizyonunu ve amaçlarını paylaşan insan kaynaklarına sahip olmak, organizasyonu onların yaratıcılıklarını güçlendirebilecekleri ve kendilerini sürekli olarak yenileyebilecekleri biçimde tasarlamak büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların organizasyonun vizyon ve amaçlarına bağlılığını güçlendirerek, yapısal değişimde organizasyonu destekleyecek potansiyel bir güç haline gelmelerini sağlamak, onların değişim sürecine aktif katılımlarını ve üzerinde çalıştıkları konularda daha fazla bağımsız olmalarına bağlıdır. Organizasyondaki faaliyetlerin birbirini tamamlayan yeteneklere sahip bir grup insanın biraraya gelerek, bireysel çabaların toplamından daha fazla katkı sağlayabilecekleri biçimde tasarlandığı kendi-kendini yöneten ekipler ise, hem organizasyona değişim için gerekli esnekliği kazandırmada, hem de ekip olarak daha aktif ve katılımcı bir doğrultuda değişimde önemli bir rol oynayan bireylerin organizasyona bağlılığını güçlendirmektedir.

¹⁵⁷ Richard S. Wellins, "Building a Self-Directed Work Team" içinde: Christopher Mabey ve Paul Iles(Derleyen), **Managing Learning**, (London: Open University, 1994) s. 165.

2. Ürün Çeşitlendirmesinin Zorunlu Olması

İşletmelerin pazar ve çevrelerinin sürekli değişen ve artan talepleri, mevcut ürünlerin yaşam seyirlerini kısaltmakta ve ürün çeşitlendirmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu durum işletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetleri üzerinde daha fazla yoğunlaşmalarına neden olmaktadır.

Ürün çeşitlendirmesi; yeni bir ürünün tasarımı ve üretimi için; pazarlama araştırmasını, endüstriyel tasarımı, uygun teknoloji, hammadde ve malzemelerin teminini ve yetenekli işgücü ihtiyacının karşılanmasını gerektirdiğinden; organizasyonda araştırma-geliştirme, satın alma, finansman, satış ve insan kaynakları bölümleri arasında etkili bir işbirliğini ve koordinasyonu zorunlu kılar. Bürokratik yapılar genellikle çapraz iletişime uygun olmadıkları için, bölümlerarası işbirliği ve koordinasyon ihtiyacının istenen seviyede karşılanmasını engelleyebilir. Bu durumda çapraz fonksiyonel ekipler, bölümlerarası işbirliği ve koordinasyonu güçlendirdiklerinden, ürün geliştirmede başarılı olabilirler.

Çapraz fonksiyonel ekipler; araştırma, endüstriyel tasarım, üretim ve pazarlama bölümlerinin ayrı ayrı yaratabileceği fonksiyonel engelleri azaltmak için, yetersiz iletişimi ortadan kaldırarak, güçlü bir koordinasyon aracı haline gelirler. Böylece, istenmeyen zaman, maliyet ve işgücü kayıpları engellenebilir¹⁵⁸.

Öte yandan, ürün geliştirme ile ilgili faaliyetler, oldukça karmaşık ve yaratıcılık gerektiren bir nitelikte olduğu için organizasyonda emir-komuta zincirine bağlı kontrol mekanizmalarından bağımsız olması ekibin etkinliğini artırabilir. Bu durumda kendi-kendini yöneten bir ekibin oluşturulması sözkonusudur. Kendi-kendini yöneten bir ekipler, kavramsal buluşlar ve benzeri olmayan tasarımlarla yeni ürünlere başarılı bir

¹⁵⁸ Joyce Ranney ve Mark Deck, "Making Teams Work: Lessons from the Leaders in New Product Development", **Planning Review**, (Temmuz-Ağustos, 1995) s.7.

biçimde girilmesini sağlayarak, işletmelere finansal açıdan önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu nedenle "patronsuz" olarak adlandırılan bu ekipler, yeni ürün geliştirmeye ilgili sorunların çözümünde ve verimlilik artışı sağlamada anahtar bir rol oynamaktadırlar¹⁵⁹.

3. İş Süreçlerinin Yenilenmesi

İş süreçlerinin yenilenmesi genellikle üretim sürecinde kullanılan teknolojilerin, iş akış sistemlerinin, işin yapılışıyla ilgili yöntem ve prosedürlerinin değişimini ifade etmektedir. Pazarın artan ve değişen taleplerine karşılık vermek, ürün çeşitlendirmesine ve yeni ürün geliştirmeye yönelmek; işletmede iş süreçlerinin değişimi ve yeniden tasarlanmasını zorunlu hale getirmiştir.

Geleneksel kitle üretim teknolojisinin yerine geçen yeni gelişmiş teknolojiler, bilgisayar destekli tasarım ve üretim sistemleri, üretim süreçlerinin ve iş akış sistemlerinin yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir¹⁶⁰. Çünkü yeni teknolojiler ayrıntılı iş tanımları, iş bölümü ve uzmanlaşmadan çok, işin bütünleştirilmesine ve esnek uzmanlaşmaya dayanmaktadır¹⁶¹. İşin alt gruplara ayrılarak yönetim kademelerinin sayısını artırmak ya da çeşitli uzmanlık alanlarına göre farklılaştırarak, işi parçalara ayırmak, yeni teknolojilerin uygulamadaki etkinliği azaltabilir. Böyle durumda sorun, mevcut organizasyon yapısı dışında çözümlenebilir. Bu çözüm genellikle işin bütünleştirilerek, ilgili görev ve fonksiyonların tamamının bir ekibe verilmesi biçiminde gerçekleşmektedir.

¹⁵⁹ Barry, s.31.

¹⁶⁰ Grover Starling, **The Changing of Environment of Business**, (South Western: College Publications, 1996) s.87.

¹⁶¹ Numan Kurtulmuş, "Esnek Uzmanlaşma", **Çerçeve**, (Mayıs-Haziran, 1994) s.16; Ayrıca Bkz: Michael J.Piore ve Charles F.Sabel, **The Second Industrial Divide**, (New York: Basic Book, 1984).

4.Yenilik Projelerinin Çok Yönlü Uzmanlığı Gerektirmesi

İşletmelerde, yenilik ile ilgili projeler oldukça karmaşık hale gelerek çok yönlü uzmanlığı ve teknik bilgiyi gerektirdiğinde işin ekip çalışmasına uygun bir biçimde düzenlenmesi yararlı olabilir.

Proje faaliyetleri genellikle dinamik bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle çok sayıda karmaşık görev ve fonksiyonlar, işin geleneksel organizasyon yapısı içinde bütünleştirilmesini güçleştirmektedir. Bu koşullarda projenin geçici bir ekibe verilmesi söz konusudur. Projenin tamamlanması için gerekli olan yeteneklere sahip ekip üyeleri, yeteneklerini birleştirdiklerinde, bireysel olarak başarabileceklerinden daha fazlasını gerçekleştirebilmektedirler. Bu ekipler, yalnızca projeye ilgili görevleri yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda projenin yönetimiyle ilgili faaliyetlerden de sorumlu olabilirler.

5. Kalite İyileştirme ve Geliştirme Faaliyetleri

Teknolojik gelişmeler, rekabet ve müşterilerin mal ve hizmetlerin kalitesi üzerinde yoğunlaşmış talepleri, işletmeleri kalite iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini çok yönlü ve kapsamlı bir biçimde yürütmeye zorlamaktadır. Bu durum, işletmelerin fonksiyonlarını ve yönetimlerini yeniden ele almalarını öngören bir toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesini sağlamıştır.

Organizasyonda en üst kademededen, en alt kademeye kadar tüm çalışanların sürece etkin bir biçimde katılımını temel alan toplam kalite yönetimi, kalite iyileştirme ve geliştirmede etkinliği ve sürekliliği sağlamak için, yönetim ile diğer çalışanlar arasında sıkı bir işbirliğini gerektirmektedir. Bu nedenle organizasyonda emir-komuta zincirine bağlı dikey ilişkiler yerine, çapraz fonksiyonel ilişkiler önem kazanmaktadır.

Organizasyonun hiyerarşik yapısı içinde çapraz fonksiyonel ilişkileri gerçekleştirmek güçleşeceğinden, çapraz fonksiyonel ekipler kurularak, kalite iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde organizasyonun farklı bölümleri arasında işbirliğini ve koordinasyonu sağlamak mümkündür.

B. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİP OLUŞTURMA İLKELERİ

Kendi-kendini yöneten ekipleri oluşturmak, organizasyonda başarılı bir iş kültürü yaratma stratejilerinde biri olarak kabul edilebilir¹⁶². Ekip oluşturma faaliyetinin temelinde ise, organizasyonu bulunduğu durumdan daha iyi bir duruma taşıma mantığının yer alması gerekir. Bu doğrultuda kendi-kendini yöneten bir ekip, bir futbol takımında olduğu gibi kazanmak ve sürekli bir başarı sağlamak için kurulmalıdır. Kendi-kendini yöneten ekiplerin başarılı bir biçimde oluşturulabilmesi için, bir organizasyonun tasarımında olduğu gibi dikkate alınması gereken bazı ilkelere söz edilebilir. Bu ilkelere başlıcaları aşağıda belirtilmiştir.

1. Ekibin Varlık Nedenini Doğru Bir Biçimde Tanımlamak

Kendi-kendini yöneten bir ekip oluşturmadan önce bu ekibin kurulma nedeninin açık ve doğru bir biçimde tanımlanması ve organizasyondaki yöneticilerin, ekip üyelerinin ve diğer çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi gerekir. Çünkü varlık nedeni tanımlanamayan bir ekibin hangi amaç ile kurulduğu konusuna açıklık getirmek mümkün değildir.

2. Ekip Üyelerinin Seçiminden Bilinçli Kararlar Almak

Farklı bölüm ve uzmanlık alanlarında yer alanların biraraya gelerek oluşturacağı bir ekipte, üyelerin ortak amaca yönelmeleri, işbirliği yetenekleri ve iş

¹⁶² Wellins, s. 165.

süreci için gerekli olan teknik uzmanlıkları dikkate alınmalıdır¹⁶³. Bunun yanında kendi-kendini yöneten bir ekipte yer alacak üyelerin iş sürecinin yönetimi için gerekli yönetsel yetenekleri taşıması ve sorumluluk almaya istekli olması gerekir.

Kendi-kendini yöneten ekip üyelerinden herhangi birinin ekip çalışma sisteminine uygun olmaması halinde tüm ekip üyelerinin bu durumdan olumsuz yörede etkilenmeleri söz konusudur. Çünkü ekip üyelerinin her biri belirli bir bütünün parçasını oluşturmaktadırlar. Bu nedenle, ekip üyelerinin seçiminde hangi kıstaslara göre hareket edileceğinin doğru bir biçimde belirlenmesi ve ekip üyelerinin bu kıstaslara uygun adaylar arasından seçilmesi gerekir.

3. Ekip Çalışmasına Uygun Bir Performans Değerlendirme Sistemi

Kurmak

Bireysel başarılar ve çabalar üzerinde yoğunlaşmış performans değerlendirme sistemleri, ekip çalışması açısından uygun değildir. Bu nedenle ekibin performansının değerlendirmede bireysel performans yerine ekibin ortak performansı temel alınmalıdır. Kendi-kendini yöneten ekiplerde performans değerlendirme süreci genellikle ekip üyeleri tarafından yerine getirilmektedir. Bu durumda yönetimin, ekibin ortak performansı karşılığında verdiği ikramiye, maaş, prim gibi ödemeler, ekip içinde gerçekleştirilen performans değerlendirme sürecinin sonucuna göre üyeler arasında paylaşılmaktadır.

4. Ekibe Göreviyle İlgili Tüm Yetki ve Sorumlulukları Devretmek

Kendi-kendini yöneten bir ekip, üstlendiği görevin gerektirdiği tüm yetki ve sorumluluklara sahip olmalıdır. Yöneticilerin görevin gerektirdiğinden daha az yetki

¹⁶³ John Kulaga (Çeviren: Yeşim Cimcoz ve Diğerleri) "Ekip Oluşturma", *Executive Excellence*, Y.1, S.2, (Mayıs, 1997) s. 5.

devrederek, ekibin karar alma serbestliğini sınırlandırması, iş sürecinin bütünlüğünü bozacağından başarıyı engelleyebilir. Bu nedenle ekibin görev tanımlarının yapılması ve bu görevi başarmak için ne kadar yetki ve sorumluluklarla donatılmaları gerektiğinin açıklanması halinde, yetki ve sorumlulukların nerede başlayıp nerede bittiği konusuna da açıklık getirilmiş olacaktır.

5. Ekibin Organizasyon İçindeki Yerini ve İlişkilerini Belirlemek

Ekibin organizasyon içinde hangi konuda kimlere karşı sorumlu oldukları ve hangi bölüm ya da yöneticilerle koordineli çalışmalarını gerektiği belirlenmelidir. Kendi kendini yöneten ekipler genellikle bir yöneticiye karşı sorumlu olmadıklarından, ekibin işlerinin yürütülmesini ve kontrolü sağlayacak gerçek bir otorite olmadığı kabul edilmektedir. Bu doğrultuda, ekiplerin organizasyon içindeki konumlarını bilmeleri ve yaptıkları işin organizasyon açısından önemini kavramaları büyük bir önem taşımaktadır¹⁶⁴

C. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİP OLUŞTURMA SÜRECİ

Ekip oluşturma, organizasyonların ihtiyaçlarına en iyi şekilde karşılık verebilecek, bir ekibin nasıl oluşturulabileceğini gösteren bir organizasyon sürecidir. Genellikle, organizasyonun alt sistemlerinde gruplar ve gruplararası ilişkileri, istenen doğrultuda iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik bir müdahale tekniği olarak incelenen ekip oluşturma; amaç belirlemeyi, ekip üyeleri arasında karşılıklı ilişkiler geliştirmeyi, her üyenin rolünü ve sorumluluklarını açıklığa kavuşturmak için, yapılan rol analizini ve ekip sürecinin analizini kapsamaktadır¹⁶⁵.

¹⁶⁴ Kulaga, s.5.

¹⁶⁵ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, (İstanbul: Timaş Yayınevi, 1992), s.224.

Kendi-kendini yöneten bir ekip oluşturma süreci ise, organizasyonda daha kapsamlı bir çalışma yapılmasını gerektirir. Çünkü kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulması, organizasyonun yalnızca alt sistemlerine yönelik bir müdahale tekniği değil, aynı zamanda üst yönetimin, organizasyonun yapısını ve işleyişini çevre koşullarındaki değişimin yönüne göre düzenlemede başvurabileceği bir araçtır. Bu doğrultuda kendi-kendini yöneten ekiplerle ilgili kararların çıkış noktasını, işletmenin geleceğe yönelik amaç ve stratejileri oluşturmaktadır. Kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşum süreçleri aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır.

1. Mevcut Durumun Analizi

Kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulması, her koşulda organizasyonun etkinliğini artıracak bir uygulama değildir. Bu nedenle, herşeyden önce kendi-kendini yöneten bir ekip oluşturmayı zorunlu kılacak bir durumun gerçekleşmesi ve ekibin çalışma sistemine uygun bir işin olması gerekmektedir. Çünkü, kendi-kendini yöneten ekipler, genellikle günlük rutin işlerden çok, belirsizliğin yoğun olduğu karmaşık ve olağanüstü, bir çalışma sistemini gerektiren işlerde etkili olabilirler. Örnek olarak, işletmenin pazar payını artırmak ya da yeni pazarlara yönelmek amacıyla giriştiği, ürün geliştirme ve çeşitlendirme, teknolojik yenilik, yeni ve karmaşık bir üretim ünitesinin tasarlanması, çözümü güç ya da çok yönlü uzmanlık ve yetenek gerektiren sorunlar için kendi-kendini yöneten bir ekibin oluşturulması uygun olabilir.

Öte yandan, belirli bir konuda işle ilgili tüm faaliyetler, tek bir süreç içinde birleştirilebilecek nitelikte olmalıdır. Çünkü kendi-kendini yöneten ekipler, işin planlanmasından, performans standartlarının belirlenmesine ve değerlendirilmesine kadar, tüm sorumluluğu üstlendiklerinden genellikle birbirini tamamlayan görevlerden oluşmuş, bütünleşik iş süreçlerinde daha başarılı olabilirler. Örnek olarak, İskandinav

otomobil üreticisi Saab Scandia'da, kendi-kendini yöneten ekipler, bir otomobil motorunun tamamını oluşturmak için gerekli olan tüm görevleri yerine getirmekteydiler¹⁶⁶.

Organizasyondaki yapısal unsurların kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulması açısından ne gibi fırsatlar ya da engeller yaratabileceğinin belirlenmesi, ekip oluşturma sürecinin ilk aşamasını oluşturan mevcut durumun analizinde büyük önem taşımaktadır. Organizasyon yapısı; bu ekiplerin yaratılması ve etkinliği açısından engelleyici özellikler taşıyorsa, bu engellerin ortadan kaldırılması için çaba gösterilmelidir.

2. Ekip Oluşturma Kararı

Mevcut durumun analizinin ardından, işletme yönetimi belirli bir işin yerine getirilmesi ya da sorunun çözümü için organizasyonun sunduğu fırsatların yeterli olmadığını belirledikten sonra, koşullar kendi-kendini yöneten bir ekip oluşturulması yönündeki alternatifleri destekliyorsa, bu doğrultuda bir kararın alınması beklenebilir. Ancak yönetimin bu konuda karar vermeden önce bir takım tereddütler geçirmesi doğaldır. Çünkü, kendi-kendini yöneten ekipler yönetsel rollerin ve görevlerin yeniden tanımlanmasını gerektirdiği için, organizasyonda karar mekanizmalarını ve güç dengelerini etkileyebilecek yapısal değişimleri de beraberinde getirmektedir. Bu konuda yönetimin işletmeyi bekleyen fırsatlar ve risklerin neler olduğu hakkındaki belirsizliği azaltmak için endüstrideki uygulama sonuçlarını ve deneyimleri de dikkate alması yararlı olabilir.

Özellikle, teknolojik yenilik, ürün geliştirme ve diğer yenilik faaliyetlerinin uygulanması sürecinde, işleri kendi-kendini yöneten ekipler halinde organize eden

¹⁶⁶ Cummings ve Huse, s.301.

başarılı işletmelerin yaşadığı değişimin sonuçları ve performans göstergeleri ile yapılabilecek bir karşılaştırma (benchmarking) karar almada belirsizliği azaltabilir.

3. Ekip Üyelerinin Seçimi

Organizasyonda sorunlar belirlenip, kendi-kendini yöneten bir ekip oluşturulması doğrultusunda bir karara ulaşıldıktan sonra, sıra ekibi meydana getirecek üyelerin seçimine gelmektedir. Ekip oluşturma, sorumluluk almaya ve işbirliği yapmaya istekli bireylerin biraraya getirilmesinden ibaret değildir. Bu nedenle ekip üyelerinin seçimi büyük önem taşımaktadır.

Bir kimsenin kendi-kendini yöneten bir ekibin üyesi olabilmesi için, herşeyden önce harekete geçmek için başkaları tarafından yönlendirilmeyi bekleyen bir yapıda olmaması gerekir. Çünkü burada önemli olan, başkaları tarafından yönlendirilme değil ekibin diğer üyeleriyle birlikte harekete geçmektir. Ayrıca ekip üyelerinin görevlerinin gerektirdiği yönetsel ve teknik becerilere sahip olmasının yanısıra, her üyenin belirlenen rol ve görevlere uygun olması ve işin bütününe işlerliğine katkıda bulunabilecek özellikleri taşıması gerekmektedir.

Diğer taraftan, iletişim kurma, sorumluluk alma, uzmanlaşma yeteneklerinin yanısıra, bir görevi başkalarıyla birlikte başarma konusundaki isteklilik, ekip üyelerinde aranacak niteliklerin başında gelmektedir. Bununla birlikte, görevlerin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların ve bilginin paylaşılması yönündeki tutumlar, ekibin amaca doğru yönelmesini kolaylaştıracağından, üye seçiminde dikkate alınması gereken özellikler olarak kabul edilebilir.

Ekip üyelerinin biraraya gelmesinde, görevlerin gerektirdiği yetenek ve beceriler temel alınmaktadır. Bunun dışında, ortak değerler, benzer anlayışlar, birlikte çalışmaktan zevk alma ve güçlü arkadaşlık bağları gibi unsurlar, ekip üyelerinin

biraraya gelmesinde etkili olabilir. Öte yandan organizasyonda, bir işi ya da projeyi uyumlu ve etkili bir biçimde yerine getirebilecek personel sayısı sınırlıdır¹⁶⁷. Bununla birlikte, ekip oluşturmada işin kapsamı, işi meydana getiren görev ve fonksiyonların sayısı ve niteliği, bir ekibin kaç üyeden oluşabileceğini belirlemektedir.

4. Elverişli Koşulların Yaratılması

Bu aşama, kendi-kendini yöneten ekibin ihtiyaç duyduğu özel koşulların belirlenerek, bunların sağlanması aşamasıdır. Kendi-kendini yöneten ekibin başarısı için, organizasyondaki sosyal, teknik ve yönetsel sistemlerin gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi bu aşamada gerçekleşmektedir.

Teknik olarak, işler yeniden tasarlandıktan sonra, birbirleriyle bağlantılı olan görevler bütünleştirilerek tek bir süreç haline getirilmektedir.

Sosyal olarak, ekiplerin ve ekip üyelerinin beklentilerine karşılık verebilecek bir iş atmosferinin yaratılması ve ekip üyeleri arasında güçlü bir bağlılığın gelişmesini sağlayabilecek düzenlemeler yapılır.

Yönetsel olarak, ekip üyelerinin görevlerini, başarabilmeleri için, işin tamamına ilişkin yetki ve sorumluluğun devredilmesi ve yöneticilerin bir yönetici yerine, bir ekip lideri ve destekleyici rollerini üstlenmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan işin yapılması için gerekli olan fiziksel ve insani kaynakların sağlanması gerekmektedir. yöneticiler, kendi-kendini yöneten bir ekibin başarısı için özel koşulları yaratmadığı sürece, ekiplerden başarılı olmalarını beklemek doğru değildir¹⁶⁸. Buna göre kendi-kendini yöneten ekipler için gerekli olan koşullardan

¹⁶⁷ Harold J. Leavitt ve Jean Lipman-Blumen, "Hot Groups", **Harvard Business Review**, (Temmuz-Ağustos, 1995) s.115.

¹⁶⁸ Greenberg, ve Baron, s.300.

bazıları aşağıda sıralanmıştır¹⁶⁹.

- Üst yönetim kendi-kendini yöneten ekipler için yeterli kaynak ve zaman sağlamalıdır.

- Ekip üyeleri ve yöneticiler arasında karşılıklı güven olmalıdır.

- Ekip üyelerinin hem teknik, hem de yönetsel becerilerinin gelişimini sağlayabilecek bir eğitim programı hazırlanmalıdır.

- Yetki paylaşımına ve tüm üyelerin kararlara katılımına olanak sağlayacak sistemlerin geliştirilmesi ve işgücü-yönetim arasındaki ilişkileri kendi-kendini yöneten ekip anlayışına uygun bir biçimde düzenleyerek, uygun ücret ve ödüllendirme sistemleri geliştirilmelidir.

5. Ekibin Çalışma Alanlarının ve Sınırlarının Belirlenmesi

Kendi-kendini yöneten ekipler için uygun çalışma koşullarının yaratılmasının ardından, ekibin çalışma alanlarının ve sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşama aynı zamanda ekibin görevlendirilme aşamasıdır. Yöneticiler, ekipten ne beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini açıkça belirlemelidir¹⁷⁰. Bu konuda ortaya çıkabilecek herhangi bir belirsizlik, ekibin başarılı olmasını engelleyebileceği gibi, gereksiz zaman, maliyet ve işgücü kayıplarına da neden olabilir.

Kendi-kendini yöneten ekibe yapılması gereken iş verilirken, beraberinde gerekli yetki devri de yapılmalıdır. Yetki, bir işi en etkili bir biçimde yerine getirmek için ekibin ihtiyaç duyduğu seviyede olmalıdır. Bu durum, yapılacak işin niteliğine,

¹⁶⁹ Gordon, s.168.

¹⁷⁰ Greenberg ve Baron, s.301.

kapsamına ve karmaşıklık derecesine göre değişebilir. Buna göre ekip genellikle, işin nasıl yapılacağına ilişkin yöntemlerin belirlenmesinde, uygun teknolojinin seçiminde, işin planlanmasında, ekip içi görevlerin, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında, performans ölçülerinin belirlenmesinde ve faaliyetlerin denetimi gibi konularda karar alma ve uygulama yetkisine sahiptir. Ancak bu durum, ekibin organizasyonun diğer faaliyetlerine de karışabileceği anlamına gelmemektedir. Ekibin sahip olduğu yetki, yalnızca kendilerine verilen görevlerle sınırlı olmalıdır.

6. Değerlendirme

Son aşama kendi-kendini yöneten ekip oluşturma sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve gerekli değişikliklerin ve düzenlemelerin yapılması aşamasıdır. Bu uygulama genellikle çok yönlü görevleri yerine getirme sorumluluğunu yüklenen üyelerin teknik ve yönetsel yetenekleri kazanmalarını sağlayan bir eğitim sürecini de içermektedir.

Kendi-kendini yöneten ekiplerin değerlendirilmesi, hem sürecin uygulanmasının hem de düzenlemenin ne ölçüde etkin olduğunu ayrıntılı bir biçimde belirlenmesine katkıda bulunur. Değerlendirme aşamasının sonuçları, ekip oluşturmada geleceğe yönelik zorunlu değişimler hakkında fikir vermektedir¹⁷¹.

IV- KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERDE EKİP İÇİ SÜREÇLER VE YÖNETİM

Önceki kısımlarda kendi-kendini yöneten ekipler, organizasyonun bütünü açısından incelenmiştir. Bu kısımda ekibin içsel olarak gelişimi, işleyişi ve yönetimi üzerinde durulacaktır.

¹⁷¹ Cummings ve Huse, s.303.

A. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERDE EKİP İÇİ SÜREÇLER

Ekibin içi süreçler, kendi-kendini yöneten ekiplerin gelişimi ve işleyişi üzerinde durmaktadır. Kendi-kendini yöneten bir ekibin gelişimi, ekibin amaca doğru yönelmesini sağlayacak bir nitelik kazanmasını ifade etmektedir. Ekibin oluşturma aşamaları tamamlanarak ekibe ulaşılması istene amaç verildikten sonra, bu amacı başarmaya hazır duruma gelmesine kadar geçen aşamalar, ekibin gelişim süreci ile açıklanabilmektedir.

Ekibin içsel olarak gelişimini başarıyla tamamladıktan sonra, görevlerin başlanması ve ekibin üyelerinin harekete geçmesi için gerekli olan ekibin içi süreçler ise ekibin işleyişini sağlamaktadır.

1. Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerin Gelişim Süreçleri

Organizasyonda ekibin oluşturma faaliyeti genellikle belirli bir işin yerine getirilmesi için gerekli yetenek ve deneyime sahip bir grup insanın bir araya getirilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak bir grup insanın ekibin niteliği kazanarak amaca yönelmesi kolay değildir. Çünkü bir ekibin başarısı açısından büyük önem taşıyan üyelerarası bağlılık karşılıklı güven ve sorumlulukların paylaşımı gibi koşulların gerçekleşmesi zaman alabilir. Ayrıca, ekibin içi faaliyetlerde karar alma yetkisinin dağılımı ve ekibin liderliğinin paylaşımının söz konusu olduğu kendi-kendini yöneten ekiplerde, bu koşulları sağlamak daha güç olabilir.

Bir ekibin oluşturulmasından, organizasyonun amaçlarına katkı sağlayacak bir durum gelmesine kadar geçirdiği evreler, ekibin gelişim sürecini oluşturmaktadır. Bu sürecin açıklanmasında en yaygın olarak kullanılan yaklaşımlardan biri, Tuckman ve Jensen tarafından ortaya atılan grup geliştirme modeline dayanmaktadır. Tuckman ve

Jensen'e göre grubun gelişmesi için, oluşum (forming), fırtına (storming), norm oluşturma (norming) ve performans (performing) 'den oluşan dört aşamalı bir sürecin gerçekleşmesi gerekmektedir¹⁷².

Bu modelin bugün iş ekiplerinin gelişim süreçlerinin açıklanmasında da yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Ekibin gelişme sürecini oluşturan her aşama, hem görevin başarılması, hem de görevi başarmak için gerekli olan ekip içi karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır¹⁷³. Grup geliştirme modelinden yararlanılarak kendi- kendini yöneten ekiplerin gelişim sürecini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

a) Oluşum Aşaması

Oluşum (forming) aşamasında ekip üyeleri ekip içindeki sorumluluklarını anlamaya ve birbirlerini tanımaya çalışırlar. Görev dağılımlarının netlik kazanmaması ve işlerin nasıl yapılacağına ilişkin yöntem ve prosedürlerin henüz açıklanmamış olması, üyeler arasında tedirginliğe yol açabilir. Bu nedenle oluşum aşamasında üyeler, işlerin nasıl yapılacağı ve ekibe nasıl faydalı olacakları konusundaki belirsizliği azaltmaya çalışırlar¹⁷⁴. Ayrıca ekibin görevini başarmasına olumlu yönde bir katkı sağlayacak kişilerarası ilişkilerin gelişmesi, ekibe ve ekibin amacına bağlılığın oluşması bu aşamada gerçekleşmektedir.

W.L. Gore & Associates'de yeni oluşturulan bir ekibin gelişim sürecindeki bu

¹⁷² Connie J. Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", **Academy of Management Journal**, C.XXXI, S.1, 1988, s. 10. ; Ayrıca Bkz: B.W. Tuckman ve M. C. Jensen, " Stages of Small Group Development Revisited", **Group and Organization**, S.2 (1977) ss. 419-427.

¹⁷³ Gordon, s. 177. ; Ayrıca Bkz: Derek Torrington ve Jane Weightman, **Effective Management**, (New York: Prentice-Hall International, 1994) s.442.

¹⁷⁴ Greenberg ve Baron, s. 290.

aşama, ekibin yerine getireceği görevin ayrıntılarının belirlenmesi ve ekip üyelerinin rollerinin tanımlanması üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu aşama süresince yapılan toplantılarda belirsizlikler giderilmeye ve sorunlar açığa çıkarılmaya çalışılmıştır¹⁷⁵.

Oluşum aşamasında üyelerin birbirlerini anlama ve karşılıklı ilişkileri olumlu yönde geliştirme biçimindeki çabaları, bireylerin kendilerini birer ekip üyesi olarak algılamalarını kolaylaştıracağından, ekibi başarıya ulaştıracak bir ekip ruhu yaratılmasına da katkıda bulunabilir.

b) Fırtına Aşaması

Fırtına (storming) aşamasında ekip üyelerinin hedeflere, stratejilere ve politikalara olan farklı bakış açıları, tartışmalara yol açabilir. Ekipteki rol dağılımlarının ve yetki paylaşımının, üyelerin beklentilerine karşılık vermemesi hayal kırıklığı yaratabilir. Ekip üyelerinin istedikleri rol için mücadeleye girmeleri ise her an çatışmaya dönüşebilecek bir gerginliğe neden olabilir¹⁷⁶. Bunun yanında, iş yapma yöntemleri ve performans değerlendirmesine temel oluşturacak standartlar konusundaki farklı görüşler, uzlaşma sağlanamadığı takdirde çatışma yaratabilecek diğer nedenler arasında sayılabilir. Bu aşamada çatışmaların çözülmesi ya da çatışmaların ekibin başarısına olumlu yönde katkı sağlayacak biçimde yönlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

c) Norm Oluşturma Aşaması

Norm oluşturma (norming) aşaması, ekibin bağlılığının güçlendiği ve üyelerin bir ekip üyesi olduklarını daha iyi anlamaya başladıkları aşamadır¹⁷⁷. Bu aşamada

¹⁷⁵ Gordon, s. 177.

¹⁷⁶ Erengül, s.144.

¹⁷⁷ Greenberg ve Baron, s. 290.

üyeler rol dağılımında standartların belirlenmesinde ve yetki paylaşımı gibi konularla ilgili farklı görüşlere tepki göstermekten kaçınarak, düşüncelerini açıklamaya ve ortak bir yol bulmaya çalışırlar. Çünkü normlar, işin nasıl yapılması gerektiği, kararların nasıl alınacağı, hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu, açıklığın ve güvenilirliğin ölçüsünün ne olması gerektiğini kavramada ekip üyelerine yol göstermektedir¹⁷⁸.

Üyelerarası bilgi alışverişinin en yoğun olduğu norm oluşturma aşaması, aynı zamanda üyelere ekibin başarısına olumlu yönde katkı sağlayabilecek davranışların gelişmesinde de etkili olmaktadır.

d) Performans Aşaması

Performans (performing) aşamasında ekip artık bütünüyle iş süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. “Üyelerarası ilişkiler ve fonksiyonel roller, bu aşamada sorun çözmenin ve işi başarmanın aracı haline gelmiştir”¹⁷⁹.

Norm oluşturma aşamasıyla birlikte görevlerde ve karşılıklı ilişkilerde tüm ekip üyeleri tarafından benimsenen belirli kuralların oluşmasının ardından, ekip üyeleri göreve yönelmek için hazır duruma gelmektedir.

Bu aşamada, her üye, kendi yeteneği ve isteği doğrultusunda katkı yaparak, karşılıklı yardımlaşma ve sorumluluk duygusuyla sorun çözme ve karar alma süreçlerini gerçekleştirirler. Ayrıca Ekibin sinerjiyi harekete geçirmiş olmasıyla birlikte beklenenin üzerinde performans sağlanması sözkonusudur¹⁸⁰

¹⁷⁸ Derek Furze ve Chris Gale, *Interpreting Management*, (London: International Thomson Business Press, 1996)

¹⁷⁹ Gordon, s. 179.

¹⁸⁰ Erengül, s. 147.

2. Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerin İşleyiş Süreçleri

Kendi-kendini yöneten ekipler, gelişme aşamalarını tamamladıktan sonra, artık ekibin amaca doğru yönelmesini sağlayacak yetki ve sorumlulukların ve kaynakların paylaşımı, iş yöntemleri ve standartları ile ilgili belirsizlikler önemli ölçüde azalmıştır. Bu doğrultuda ekip, kurulan bir yapı içinde, çabalarını ortak bir amaç doğrultusunda birleştirerek harekete geçmek için hazır duruma gelmiştir.

Ekibin harekete geçmek için yerin getirdiği süreçler, kendi-kendini yöneten ekiplerin işleyişini sağlayan ve organizasyon süreçleri ile benzerlik gösteren unsurlardan oluşmuştur. Organizasyonda genellikle üst yönetim tarafından yerine getirilen bu süreç, kendi-kendini yöneten bir ekip kurulduğunda daha önce belirlenen faaliyet sınırları içinde ekip üyeleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Genellikle amaç saptama, iletişim, liderlik, motivasyon, karar alma ve performans değerlendirme biçiminde belirlenen bu süreçler aşağıda incelenmiştir.

a) Amaç Saptama

Üst yönetim, kendi-kendini yöneten bir ekibe ulaşılmasını istediği bir amacı verdikten sonra, ekip bu amacı kendi norm ve standartlarına göre tanımlayabilir. Bu durum ekibin asıl amacından uzaklaşması anlamına gelmemektedir. Ekip üyelerinin hem karşılıklı ilişkileri düzenlemek, hem de işe yönelik performans hedeflerini ve iş kurallarını belirlemek için geliştirdikleri norm ve değerler ekibin amaca olan yaklaşımlarını da yansıtmaktadır¹⁸¹. Bu doğrultuda norm ve değerler, performans standartlarının yükselmesini desteklediğinde, ekibin beklenenden daha yüksek bir performans göstermesi sözkonusudur.

¹⁸¹ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995) ss. 172-174.

Kendi-kendini yöneten ekiplerde amaçlara göre yönetim süreci, tüm ekip üyelerinin amaç ve beklentilerini açıkladıkları ve bunlara nasıl ulaşılabileceğini belirledikleri bir süreçtir. Üyelerin sorumlulukları, görevler ve performans standartları birlikte kararlaştırılarak, ulaşılan sonuçlar birlikte değerlendirilir. Ancak kendi-kendini yöneten ekiplerde üyelerden herhangi birinin bir diğerine üstün bir pozisyonu olmadığı için amaçlara göre yönetim modelinde olduğu gibi bir amaçlar hiyerarşisinden söz etmek mümkün değildir. Çünkü ekip amaçları, tüm üyeler tarafından paylaşılmaktadır. Tüm üyeler bu amaçlara bağlı olduklarından onlara ulaşmak için birlikte hareket edilmektedir

b) İletişim

Etkili iletişim tüm ekip türleri için belirleyici bir özellik olmanın yanısıra, ekip başarısının temel anahtarlarından biridir.

Ekip içi iletişim, her üyenin diğerleriyle özgürce iletişim kurmasına olanak sağlayan ve ekibi bir şebeke (network) ağı biçiminde kuşatan iletişim kanallarıyla gerçekleştirmektedir¹⁸². Kendi-kendini yöneten bir ekipte, merkezi bir pozisyon olmadığı için iletişimde herhangi bir kısıtlama yoktur. Özellikle hiç bir üyenin biçimsel ya da biçimsel olmayan baskın bir pozisyona sahip olmadığı kendi-kendini yöneten ekibin iletişim süreci, şebeke iletişim ağını en iyi şekilde temsil etmektedir¹⁸³.

c) Liderlik

Kendi-kendini yöneten ekiplerde liderlik süreci üyeler tarafından kabul edilen

¹⁸² Derek Tomington ve Jane Weightman, *Effective Management* (New York: Prentice-Hall International Inc, 1994)

¹⁸³ Robbins, s.150.

ve paylaşılan rol ve davranışları içermektedir¹⁸⁴. Bu doğrultuda kendi-kendini yöneten ekibin her üyesi, aktif ve amaçlara bağlı olduğu için, her üye bir dereceye kadar liderlik özellikleri gösterebilmektedir.

Ekip üyelerinin her biri ekibin başarısına katkıda bulunarak farklı zamanlarda farklı roller oynayabilir. Herkes belirli bir yetki ile donatıldığından, kimsenin güç kazanmak için mücadele etmesi gerekmemektedir. Üyelerin her biri, ekip içinde anahtar bir role sahiptir¹⁸⁵. Bunun yanında kendi-kendini yöneten ekipte bir liderin varlığından söz edildiğinde, bu lideri bir futbol takımının antrenörü ile özleştirmek mümkündür. Bir takım kurucu ve antrenör olarak lider, oyuncularının herbirini belirli savunma ve hücum rollerine tayin ederek, oyun süresince en iyi pozisyonları yakalamalarını bekler¹⁸⁶. Oyuna aktif olarak katılmadığı halde, oyuncular ortak bir amacı paylaştıkları bu insanın sürekli olarak kendilerini desteklediğini hissederler. Bu aşamada ekip liderinin karizmatik özellikleri de

önem kazanmaktadır.

Karizmatik liderler, geleceğe yönelik cazip bir vizyon geliştirerek, ekipte daha anlamlı bir çöşku oluşturabilecekleri gibi, ekip üyeleri arasında daha fazla çalışma ve mükemmeli başarma isteği yaratabilir. Bununla birlikte liderin ekiple ilgili vizyonu ekip üyeleriyle paylaşması, vizyona daha güçlü bir biçimde bağlanan ekip üyelerinin amaçları daha fazla sahiplenmelerini sağlayabilir¹⁸⁷.

¹⁸⁴ Lewis, Goodman ve Fondt, s.443.

¹⁸⁵ Weiss, s.120.

¹⁸⁶ Coffey, Cook ve Hunsaker, s.354.

¹⁸⁷ Tanıl Kılınc, "Liderlik Durumsallığının Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.XXV, S.2 (Kasım, 1996)

d) Motivasyon

Kendi-kendini yöneten ekipler, bir çok işletme organizasyonun motivasyonu sağlamak için kullanılan, iş zenginleştirme, kararlara katılma, amaç birliği, eğitim ve yükselme ve ekonomik ödüller gibi birçok sosyal, ekonomik ve yönetsel özendirici araçlardan yararlanmaktadırlar¹⁸⁸. Bu nedenle hem sosyal hem de işle ilgili beklentilerini aynı anda karşılayabilecek bir çalışma ortamına sahip olmaları, ekip üyelerini ileri düzeyde motive ederek, daha fazla performans göstermelerini sağlamaktadır. Bunun yanında yeteneklerini ortaya koyabilecekleri ve diğer üyelerin yetenek ve deneyimlerinden de yararlanarak geliştirebilecekleri bir görevi üstlenmek ekip üyelerini mutlu etmektedir. Buna göre kendi-kendini yöneten ekibin motivasyonunu sağlayan koşullar, aynı zamanda başarılı ve yüksek performanslı ekip yaratmanın temel koşulları olarak kabul edilebilir. Bu nedenle ekip üyeleri, motivasyonlarını ekip çalışmasının dayandığı özelliklerden ve temel ilkelere sağlamaktadırlar.

Öte yandan, ekiplerde daha üst seviyede motivasyon sağlamanın temel araçlarından biri de ekip ödülleri'dir. Organizasyon içinde ekiplerarası bir yarışma düzenlenerek, en yüksek performansı gösteren ekip ödüllendirilebilir. Bununla birlikte bu tür yarışmalar, organizasyon dışında çeşitli kurumlar ve meslek kuruluşları tarafından da düzenlenebilir. Örnek olarak, ABD'de AQP (Association For Quality and Participation) kuruluşunun tasarladığı Ulusal Ekip Mükemmelliği Ödülü, her yıl düzenlenen bir yarışma sonucunda, en yüksek performansı gösteren ekiplere verilmektedir¹⁸⁹.

¹⁸⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu-Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, (Bursa; Ezgi Kitabevi Yayınları, 1996) ss.108-125.

¹⁸⁹ Renee Bowsky "Teamwork Works! Two Tales of Top Teams", **Journal for Quality and Participation**, C. XIX, S.4 (Eylül, 1996) ss.94-97.

Bununla birlikte, kendi-kendini yöneten ekiplerin genellikle, organizasyonda görevlendirildikleri bir projenin tamamlanması ya da sorunun çözümünün ardından dağıtılmak üzere kurulmuş olması, ekip üyelerinin dağılarak, eski görevlerine döndüklerinde motivasyonlarının azalmasına neden olabilir.

e) Karar Alma

Kendi-kendini yöneten ekiplerde, kararalma süreci, tüm ekip üyelerinin katılımıyla gerçekleşmektedir. Ekip üyeleri sorumlu oldukları konularda, işin planlanmasından, organizasyonuna ve kontrolüne kadar, karşılaştıkları sorunların çözümü için, uygun alternatiflerden birini seçebilirler. Ancak bu durum ekip üyelerinin kara almada kişisel olarak bağımsız oldukları anlamına gelmemektedir. Her bir ekip üyesi, aldığı kararı ya da ilgili konu hakkındaki düşüncesini diğer ekip üyelerine bildirmek zorundadır. Bu nedenle karar alma süreci ortak katılıma dayandığı için, ekip içi faaliyetlerde iletişimi ve koordinasyonu sağlayan araçlardan biri olarak görülebilir.

f) Performans Değerlendirme

Organizasyonda ekip performansının değerlendirilmesi, üyelerin sonuçlar üzerindeki bireysel katkısından çok, ekip performansının bir bütün olarak gösterdiği başarının değerlendirilmesi biçiminde ortaya çıkabilir. Performans sonuçlarına göre yönetim, ekip üyelerini ödüllendirme yoluna gidebileceği gibi, başarı göstermemeleri halinde ekibi dağıtarak yeni bir ekip oluşturmayı tercih edebilir.

Ekip içinde, performans değerlendirme süreci, yine tüm ekip üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Buna göre kendi performansını kendisi değerlendirmek durumundadır. Çünkü performans değerlendirme süreci kendi-kendini yöneten ekibin görevlendirildiği işin bir parçasıdır. Ekip içinde performans

değerlendirme sonuçları, genellikle ekip üyelerinin eğitim ve geliştirme ihtiyacının ortaya çıkmasına da katkıda bulunmaktadır.

B. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN YÖNETİMİ

Kendi-kendini yöneten ekipler, görevleri süresince ekip içinde, yönetimin geleneksel olarak yerine getirdiği planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını üstlenmektedirler. Bu kısımda, yönetim fonksiyonları kendi-kendini yöneten ekipler açısından incelenerek kavramsal ve teknik görünümünün ötesinde bu ekiplerle bütünleşmiş bir takım özellikler açıklanmaya çalışılacaktır.

1. Kendi-kendini Yöneten Ekiplerde Planlama

Organizasyonlar belirli bir amaca ulaşmak için ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, ne kadar zamanda ve kimler tarafından yapılacağı hakkında bir takım kararlar alır. Yönetim bu aşamada, kendi-kendini yöneten bir ekip oluşturarak, amacın bu ekip tarafından gerçekleştirilmesini isteyebilir.

Bu durumda ekibe ulaşılması istenen amaç açıklanarak, bununla ilgili bir görev verildikten sonra, kendilerinden ne beklediği ve bunun ne kadar zamanda gerçekleşmesi gerektiği açıkça belirtilir. Ekip üyeleri organizasyonun amacını destekleyecek bir ekip amacı belirledikten sonra bu amaca ulaştıracak, faaliyetleri planlayarak ne yapılacağı, nasıl ve kimler tarafından ve ne kadar sürede yapılacağıyla ilgili ortak kararlar alır. Buna göre ekip, üst yönetim tarafından açıklanan bir amaca ulaşmada, kendilerine verilen işin planlanmasında kararalma serbestliğine sahiptirler.

2. Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerde Organizasyon

Ekip görevlendirildikten sonra üst yönetim görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için ekibin ihtiyaç duyduğu fiziksel ve finansal kaynakları sağlayarak, görevin

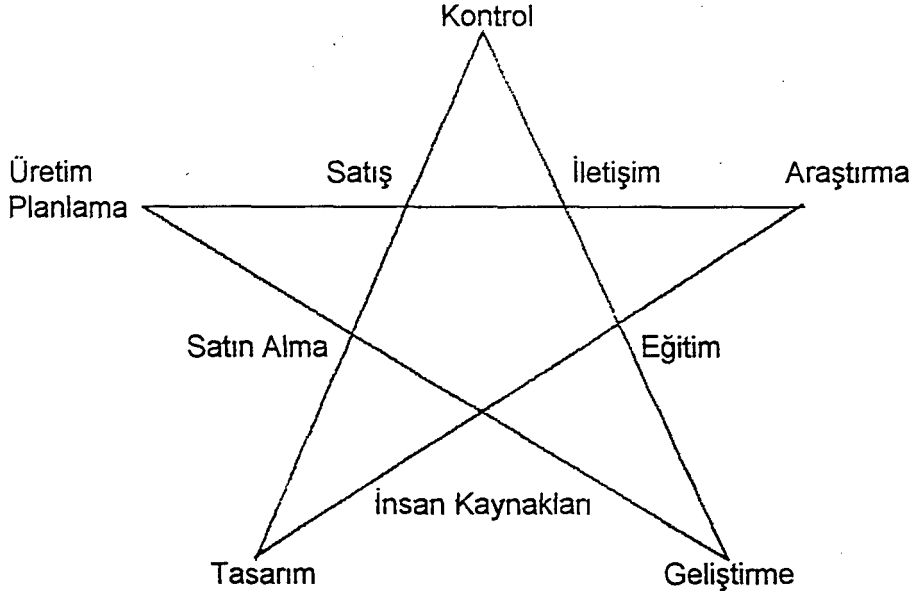
gerektirdiği ölçüde yetki devrini yapar. Bunun ardından işin organizasyonu ile ilgili yapısal sorunlar ekip içinde çözülür.

Ekip amaçlarına ulaşmak için, hangi görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini, bu görevleri başarmanın en etkin yolunun ne olduğunu ve bu görevlerin kimler tarafından yerine getirileceği konularında ortak karar almalıdır¹⁹⁰. Yapılacak işlerin organizasyonu, ekip içinde yetki ve sorumlulukların, gerekli finansal ve fiziksel kaynakların görevlere göre dağılımını da içermektedir.

Kendi-kendini yöneten ekipleri biçimsel olarak dizayn ederek, bir organizasyon şeması üzerinde göstermek zordur. Ancak, bu ekiplerin temel bir özelliği olan çapraz ilişkiler ve bir şebeke ağı biçiminde gelişen iletişim kanalları kendi-kendini yöneten bir ekibin organizasyon şemasının Şekil 11-3'te olduğu gibi geliştirilmesini sağlamıştır.

¹⁹⁰ Robbins ve Coulter, s.514.

Şekil II-3. Kendi-Kendini Yöneten Ekibin Organizasyonu



Kaynak: F. Lawrence Bennett, P.E, **The Management of Engineering** (New York: John Wiley and Sons,1996) s.37'den yararlanılmıştır

Şekilde görüldüğü gibi her bir ekip üyesi belirli bir fonksiyon üzerinde yoğunlaşmıştır. Yeni bir teknolojinin uygulanmasıyla ilgili temel görevler, araştırma, geliştirme, tasarım, üretim, planlama ve kontrol, farklı ekip üyelerinin sorumluluğu altındadır. Buna bağlı olarak eğitim insan kaynakları, satınalma, satış ve iletişim gibi destekleyici hizmetler diğer ekip üyeleri tarafından yürütülmektedir. Durum, görev, faaliyet ve sonuç kelimelerinin İngilizce karşılıklarının (Situation, Task, Action, Result) baş harflerinden geliştirilen ve kısaca STAR sistem olarak adlandırılan bu model, kendi-kendini yöneten ekiplerin organizasyon biçimini açıklamada kullanılmaktadır. Şekilden de anlaşıldığı gibi kendi-kendini yöneten ekiplerin görevlerindeki karşılıklı bağımlılık, çapraz ilişkiler ve iletişim kanalları dikkate alındığında, organizasyon

biçiminin bir yıldız benzediği görülmektedir¹⁹¹. Buna göre, ekip üyelerinin yerine getirmekle sorumlu olduğu her bir görev işin tamamlanmasında anahtar bir role sahiptir. Bu nedenle tüm görevler işin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

3. Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerde Yönelme

Üst yönetimin belirli bir işin başarılması için devrettiği yetki ve sorumluluklar, ekip üyeleri arasında paylaşıldığından, kendi-kendini yöneten ekiplerde üyeleri harekete geçiren faktör, yöneticiler değil, üyelerin kendisidir. Bu nedenle ekip üyeleri, görevlerini yerine getirirken, neyi, nasıl yapmaları, işe ne zaman başlayıp ne zaman bitimleri gerektiği konusundaki kararları kendileri verirler.

Yöneticiler ise, birer ekip lideri olarak yetkili ve sorumlu bir kişi olmak yerine, destekleyici ve yetiştirici rollerini üstlenmek zorundadırlar. Ekip liderleri genellikle, kişilerarası iletişim, performans artışını motive etme, katılımı teşvik etme ve çatışmayı çözümüleme konularında etkili olmayı gerektirmektedir. Ekip liderlerinin üstlendiği bir başka önemli rol ise, özellikle anahtar konularda üyeler arasında ortak görüş birliğini sağlamaktır¹⁹².

Yönetsel bir baskı olmaksızın ekip üyelerinin koordineli bir biçimde aynı doğrultuda harekete geçiren güç, ortak bir amacı paylaşan ekip üyelerinin birbirlerine karşı duydukları bağlılık ve sorumluluk duygusudur. Bu güç, aynı zamanda, üyelerin kendi davranışlarının diğerlerini ne yönde etkileyebileceği üzerinde düşünmelerini sağladığından, birbirleri üzerinde baskı uygulamalarını engelleyebilir.

¹⁹¹ F. Lawrence Bennett, P.E., *The Management of Engineering*, (New York. John Wiley and Sons, Inc., 1996) s.37; Ayrıca Bkz: Al Ross and Jeanne Wilson, "Self-Directed Teams in One-On-One Work", *Journal for Quality and Participation*, C. XVII, S.4 (Temmuz-Ağustos, 1994) s.21.

¹⁹² Robbins ve Coulter, s.514.

4.Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerde Koordinasyon

Belirli bir işin yerine getirilmesi amacıyla ekip içinde farklılaştırılmış görev rolleri arasında koordinasyonun sağlanması, işin önemli bir parçasını oluşturduğundan, ekipteki her üye aynı zamanda koordinasyonun sağlanmasından sorumludur. Çünkü üyeler arasında paylaşılan görev rolleri tek başına fazla bir anlam taşımamaktadır. Örnek olarak, yeni bir süreç teknolojisinin geliştirilmesinde; araştırma-geliştirme, endüstriyel tasarım, üretim planlama ve kalite kontrol fonksiyonları ayrı ayrı bir anlam ifade etmemektedirler. Ancak biraraya geldiklerinde, yeni bir teknolojinin üretimi için gerekli olan görevleri oluşturmaktadırlar. Bu nedenle koordinasyonun farklılaşmış görev rollerini birleştirerek sinerji etkisi yaratmalarını sağlayan bir özelliği vardır.

Ayrıca kendi-kendini yöneten ekibi, şebeke ağı biçiminde kuşatan iletişim kanalları, ekip içi koordinasyonu istenen seviyede gerçekleşmesini sağlamaktadır.

5. Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerde Kontrol

Kendi-kendini yöneten ekiplerde kontrol, birçok organizasyonda temel kontrol aracı olarak kullanılan yeterli ölçüde esnek olmadığı için yaratıcılığı ve yeniliği körelttiği kabul edilen, hiyerarşik ve bürokratik sistemlerden çok farklıdır. Bu ekiplerde kontrol fonksiyonu ekip üyelerinin ortak katılımı ile gerçekleşmektedir. Çünkü, "görevlerini uygun bir biçimde yerine getirmek için çapraz eğitimden geçen ekip üyeleri, aynı zamanda görevle ilgili konularda gerekli karar alma yetkisine de sahiptirler"¹⁹³. Bu nedenle kontrol bürokrasi yoluyla değil her bir üyenin kendi-kendisini kontrol etmesiyle gerçekleşmektedir.

Kontrol fonksiyonunun diğer bir boyutu da performans değerlendirmedir. Ekip

¹⁹³ James R.Baker, "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams", *Administrative Science Quarterly*, C.XXXVIII, S.3 (Eylül, 1993) s.413.

üyeleri, performansın değerlendirilmesinde hangi kriterlerin kullanılacağı ve değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusunda ortak görüş birliğine sahip olmalıdır. Çünkü, performans değerlendirme ekibin yerine getirdiği görevin bir parçası durumundadır. Bu doğrultuda her ekip üyesi, kendisinin ve diğer ekip üyelerinin performanslarını en etkili bir biçimde değerlendirebilmek için, tüm üyelerin ekibin amacına ulaşmada nasıl bir katkı sağladığını ortaya çıkarabilecek performans kriterlerini dikkate almak zorundadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN DÜZENLENMESİNDE KARŞILAŞILACAK SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Kendi-kendini yöneten ekiplere dayalı organizasyon biçimi, çalışanlara ve organizasyonlara potansiyellerini tam olarak kullanma ve geliştirme fırsatı sağlamaktadır. Bu nedenle, işletmeler bir çok konuda kendi-kendini yöneten ekiplerin sağladığı üstünlüklerden yararlanabilmek için iş süreçlerini ekiplere göre yeniden düzenlemektedirler.

Ancak kendi-kendini yöneten ekiplerin gösterdikleri başarıya ve işletmelerin performanslarına yaptıkları katkılara karşılık, kolay ve sorunsuz bir biçimde uygulandıklarını söylemek mümkün değildir. Çünkü, kendi-kendini yöneten ekipler, bilinen yönetim anlayışının ve mevcut organizasyon kültürünün dışına çıkılmasını gerektirmektedir¹⁹⁴. Bu durum yönetimi , çalışanları, organizasyon yapı ve süreçlerini doğrudan etkilediğinden, kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde bazı sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz olabilir.

¹⁹⁴ John R. Schermerhorn, James G. Hant ve Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**, (New York: John Wiley and Sons, 1997) s. 209

Bu bölümde, kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde karşılaşılabilecek sorunların belirlenmesi ve bu sorunların çözümüne yönelik alternatiflerin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak üst yönetimden kaynaklanan sorunların ve çözüm yollarının incelenmesinin ardından, personelden ve organizasyon yapısından kaynaklanan sorunlar ve çözüm yolları üzerinde durulacaktır. Ekip içi süreçlerden kaynaklanan sorunlar ve çözüm yolları ele alındıktan sonra, çatışma ve çatışmanın çözümlenmesi incelenecektir. Kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde eğitimin önemi ve öğrenen bir ekip yaratma süreci ise bu bölümün son konusunu oluşturmaktadır.

I-ÜST YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Kendi-kendini yöneten ekip oluşturabilmek ve bu ekiplerin başarısını destekleyebilecek koşulları hazırlamak için, organizasyonlarda köklü değişimlere yönelmek gerekmektedir. Bu konuda üst yönetimin desteği ve tutumu büyük önem taşımaktadır. Çünkü organizasyonun yapı ve süreçlerini, kültürünü, yönetsel pozisyonları ve rolleri doğrudan etkileyebilecek bir değişim sürecinin üst yönetimin desteği ve onayı olmaksızın gerçekleşmesi mümkün değildir.

Bugün birçok yönetici, pazar koşullarındaki eğilimleri çeşitli fırsatlara dönüştürerek rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, kendi-kendini yöneten ekipler aracılığıyla, çalışanların yetenek, bilgi ve bağlılıklarının kendilerine kazandırabileceği üstünlüklerden yararlanabilmek için; organizasyonlardaki yönetim hiyerarşilerinin azaltılması ve bölümler arasındaki bürokratik engellerin yıkılması biçiminde ortaya çıkan köklü değişimleri gerçekleştirme konusunda genellikle istekli görünmektedirler¹⁹⁵. Buna karşılık, yönetimin bu konuda istekli görünmesi ve kendi-

¹⁹⁵ Kreitner, s.407; Ayrıca Bkz: Drew Lathin, "Overcoming Fear of Self-Directed Teams", *Journal for Quality and Participation*, C. XVII, S. 4 (Temmuz-Ağustos, 1994) s.16.

kendini yöneten bir ekip oluşturması yönündeki kararlılığı yeterli değildir.

Üst yönetim kendi-kendini yöneten ekiplerin sağlayabileceği üstünlüklerden yararlanmak istiyorsa, bu doğrultudaki bir kararın aynı zamanda ekibin istenen sonuçlara ulaşmasını kolaylaştıracak önlemlerin alınmasını ve gerekli desteğin sağlanarak engellerin kaldırılmasını da garanti etmesi gerekmektedir. Bu durumda organizasyonu bir bütün olarak yeni koşullara uyarlamada ve ekibi daha üst seviyedeki başarılar için güdülemede yöneticilerin üstleneceği ekip liderliği, destekleyici ve yetiştirici biçimindeki yeni roller, hem ekibin performansına, hem de organizasyonu geleceğe hazırlayabilecek bir dönüşümün gerçekleşmesine öncülük edebileceğinden, geleneksel rollere göre daha fazla önem taşımaktadır.

Yöneticilerin organizasyondaki pozisyonlarının ve yasal yetkilerinin doğal bir sonucu olan (karar alma, planlama, organize etme, emir verme, kontrol etme v.b.) geleneksel rollerinden vazgeçerek, yeni rollere uyum sağlaması zor olabilir. Çünkü "organizasyonların hiyerarşik karar almadaki uzun geçmişleri ve kişisel başarıya dayalı iş ahlakı ile bütünleşmiş yönetim kültürleri katılımı, yetki ve sorumlulukların paylaşılmasını engellemektedir"¹⁹⁶. Bu nedenle üst yönetimin organizasyondaki belirli faaliyetlerin kendi-kendini yöneten ekipler biçiminde tasarlanması konusundaki olumlu yaklaşımlarına rağmen, açık ya da gizli bir biçimde ortaya koyabilecekleri tepkilerin bazı sorunlar yaratması kaçınılmaz olarak görülmektedir.

Üst yönetimin kendi-kendini yöneten ekiplere karşı tutumlarından kaynaklanan başlıca sorunlar çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Bunlar aşağıda incelenecektir.

¹⁹⁶ Ruth Wageman, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", *Organizational Dynamics*, C. XXVI, S.1 (Yaz, 1997) s. 50.

A. ÜST YÖNETİMİN GÜÇ KAYBETME KORKUSUYLA KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN ÇALIŞMALARINA ENGEL OLMASINA BAĞLI SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Kendi-kendini yöneten ekiplerin birçok alanda gösterdiği başarı ve işletmelere kazandırdıkları üstünlükler, yöneticileri bu üstünlüklerden yararlanma konusunda daha istekli hale getirmektedir. Bu nedenle özellikle üst yönetim endüstrideki ve diğer işletmelerdeki uygulama sonuçlarını ya da bu alanda yapılan bilimsel araştırma ve incelemeleri dikkate alarak, kendi-kendini yöneten ekiplerle ilgili bir deneyim yaşamak ve bu ekiplerin sunduğu fırsatlardan yararlanmak için istekli görünebilir. Ancak, bu uygulamanın yönetim anlayışında, organizasyonun yapı ve süreçlerinde zorunlu bir değişimi gerektirmesi, üst yönetimin bir yandan kendi-kendini yöneten ekipler aracılığı ile elde edebilecekleri başarıyı diğer taraftan, iş sürecinin tamamında karar alma, yürütme ve kontrol etme yetkisine sahip bu ekiplerin kendi güç ve pozisyonlarında meydana getirebilecekleri kayıpları düşünmektedirler.

Bu çelişkili durum sonucunda ekiplerle ilgili olarak üç tür yönetsel davranışın ortaya çıkması mümkündür. Bu davranışlar şekil IV-1'de görüldüğü gibi bürokrat, yenilikçi ve politik davranışlar biçiminde sınıflandırılmıştır.

Bürokrat davranışta; değişen koşullar karşısında üst yönetim mevcut güç ve pozisyonları kaybetme korkusuyla, bu ekiplerin sağlayabileceği üstünlükleri göz ardı edebilir¹⁹⁷. Bu durumda ekip oluşturması yönündeki bir alternatifte olan yaklaşımlarda genellikle olumsuz olacaktır.

¹⁹⁷ James R. Baker, "Tightening the Iron Cage: Coercive Control in Self-Managing Teams", *Administrative Science Quarterly*, C.XXXVIII, S.3, (Eylül, 1993) s. 410.

"Yenilikçi davranışı benimseyen yöneticiler, değişen koşullara ayak uydurmaya çalışarak, kurumun enerji ve kapasitesini bir vizyon oluşturmak amacıyla kullanır." Bu yöneticiler, iç çevrenin kontrolundan çok, vizyonunu destekleyebilecek çalışanlara ihtiyaç duyar¹⁹⁸ Bu doğrultuda çalışanları güçlendirme yoluyla elde edilebilecek bir başarıya mevcut güç ve pozisyonlardan daha fazla değer veren ve güç kaybına uğrama korkusunu çok düşük düzeyde taşıyan üst yönetim, kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulmasına ve onların başarısı için uygun koşulların hazırlanmasına öncülük edebilir.

Politik davranışta: belirli amaçlara ulaşmak için işlerin bir ekip çalışmasına olanak verecek biçimde düzenlenmesi gerektiğini kabul eden üst yönetim, hem ekiplerle ulaşılabilir başarıyı elde etmek, hem de mevcut güç ve pozisyonlara dayalı geleneksel rollerini sürdürmek isteyebilir. Bu durumda üst yönetim kendi-kendini yöneten ekip oluşturulması düşüncesine genellikle olumlu yaklaşır. Diğer taraftan gücünü korumak için, ekibi sürekli olarak kontrol altında tutmanın yollarını araştırır. Yönetici ekiplerle ilgili bu tutumunu bazen açık bir biçimde ortaya koyarken bazen de üstü örtülü olarak sürdürmeye çalışır. Şekil IV-1'de üst yönetimin kendi-kendini yöneten ekiplerle ilgili yaklaşımları karşılaştırılmıştır.

¹⁹⁸ Charles A. Krause, (Çev. Yeşim Cimcoz ve Diğerleri) "Kalıpları Zorlamak" **Executive Excellence**, Y.I, S. 1. (Nisan, 1997) s. 14

Şekil IV-1 Üst Yönetimin Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerle İlgili

Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Yaklaşımlar Yönetici Davranışı	Kendi -kendini yöneten ekip kurulmasıyla ilgili yaklaşımlar	Pozisyon ve Güç Kaybetme Korkusu	Değişime Olan Yaklaşım	Kendi-kendini yöneten ekibin faaliyetleri karşısındaki tutum
Bürokrat Davranış	Olumsuz Dışsal olarak yönetilmeyen bir ekip düşüncesi, mevcut güç ve pozisyonların sarsılmasını ifade eder. Bu durum yöneticilerin iş güvenliklerinin ortadan kalkmasına neden olur. Tüm sorunlar hiyerarşik yapı içinde çözülebileceğinden, kendi-kendini yöneten bir ekip kurmak anlamsızdır.	Çok Yüksek Üst yönetimin daha alt kademede yer alan personeli görevlendirmedeki ve kontrol etmekteki rolü çok önemlidir. Bu roller olmaksızın yöneticilerin pozisyonları tehlike altındadır.	Değişime direnç gösterir.	Ekip oluşturulmasına olumsuz yaklaşır.
Yenilikçi Davranış	Olumlu Kendi-kendini yöneten ekipler ve işletmenin değişen koşullarla mücadele etmede temel bir aracı olan yenilik stratejilerinin uygulanmasında önemli bir role sahiptir. Bu doğrultuda ekipler varolmanın ve gelişmenin anahtarıdır.	Çok Düşük Üst yönetimin iç çevreyle ilgili faaliyetleri kontrol etmekten çok, dış çevreyle ilgili fırsat ve tehlikeleri araştırma ve bunlara ilişkin strateji belirleme rolleri daha önemlidir.	Değişime öncülük eder.	Ekibin başarılı olması için gerekli koşulları hazırlar ve tam destek sağlar.
Politik Davranış	Olumlu Yeniliğe ve değişime yönelik bazı projelerin ekip çalışmasını gerektirdiği kabul edilebilir. Bu nedenle ekiplerle sağlanabilecek fırsatlardan yararlanmak gerekir.	Yüksek Kendi-kendini yöneten ekiplerin üst yönetimin pozisyon ve gücünü kaybettirmemesi için gerekli önlemler alınır.	Değişime temkinli yaklaşır.	Ekip faaliyetlerini kontrol altında tutmaya çalışır. Ekibin ihtiyaç duyduğu kaynakları ve yetkiyi sınırlandırabilir.

Kaynak: Samuel Certo, **Modern Management** (New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1995) s.539' dan yararlanılmıştır

Üst yönetimin bürokrat yönetici davranışına sahip olması halinde, kendi - kendini yöneten ekibin varlığı söz konusu olmayacaktır. Bu nedenle burada kendi-kendini yöneten ekiplerin faaliyetleriyle ilgili herhangi bir sorundan söz etmek

mümkün değildir. Yenilikçi davranışta yöneticilerin üst yönetimin rol ve pozisyonlarına bakış açısı, değişime öncülük eden bir yaklaşım ve kendi -kendini yöneten ekiplerin oluşumu ve başarıları için gerekli koşulların sağlanmasına öncülük eden bir tutum, kendi -kendini yöneten ekiplerin çalışmalarını desteklemektedir. Burada kendi-kendini yöneten ekiplerin çalışmalarına engel olabilecek nitelikteki tutumlar, politik davranıştan kaynaklanmaktadır.

Bu anlayışa sahip yöneticiler, mevcut pozisyonlarını, daha alt kademelerdekiler üzerinde hakimiyet sağlamanın önemli bir aracı olarak gördüklerinden, ekibe yetki devri yapmakta zorlanabilirler. Diğer taraftan ekiplerle birlikte ulaşılabilecek bir başarıyı göz ardı etmek istemediklerinden, pozisyon gücü ile ekip çalışmasını uyumlaştırmanın yollarını araştırırlar. Yöneticilerin bu tutumu, ekibin daha işin başlangıcında başarısız olmasına neden olabilecek olumsuzlukların yaratılması anlamına gelmektedir¹⁹⁹.

Kendi-kendini yöneten ekipler, üzerinde çalıştıkları konuyla ilgili sorunları genellikle yöneticilerden daha iyi bildikleri için, karar alma ya da sorunların çözümü konusunda gerekli yetki ile güçlendirmeleri halinde başarılı olabilirler. Ayrıca, işin ve işle ilgili yetki ve sorumlulukların, çeşitli uzmanlık alanlarına ve yönetim kademelerine göre dağılımını esas alan bir gruplandırma yerine, yatay ve dikey bütünleşme yoluyla birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin birleştirilerek, gerekli yeteneklere sahip, yeterli sayıda üyeden kurulu bir ekibin sorumluluğuna verilmesi, güçlendirme (empowerment) sürecini kaçınılmaz hale getirmektedir²⁰⁰. Yönetim piramidine göre, önceden işin tamamı üzerinde karar alma yetkisini elinde bulundurarak, ayrıntıları alt kademeler yaratmak yoluyla orta ve daha alt kademe yöneticilerine devreden üst yönetim, artık

¹⁹⁹ Judith R. Gordon, **Organizational Behavior**, (New Jersey: Prentice-Hall International, 1996) s.167.

²⁰⁰ Sheila Rothwell, "Team-Building Involvement and Empowerment", **Manager Update**, C.V, S.2 (Kış, 1993) s.26.

işin tamamına ilişkin yetki ve sorumlulukları ekibe devretmek zorunda kalmaktadır. Bu doğrultuda üst yönetim ekibe yapılacak işi ve ulaşılması istenen hedefleri açıkladıktan sonra, emir verme, gözetim ve kontrol rolleri sona ermekte; bunun yerine ekibin başarısı için destekleyici, yetiştirici, ekip lideri ve kolaylaştırıcı rolleri önem kazanmaktadır²⁰¹.

Kendi-kendini yöneten bir ekip kurulmasıyla birlikte yöneticiler, pozisyonuna dayalı gücü kaybetme korkusuyla ekip çalışmaları önünde bazı engeller yaratabilir. Bu engellerden bazıları ve bunlara ilişkin çözüm yolları aşağıda açıklanmıştır.

1. Ekibe İşletmenin Mevcut Durumu, Misyonu ve Amaçları Hakkında

Yeterli Düzeyde Bilgi Vermekten Kaçınılmasına Bağlı Sorunlar ve Çözüm Yolları

Ekibe yapılması gereken iş verilerle, ulaşılması istenen hedefler belirtildikten sonra, üst yönetimin, işletmenin endüstrideki ve rakip işletmeler karşısındaki durumu, işletmenin misyonu ve gelecekle ilgili amaçları ve beklentileri hakkında ekibi bilgilendirmesi gerekmektedir²⁰². Yalnızca görevleri ve bununla ilgili hedeflere sınırlı kalmaları halinde, üzerinde çalıştıkları konunun, işletmenin toplam performansına ve misyonuna ne tür bir katkısı olabileceğini algılamakta güçlük çeken ekip üyeleri, bir yandan motivasyon eksikliği duyarken, diğer taraftan, kendi performans hedeflerini ve standartlarını belirlemede zorlanabilirler²⁰³. Bununla birlikte, üst yönetimin üstlendiği misyonu ve gelecekte nerede olmak istediklerine ilişkin vizyonlarını ekip üyeleriyle

²⁰¹ Tim Hutzal, "The Supervisor's Role in Self-Directed Workteams", *Journal for Quality and Participation*, C.XV, S.7, (Aralık, 1992) s.36.

²⁰² Ken Blanchard, (Çev. Yeşim Cimcoz ve Diğerleri)"Ekiplere Dayalı Yönetim", *Executive Excellence*, Y.I, S.2 (Mayıs, 1997)

²⁰³ Ed Musselwhite ve Linda Moran, " On the Road to Self-Direction", *Journal for Quality and Participation*, C.XI, S.3, (Haziran,1990) s.59.

paylaşmaktan kaçınmaları, ekip üyelerinin organizasyonu sahiplenme duygularının gelişmesini engelleyebilir.

İşletmenin misyonu ve amaçları konusunda gerekli açıklamalardan kaçınan üst yönetimin bu tutumu, ekibin başarısını engelleme isteğinden değil, onları daha fazla kontrol altında tutabilmek için ekibe sınırlı roller biçmesinden kaynaklanabilir. Ekibin başarılı olması halinde işletmeye kazandırabileceklerini gözardı etmek istemeyen üst yönetim, ekibin başarısızlığının gereksiz zaman ve maliyet kaybına neden olabileceğinin bilincindedir. Bu tür bir yaklaşım ile üst yönetim, ekibin başarısını engellemeyi değil, onları çalışmalarını süresince yönetimin bilgi, deneyim ve yönlendirilmesine muhtaç bırakacak bir durum ile karşı karşıya bırakmayı ve böylece pozisyon güçlerini korumayı amaçlamaktadırlar. Ancak üst yönetimin bu tutumu, amacı ne olursa olsun ekibin başarısı önünde çözülmesi gereken en büyük sorunlardan biri olarak görülmektedir.

Ekipler, varolan süreçleri geliştirmeyi, verimliliği artırmayı yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmeyi, insanların işlerinden aldıkları tatmini artırmayı ve hiyerarşik baskıları azaltmayı hedeflemektedirler²⁰⁴.Ekiplerin bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için işletmenin endüstrideki durumu, rakipleri ve finansal durumu hakkındaki bilgiler büyük bir önem taşımaktadır. Yetersiz bilgi, ekiplerin gelecekte karşılaşılabilecekleri sorunlar ve işletmeye ne tür bir katkı sağlayabilecekleri sorunlar ve işletmeye ne tür bir katkı sağlayabilecekleri hakkında belirsizlik içinde kalmalarına neden olabilir. Yeterli ve doğru bilgi, ekiplerin yönlerini daha açık ve net bir biçimde çizmelerini sağlayarak, çeşitli fırsatlardan daha iyi yararlanmalarını kolaylaştırabilir.

Bu nedenle ekipler, işletmenin mevcut durumu hakkında net ve güvenilir

²⁰⁴ Beverly Goldberg, (Çev. Yeşim Cimcoz ve Diğerleri) "Ekip Çalışmasının Önemi", **Executive Excellence**, Y.1, S.2 (Mayıs, 1997) s.10.

bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Ekipler açısından güvenilebilir bilgi kaynaklarının başında üst yönetim gelmektedir. Üst yönetim işletmenin mevcut durumu hakkındaki bilgisini ve görüşlerini ekip üyeleriyle paylaşmalıdır. Değişen koşullar karşısında bu bilgilerin yetersiz olması halinde ise, üst yönetim bu konuya açıklık getirilmesi için ekipleri görevlendirebilir.

Yöneticilerin ekip çalışması ve kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulması, uygulanması ve başarı koşulları hakkında bilgi sahibi olmasının, bu tür sorunların çözümüne önemli bir katkısı olabilir²⁰⁵.

2. Ekipler İçin Elverişli Koşullar Yaratılmamasından Kaynaklanan

Sorunlar ve Çözüm Yolları

Kendi-kendini yöneten ekipler için uygun koşulların yaratılması; organizasyon yapısının, iş süreçlerinin, iletişim ve koordinasyon sistemlerinin, performans değerlendirme, ödüllendirme ve kontrol sistemlerinin yeniden gözden geçirilerek, düzenlenmesini ifade etmektedir. Organizasyonda köklü değişimlerin gerçekleştirildiği bu aşamada üst yönetimin tutumu, büyük önem taşımaktadır. Üst yönetimin bir yandan ekip çalışmasından en üst düzeyde faydayı sağlamak için organizasyondaki gerekli değişimi yaratacak, diğer taraftan da yeni organizasyon çevresine daha alt kademe yöneticilerden gelebilecek dirençlerin önüne geçmeye çalışacaktır.

Kendi-kendini yöneten ekipler, genellikle organizasyonda alt kademe yöneticilerinin yerine getirdiği geleneksel rolleri de üstlenmektedirler²⁰⁶. Bu nedenle, orta ve alt kademe yönetimi, kendi-kendini yöneten ekiplerle birlikte, iş güvenliklerinin

²⁰⁵ Richard S. Wellins, "Building a Self-Directed Work Team", İçinde: Christopher Maber ve Paul Iles (Derleyen) **Managing Learning** (London: Open University Press, 1994) s. 166.

²⁰⁶ Gregory M. Bounds, Gregory H. Dobbins ve Oscar S. Fowler, **Management: A Total Quality Perspective**, (Cincinnati: South Western College Publication, 1995) s.520

ve pozisyonlarının ciddi bir tehlike altında olduğunu düşünerek, organizasyonda ekip çalışmasına uygun bir çevre yaratılması doğrultusundaki faaliyetlere direnç gösterebilirler²⁰⁷. Bu dirençleri azaltma ya da ortadan kaldırma konusunda üst yönetimin çekimser bir tutum içine girmesi ya da dirençlerle karşılaşmamak için değişimden değil, pozisyonların korunmasından yana tavır alması, ekibin varlığı ve başarısı açısından büyük sorunlar yaratabilir.

Organizasyondaki bürokratik engeller ve buna bağlı yönetsel anlayış aşılmadıkça, ekip çalışmasının temel koşullarından biri olan, uygun bir çevre yaratılması yönündeki çabalar da sonuçsuz kalabilir. Bu nedenle, bir organizasyonda kendi-kendini yöneten ekiplerin yapısına uygun koşulları yaratmak uzun zaman alabilir. Bir organizasyonun ekip çalışmasına geçmeye hazır olduğunu söyleyebilmek için aşağıdaki koşulların gerçekleşip gerçekleşmediğine dikkat etmek gerekir²⁰⁸.

- Yöneticiler yetki ve sorumluluklarını ekibe devrederek, organizasyondaki ya da ekipteki yeni rollerini üstlenmeye hazırlarmı, yetki ve sorumluluklarını devretmeyen yöneticiler ile nasıl başa çıkılacağı biliniyor mu ?

- Organizasyon kültürü, katılımı ve ekip çalışmasını destekliyor mu ?

- İşletme, ekip çalışmasının etkinliğini sağlayabilecek bir eğitim programı için yeterli zamana ve finansal kaynaklara sahip mi ?

- Çalışanların sahip oldukları yetenek, deneyim, bilgi ve beceriler ekip çalışması için uygun mu, çalışanların ekip sistemine olan yaklaşımları biliniyor mu ?

- İş süreçleri ve yöntemleri, insan kaynakları sistemi, ücretlendirme ve

²⁰⁷ Thomas R.Tudor, Robert R.Trumble ve Joanna J.Diaz "Work-Teams: Why do They Often Fail", **Sam Advanced Management Journal**, C.LXI, S.4 (Sonbahar, 1996) s.32.

²⁰⁸ Charlotte Shelton (Çev. Yeşim Cimcoz ve Diğerleri) "Ekip Ruhu", **Executive Excellence**, Y.I, S.2 (Mayıs, 1997) s.13

performans değerlendirme sistemlerinin ekip çalışmasına göre yeniden düzenlenmesi konusunda bir girişim varmı ?

Organizasyonun bu koşullara sahip olması, kapsamlı bir değişim sürecinin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu durumda üst yönetim, kendi-kendini yöneten bir ekip oluşturulmasına yönelik girişimlere ve bununla ilgili değişikliklere direnç gösterebilecek daha alt kademe yöneticilerini belirlemelidir

Üst yönetim, ekibin işletmenin performansına sağlayabileceği katkının beklentisi içinde ise, öncelikle uygun bir ekip çevresi yaratmak için gerekli girişimlerde bulunmalıdır²⁰⁹. Çünkü orta ve alt kademe yöneticileri, kendi-kendini yöneten bir ekip kurulması halinde, pozisyon ve iş güvenliği tehlikesini en fazla hisseden yöneticilerdir. Son zamanlarda, alt kademe yöneticilerinin, ekiplerin yöneticilerin sorumluluklarını üstlenmeleriyle birlikte, işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kaldıkları iddia edilmektedir. Önceden yöneticiler tarafından yerine getirilen görevler artık bir bütün olarak ekip üyeleri tarafından yerine getirilmektedir. Bu durum bir çok yönetici için güç kaybı anlamına gelmektedir²¹⁰.

Değişimler, genellikle dirençle karşılaştığından, bir ekip çevresi yaratmak için yapılan girişimlerin de direnç ile karşılaşması söz konusudur. Bu nedenle üst yönetim bir ekip kurma doğrultusunda harekete geçmeden önce, ekip çalışmasının amaçları ve nedenleri, tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından ortak görüş birliği ile belirlenmeli, anlaşılmalı ve desteklenmelidir. Üst yönetim daha alt kademelerin yapısını ekiplere doğru dönüştürmek için baskı yaptığında, alt kademe yöneticilerinin ekip liderliği kavramını anlamakta yetersiz olmaları halinde bu girişim başarısız olabilir²¹¹. Bu

²⁰⁹ Tudor, Trumble ve Diaz, s.34.

²¹⁰ Jana Schilder, "Work Teams Boost Productivity", *Personnel Journal*, (Şubat, 1992) s.69.

²¹¹ Tudor, Trumble ve Diaz, s.32.

nedenle, ekip çevresi yaratmada köklü değişimlere yönelmeden önceki hazırlık aşamasının önemli bir bölümünü yöneticilere ekip sisteminin tanıtılmasını ve yöneticilerin bu sistem içindeki yeni rollerini öğrenmelerini kolaylaştırabilecek eğitim programları oluşturmaktadır.

3. Üst Yönetimin Yetki Devrinden Kaçınmasına Bağlı Sorunlar ve Çözüm

Yolları

Kendi-kendini yöneten ekibe, ihtiyaç duyduğu konularda ve düzeyde yetki devri yapılmaması, güç kaybetme tehlikesi altında olduğunu düşünen tüm yöneticilerin, bu yöndeki korkularının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Üst yönetim özellikle kilit noktadaki kararların alınması için, gerekli yetki devrinden kaçınarak, yalnızca belirli konular hakkında karar alma yetkisi devrettiğinde, ekip üyeleri üzerinde kontrol sağlayarak, onların çalışmalarını daha yakından izleme fırsatını elde edebileceğini düşünebilir²¹². Ancak karar alma süreci, ekip çalışmasının önemli bir parçasıdır. Bu nedenle, ekibin çalıştığı konunun tamamı üzerinde yetkili olması gerekmektedir. Üst yönetimin belirli konuları ayıklayarak, yalnızca bir kaç üzerinde karar alma yetkisini devretmesi halinde, ekip çalışmalarının zaman zaman kesintiye uğrayarak, işin bütünlüğünü kaybetmesi söz konusu olabilir.

Ekip çalışmasının önemini kavrayan ve ekipler için uygun bir organizasyon çevresi yaratmanın gerekliliğine inanan yöneticiler, genellikle sahip oldukları yetkileri devretmekte fazla zorlanmayabilirler. Ancak, yetki devri ile birlikte organizasyondaki güçlerini de kaybedeceklerini düşünen yöneticiler, bu konuda bazı sorunlar yaratabilirler. Bu tür bir sorun çözümü güç ve işletmeye zaman ve maliyet kaybettirebilecek nitelikte olduğu için, sorun ortaya çıkmadan gerekli önlemlerin

²¹² Darcy Hitchcock, "Overcoming the Top Ten Self-Directed Team Stoppers", *Journal for Quality and Participation*, C.XV, S.7 (Aralık, 1992), s.45.

alınması gerekmektedir. Bu nedenle organizasyonu ekip çalışmasına uygun bir biçimde düzenlemeden önce, ekiplere hangi konuda, nereye kadar ve kimler tarafından yetki devredileceği belirlenmeli ve bu aşamada yetki devrinde sorun yaratabilecek yöneticiler ortaya çıkarılmalıdır. Yöneticilere kendi-kendini yöneten ekip sistemi tanıtılması ve benimsetilmesine yönelik girişimlerle birlikte, işletmeyi ekip oluşturmaya iten nedenler, beklentiler ve amaçlar üzerinde tüm yöneticilerin ortak görüş birliğine ulaşması gerekmektedir. Bu nedenle ekiplerin hangi amaçla oluşturulacağı ve ne tür yetkilerle donatılacaklarına ilişkin kararlara tüm yöneticilerin katılımının sağlanması, yetki devri ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek sorunların önüne geçmek için alınabilecek önlemlerin başında gelmektedir. Ayrıca yöneticiler için, kendi-kendini yöneten ekip sistemine başarılı bir biçimde geçen işletmelerde sistemin kurulması ve işleyişi hakkında gözlem yapma fırsatı verildiğinde, yetki devriyle ilgili sorunların aşılmasına yardımcı olabilecek bilgiler sağlanabilir.

Bunun dışında yöneticilere sorunları ve kaygılarıyla başa çıkmada yardımcı olabilecek eğitim ve danışmanlık komitelerinin oluşturulması, kariyer beklentilerine kendi-kendini yöneten bir ekip sistemi içinde nasıl ulaşabilecekleri ve bunları nasıl geliştirebilecekleri konusunda yol gösterebilecek kariyer danışmanlığı sistemine başvurulması yararlı olabilir²¹³. Bu girişimlere rağmen yetki devrinde sorun yaratan ve sisteme uyum sağlamakta zorlanan yöneticiler var ise, bunların daha uygun görevlere getirilmesi sağlanabilir ya da ekipler karşısında bu yöneticilerin işletme için yapabileceklerinin sınırlı olduğu konusunda ortak bir görüş var ise, işletmeden ayrılmaları için gerekli çalışmalar yapılabilir.

²¹³ Richard L.Daft, **Management**,(New York: The Dreyden Press,1997) s.765.

B. YÖNETİCİLERİN DEĞİŞEN ROLLERİNDE BAŞARISIZ OLMASINA BAĞLI SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Dış çevrede ortaya çıkan değişimler, üst kademe yöneticilerinin, iç çevre üzerinde odaklanmış roller yerine, bu değişimleri fırsatlara dönüştürebilecek yetenek ve roller geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Çünkü özellikle üst yönetim açısından, yöneticilerin gözetim rolleriyle bağlantılı olarak kazandıkları yetenek ve deneyimler genellikle, etkinliğini yitirmeye başlamıştır²¹⁴. Bu doğrultuda üst yönetim bir yandan organizasyonda dış çevrenin beklentilerine karşılık verebilecek köklü değişimlere öncülük ederken, diğer yandan da organizasyondaki bireylerin değişikliklere uyum sağlamalarını kolaylaştırabilecek çabalar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Kendi-kendini yöneten ekipler, organizasyonda kademe azaltma biçiminde ortaya çıkabilecek köklü değişimleri gerektirdiği için, yöneticilerin yeni roller üstlenmeleri kaçınılmaz hale gelmektedir. Böylece kendi-kendini yöneten ekiplerle birlikte yönetim kademeleri azaltıldığında üst yönetimde işe yönelik (transactional) rollerden dönüştürücü (transformational) rollere doğru bir değişim gözlenmektedir. İç çevrenin kontrolü üzerinde yoğunlaşan işe yönelik rollerin genellikle gözetim koordinasyon ve yürütme biçimindeki unsurlardan oluşmasına karşılık; dış çevre üzerinde yoğunlaşmış ve esneklik temeline dayalı dönüştürücü roller, genellikle kolaylaştırıcı, yenilikçi, yol gösterici, destekleyici ve aracı gibi unsurlardan oluşmaktadır²¹⁵.

Bu rollerin tümü ekip yönelimli bir organizasyon sistemine geçiş yapmak

²¹⁴ Charles C.Maniz, David E.Keating ve Anne Donnellon, "Preparing for an Organizational Change to Employee Self-Management: The Managerial Transition", **Organizational Dynamics**, C.XIX, S.2(Sonbahar, 1990) s.25.

²¹⁵ Alan T.Belassen ve Diğerleri "Downsizing and the Hyper-Effective Manager: The Shifting Importance of Managerial Roles During Organizational Transformation", **Human Resource Management**, C.XXXV, S.1, (Bahar, 1996) ss.88-89.

açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü dış çevre üzerinde yoğunlaşan bu roller aynı zamanda bireylerin dönüşüm sürecine uyum sağlamalarını ve organizasyondaki yeni rollerini ekipler halinde öğrenmelerini kolaylaştırabilir.

Kendi-kendini yöneten bir ekip sisteminin kurulmasıyla birlikte yetkilerinin önemli bir bölümünü ekiplere devreden yöneticilerin, gözetim rolleri önemli ölçüde sona ermekte, bunun yerine ekip liderleri olarak, destekleyici, yol gösterici ve kolaylaştırıcı biçimindeki roller ön plana çıkmaktadır. Bu rollerdeki başarı faktörü aynı zamanda ekip başarısının temelinde yer alan unsurlardan biridir. Ancak, geleneksel yönetim anlayışı doğrultusunda, gözetim ve kontrol rollerine olan bağlılık bu yeni rollerdeki başarı olasılığını azalttığı gibi, kendi-kendini yöneten ekiplerin çalışmaları açısından önemli engeller yaratabilir²¹⁶. Özellikle teknik birimlerin yönetiminden sorumlu mühendislerin sahip oldukları pozisyonun mesleki eğitim ve deneyime dayalı olması, bu pozisyonun sağladığı imaja ve güce daha fazla önem vermelerine ve değişikliklere direnmelerine neden olmaktadır²¹⁷. Bu yöneticiler, yeni rollerine uyum sağlamakta zorlandıkları gibi yetki ve sorumluluklarını başkalarına devretme konusunda da çekimser davranabilirler.

Üst yönetimin sisteme bağlılığının ve sistemin başarılı olacağı konusundaki inancının tam olması, kendi-kendini yöneten ekipleri destekleyecek bir kurum kültürünün gelişmesini sağlar²¹⁸. Ancak, geleneksel hiyerarşi kültürünün kendi-kendini yönetim kavramının tam karşısında yer alması, üst yönetimin sisteme gerçek anlamda bir bağlılık göstermesini engellemektedir. Procter & Gamble'de kendi-kendini yöneten

²¹⁶ Wayne Mondy ve Shane R. Premeaux, **Management** (New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1995) s. 424.

²¹⁷ Hitchcock, s.45.

²¹⁸ Steve Wernick, "Self-Directed Work Teams and Empowerment", **Journal for Quality and Participation**, C.XVII, S.4, (Temmuz-Ağustos, 1994) s.34.

ekiplerle ilgili bir araştırmada, üst yönetimin sisteme bağlılığının ve verdiği değerin tam olmamasının, bu ekiplerin başarısını olumsuz yönde etkileyen, değişime direnç, statü kaybı korkusu ve rol belirsizliği gibi faktörler arasında ilk sırada yer aldığı tespit edilmiştir.

Kendi-kendini yöneten ekiplerin işletmelerin performansına sağladıkları katkılar ve bu konuda yapılan yatırımların geri dönüşüm konusunda elde edilen bilgiler, üst yönetimin bu sisteme daha fazla değer vermesini sağlayabilir. Çünkü, son yıllarda rekabette üstünlük kazandıracak unsurlar, sürekli gelişme, kalite, müşteri tatmini, çeşitlilik ve çalışma yaşamının kalitesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu doğrultuda, rekabet oyunundaki kuralların değiştiğinin farkına varan üst yönetim, bu oyunu kazanmak için kendi-kendini yöneten ekipler gibi yeni kuralları öğrenmek ve uygulamak konusunda daha istekli olabilirler²¹⁹

Diğer taraftan organizasyonda ön hazırlık yapılmaksızın, faaliyetlerin ekip çalışmasına uygun bir biçimde yeniden tasarlanması halinde, bu konuda herhangi bir bilgisi ve deneyimi olmayan yöneticiler, sisteme ve sistemle birlikte değişen rollerine uyum sağlamada güçlük çekebilirler. Ayrıca yönetsel davranış ve tutumlar genellikle, yönetimin sahiplendiği kültürel değerlerin de etkisi altındadır. Bu nedenle yöneticilerin yeni rolleriyle özdeşleşmedeki eğilimleri, kültürel değerlerle de bağlantılı olduğu için, organizasyon kültürünün yeniliği destekleyen tarafları açığa çıkararak, engelleyici tarafları etkisiz hale getirilmeye çalışılmalıdır. Böyle bir girişim aynı zamanda ekip çalışmasına uygun bir organizasyon kültürünün de yaratılmasını sağlayabilir.

Yöneticilerin yeni rollerinde başarılı olmaları, yeni sistemin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yönde yetenek ve beceriler geliştirmelerine bağlıdır. Bu yetenek ve

²¹⁹ Hitchcock, s.47.

becerilerin gelişmesi etkili bir öğrenme süreci ile mümkün olabilir. Öğrenme süreci, yeniliklere uyarlanmayı kolaylaştırmanın yanında, bu yenilikleri destekleyebilecek ve organizasyonu yeniliklere açık bir duruma getirebilecek kültürel birikimin sağlanmasına da katkıda bulunabilir. Üst yönetim öğrenme sürecini başlatmakla bir yandan, ekip temeline dayalı organizasyon içindeki yeni rollerini algımlarken, diğer yandan da çalışanların değişen koşullarla birlikte üstlenecekleri görev ve sorumlulukları konusunda bilinçlenmelerini kolaylaştırabilir. Önemli ölçüde karşılıklı etkileşim ve katılıma dayalı bu süreç içinde üst yönetimin etkisi, "öğrenmeyi kolaylaştırma" üzerinde yoğunlaşmaktadır.

C.YÖNETİMİN KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİ

DESTEKLEMESİNE BAĞLI SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Kendi-kendini yöneten ekiplerin, uygulamada karşılaşılabileceği sorunlardan biri de üst yönetimin, gerekli desteği sağlamamasından kaynaklanabilir. Bu konuda üst yönetimin kendi-kendini yöneten ekipler hakkındaki genel yaklaşımı ve tutumları etkili olabilir. Üst yönetimin kendi-kendini yöneten ekipleri desteklemekten kaçınmalarının nedenlerinden biri, ekip çalışmalarına gereken önemi vermemesi, kendi üstlendiği misyon karşısında ekibi işletme açısından daha az öneme sahip görevlerle özdeşleştirilmesi biçiminde ortaya çıkabilir. Bununla birlikte üst yönetimin ekibin ihtiyaç duyduğu kaynakların (insani, teknolojik, finansal) sağlanması halinde, işletmeye büyük bir risk yüklenebileceği konusundaki inancı, kaynakları sınırlandırmasına neden olabilir. Ayrıca üst yönetim ile ekip üyeleri arasında yeterli iletişim ve karşılıklı güven gelişmediğinde, ya da bazı ekip üyelerinin güveni kötüye kullanabilecek eğilimleri, olduğu konusundaki varsayımlar, üst yönetimin ekibi desteklememe nedenleri olabilir.

Kendi-kendini yöneten ekiplerin karşılaştığı; sınırlı yetki devri, misyon ve

amaçlarla ilgili açıklamalardan kaçınmak biçiminde ortaya çıkan üst yönetimden kaynaklanan diğer engellerle de bağlantılı olan bu sorunlar, ekip oluşturma faaliyetleri ve ekibin başarısı açısından olumsuz sonuçlar yaratabilir. Çünkü ekip çalışmasındaki başarı koşullardan biri de üst yönetimin desteğidir. Üst yönetimin desteği, bir anlamda yöneticilerin kontrol pozisyonundan, ekibe kaynak sağlayan yeni bir role doğru ilerlemesini ifade etmektedir²²⁰.

Ekip oluşturulmasına yönelik karar alma aşamasında, ekibin maliyeti, işletmeye yükleyebileceği risklere karşılık, sağlayabileceği üstünlüklerin de gözönüne alınması gerekir. Bununla birlikte üyelerin seçiminde, ekibin hedeflerini üstelenebilecek, işbirliği yapmaya ve sorumluluk almaya istekli, yönetimin ve çalışanların güvenini kazanmış personelin dikkate alınması ve ekipten neler beklendiğinin, çalışma alanının ve sınırlarının ne olduğu, yetki ve sorumluluklarının nereye kadar geçerli olduğu hakkında ekip üyelerine gerekli açıklamalarda bulunulması, uygulamada karşılaşılabilecek bazı engellerin önüne geçilmesi açısından önemlidir.

Üst yönetimin, ekibe tam bir destek sağlayamamasının önemli nedenlerinden biri de, ekip üyeleri ve yönetim arasındaki yetersiz iletişimidir. İletişimdeki yetersizlik bilgi ve düşüncelerin doğru ve zamanında aktarılmasını engellediğinden, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını ve sorunlarını üst yönetime ulaştırmaları güçleşebilir. Bu durumda üst yönetim ekibi gerektiği şekilde desteklemesi mümkün değildir. Bu doğrultuda ekip ile üst yönetim arasındaki iletişimi engelleyen unsurlar belirlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Üst yönetimin, çalışanlar ile arasındaki iletişimi güçleştiren bürokratik engelleri aşarak, çok yönlü iletişim kanalları yoluyla, ekip üyeleriyle sürekli olarak diyalog halinde olması, bu konuda ortaya çıkan sorunların çözümüne önemli bir katkı sağlayabilir.

²²⁰ Lawrence Holpp, "Self-Directed Teams are Great, But They're Not Easy", *Journal for Quality and Participation*, (Aralık, 1993) s.69.

Üst yönetim, bir lider olarak ekip üyelerinin işletmeyi işletmeyi sahiplenme duygularını güçlendirmek için, motivasyonlarını artırmada ve daha iyi performans standartlarına ulaşmalarında yol gösterici ve destekleyici bir rol üstlendiğinde, ekip üyelerinin herbirinde sorumluluk almaya istekli ve güvenilebilir davranışlar gelişmesine yardımcı olabilir.

II. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİP OLUŞTURMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Organizasyonlarda kendi-kendini yöneten ekip oluşturma sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar, genellikle ekip üyelerinin seçimi, çalışma alanlarının ve sınırlarının belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların dağılımı aşamalarında ortaya çıkabilir.

Bu kısımda, ekip oluşturma sürecinde karşılaşılabilecek sorunların nedenleri, sonuçları ve çözüm yolları üzerinde durulacaktır.

A.EKİP ÜYELERİNİN SEÇİMİNDE KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Ekip üyelerinin seçimi, kendi-kendini yöneten ekip oluşturma sürecinin en zor aşamalarından biri olarak kabul edilebilir. Çünkü bu aşamada yapılabilecek yanlış bir seçim, ekibin başarısını gölgeleyerek, ekip içinde çatışma yaratacak durumlara neden olduğu gibi, işletmeyi gereksiz zaman ve maliyet kaybıyla karşı karşıya bırakacak sonuçları yaratabilir.

Ekip üyelerinin seçimi, bir ekibi başarıya ya da başarısızlığa yönlendirebilecek bir dönüm noktası olduğu için, bu aşamada hangi ölçülerin dikkate alınacağı, ekibe yüklenecek görev ve sorumlulukların ne tür bilgi, eğitim ve yetenek gerektirdiği ve

bunun dışında bir ekip üyesinin ne tür niteliklere sahip olması durumunda ekibin başarısı üzerinde etkili olabileceği biçimindeki sorulara cevap aranması gerekmektedir.

Ekip üyelerinin seçiminde kullanılacak bir seçim sisteminin şu unsurları içermesi gerekmektedir²²¹.

- Seçim sistemi, ekip çalışmasında başarılı olmaya en yakın adayları doğru bir biçimde belirlemelidir.

- Seçim sistemi hukuki açıdan savunulabilir olmalıdır.

- Adayların sisteme olan güvenleri ve potansiyellerinin doğru bir biçimde değerlendirildiği konusundaki inançları tam olmalıdır.

- Seçim konusunda uzman ve eğitilmiş kişilerin desteğine başvurulmalıdır.

Ekip oluşturmada kullanılacak seçim sisteminin ilk aşamasında, hedefler açık bir biçimde tanımlanarak, bir ekip üyesinin ya da liderinin hangi kriterlere göre değerlendirileceği belirlenmelidir. Bu doğrultuda hazırlanacak iş gerekleri, ekip çalışması için gerekli olan eğitimi, deneyimi teknik ve yönetsel yetenekleri ve davranışları içermelidir.

Ekip seçiminde adayların doğru bir biçimde değerlendirilmesini sağlayabilecek tekniklerin geliştirilmesi ve uygulanması zor olmasına rağmen, görüşme yöntemi ve kavramsal yetenekleri ölçmeye yarayan testler kullanılabilir. Bunun yanında, adayların tercihlerini, iletişim, öğrenme ve algılama yeteneklerinin belirlenmesinde psikometrik testlere başvurulabilir. Ekipteki rollerin görsel araçlar yardımıyla adaylara seyrettirilmesi ise, adayların ilgili role uygun olup olmadıklarını anlamalarına yardımcı

²²¹ Wellins, s.168.

olabilir. Ayrıca adaylar bir araya getirilerek davranışsal simülasyonlar yaptırılabilir.

"Simülasyonlarda gerçek iş ortamına benzeyen faaliyetler kurgulanarak adayların öğrenme ve birlikte çalışma becerileri, çalışma tarzları ve ayrıntılara ne ölçüde dikkat ettikleri değerlendirilebilir. Görsel araçlar, adayların bir işe kendilerini ne kadar yatkın hissettiklerini ölçmeye ve istekliler ise teşvik etmeye, ekipte kendilerine verilen rolde çalışamayacaklarını düşünüyorlarsa, baştan kesin tavır koymalarına yarar"²²².

Ekibin görevlendirildiği işin amacı, niteliği ve kapsamı, ekibin kaç kişiden oluşacağı, görevlerin ne tür bilgi, yetenek ve beceri gerektirdiğine ilişkin alınacak kararlara destek sağlayabilir. Bunun için insan kaynakları yönetimi ve ekip çalışması uzmanlarının katkısıyla hazırlanabilecek "ekip çalışması için bilgi, beceri ve yetenek gerekleri" biçimindeki prosedürler dikkate alınabilir. Bu doğrultuda hazırlanabilecek iş gereklerine ilişkin prosedürler (İş için gerekli teknik yetenekler dışında) aşağıdaki unsurları içerebilir²²³.

- Kişilerarası İlişkiler Yetenekleri

Kişilerarası ilişkilerle ilgili olarak ekip üyelerinde aranacak yetenekler, çatışmayı çözümleme, problem çözme ve iletişim üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Çatışma çözümleme yeteneği; ekipteki bireylerin enerjisini, hedeflerden uzaklaşmış ve başarıyı engelleyebilecek çatışmalardan; amaca yönelik, yaratıcılığı güçlendiren ve ekip performansına olumlu katkı sağlayabilecek biçimde yönlendirme yeteneğini ifade etmektedir.

²²² Bilge Erengül, *Kültür Sihirbazları*, (İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997) s.154.

²²³ Michael J.Stevens ve Michael A.Campion, "The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Team Work:Implications for Human Resource Management", *Journal of Management*, C.XX, S.2, 1994, s.505.

Problem çözüme yeteneği; bireysel değil, işbirliğine dayalı grup halinde problem çözüme yeteneğini ifade etmektedir.

İletişim yeteneklerine ilişkin aranacak niteliklerin başında, adayların ekip iletişimini ifade eden şebeke ağı sistemini kavrayabilecek yeteneğe sahip olmaları gelmektedir. Bunun yanında bilgi vermede ve almada, anlatım ve başkalarını anlama ve dinleme becerilerinin gelişmiş olması önemlidir. Ayrıca yazılı ve sözlü mesajlar arasında uygun bir denge kurarak, hangi tür mesajın nerede daha güvenilir ve etkili olabileceğini kavrayabilmek, ekip üyelerinde aranacak iletişim yetenekleri arasında yer almaktadır.

- Kendi-Kendini Yönetim Yetenekleri

Kendi-kendini yönetim yeteneklerinin ağırlık noktasını; amaç belirleme ve performans yönetimi ile planlama ve koordinasyon yetenekleri oluşturmaktadır.

Amaç belirleme yeteneği, ekip üyelerinin hem ekibin amaçlarını benimseme, hem de bu amaçların oluşumu için katkıda bulunması gerektiğini ifade etmektedir.

Performans yönetimi yeteneği, üyenin hem kendi performansını, hem de ekibin performansını izleme, değerlendirme ve geribildirimi sağlama konularında bilgi ve beceri kazanmasını gerektiğini ifade etmektedir.

Planlama ve koordinasyon yetenekleri, ekip üyelerinin rol ve görev beklentilerinin oluşumuna ve görev dağılımında optimum dengeyi sağlayabilecek beceriler gelişmesini gerektirmektedir. Bunun yanında ekip üyelerinin görevleri arasındaki koordinasyonun sağlanarak faaliyetlerin birbirleriyle uyumlaştırma yetenekleri de, üyelerde aranacak özellikler arasında yer almaktadır.

Ekip çalışması için bilgi, beceri ve yetenek gerekleri biçimindeki prosedürler,

yöneticilere ekip üyelerinin seçimi konusunda önemli katkılar sağlayabilir. Ancak bu prosedürler, sorunu bütünüyle ortadan kaldırmak için yeterli değildir. Çünkü hem işin gerektirdiği teknik yetenekleri, hem de ekip çalışmasının gerektirdiği özel yetenekleri taşıyan bireyleri bulmak ve bunları biraraya getirmek oldukça güç görünmektedir. Bu nedenle ekip oluşturmada ekip seçimini etkileyebilecek faktörleri çok boyutlu bir biçimde ele almak gerekmektedir.

Diğer taraftan en az ekip çalışmasının gerektirdiği özel yetenekler ve görevlere ilişkin teknik yetenekler kadar önemli olan konulardan biri de, birbirleriyle çalışmaya istekli insanları bulup, bir araya getirmektir. Ekip üyelerinin seçiminde, aralarında uyumsuzluk, kin ve her an kavgaya dönüşebilecek tartışmaları yaratan bireyleri, biraraya getirmek; karşılıklı güven, sorumluluk, dayanışma ve bağlılık temeline dayalı ekip sisteminin ve anlayışının şiddetli bir biçimde sarsılması ve yok olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle ekip üyelerinin seçiminde, birbirleriyle çalışmaya istekli ve uyumlu olan bireylerin dikkate alınması gerekmektedir.

B.EKİBİN ÇALIŞMA ALANLARININ VE SINIRLARININ BELİRLENMESİNDE KARŞILAŞILACAK SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Kendi-kendini yöneten ekiplerin üzerinde çalıştıkları işin kapsamı ve sınırlarının açık bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Bu konuda herhangi bir belirsizliğin olması halinde, daha ileri aşamada ekibin üstlendiği iş ile ilgili hedefler belirlenmesi, faaliyetleri planlaması, görev dağılımlarını yapması ve performans standartlarını oluşturması güçleşebilir. Bu durum ekibin normal koşullarda başarılı olabileceği bir konuda başarısız olmasına yol açabilir.

Kendi-kendini yöneten ekibin çalışma alanı ve sınırları konusunda üst kademe yöneticileri ortak görüş birliği içinde olmalıdır. Bu konudaki, kararlar organizasyondaki

diğer yönetici ve çalışanların bilgi ve görüşlerine başvurarak alındığında sonradan çıkabilecek sorunlar önenebilir.

Ayrıca çalışmanın kapsamını ve sınırlarını belirlemede, iş için görevlendirilecek ekibi ve tüm organizasyonu bilgilendirmeye yönelik yazılı açıklamalar ve dökümanlar, yararlı olabilir. Bununla birlikte yeni teknolojilerin geliştirilmesine ve uygulanmasına yönelik projeler yaratıcılığı çok yönlü yetenekleri ve gerektirdiği gibi organizasyonda kapsamlı değişiklikleri gerektirecek boyutta olabilir. Ayrıca görevlerle ilgili ayrıntılı tanımlar, kurallar ve prosedürler, bu tür projelerin yapısına uymadığı için, ekibin çalışma alanının ve sınırlarının belirlenmesinde birtakım güçlükler yaşanabilir. Ekibin üstlendiği görev, organizasyonda köklü değişikliklere gidilmesini gerektirdiğinde, çalışmanın kapsamını sınırlandırmak oldukça zordur. Bu doğrultuda organizasyonu bir bütün olarak aynı amaçlar doğrultusunda yönelendirebilmek için tam katılıma imkan sağlayacak düzenlemeler yapmakla, çalışma kapsamını sınırlandırmada karşılaşılan sorunlar önemli ölçüde aşılabilir. Bu durumda organizasyondaki çalışanların tümü birer ekip üyesi olarak, ortak bir amaca ulaşmak için çaba göstereceklerdir.

C. YETKİ VE SORUMLULUKLARIN DAĞILIMINDA KARŞILAŞILACAK SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Kendi-kendini yöneten ekiplerin çalışma alanı ve sınırları belirlenirken, ekip üyelerine gerekli yetki ve sorumluluk dağılımının da yapılması gerekmektedir. Bu aşamada ekip üyelerinin yüklendiği görev ve sorumluluklar kadar yetki devrinin de yapılması büyük önem taşımaktadır. Burada yetki devri kararlara katılımın ötesinde, ekip üyelerinin üzerinde çalıştıkları konunun tamamı üzerinde karar alma yetkisine sahip olmasıdır. Bu nedenle ekibe yetki devri yapılırken, görevin gerektirdiği sorumluluk ile yetki arasında optimal bir dengenin kurulması gerekir.

Ekip görevlendirildiği konu üzerinde yüklendiği sorumluluklar kadar yetkiye sahip değil ise, ekip çalışmalarının zamanla tıkanması ve işin parçalanması söz konusu olabilir. Örnek olarak, yeni bir fabrikanın iç tasarımı üzerinde çalışan ekiplere, yalnızca faaliyetlerin planlanması, çalışma aralarının düzenlenmesi konularındaki yetki devredilip, görev dağılımları ve performans değerlendirme konularındaki kararlar, üst yönetim tarafından alınıyorsa, işin bütünlüğü bozulduğu gibi, ekip üyelerinin iş tatminlerinin ve verimliliklerinin düşmesine neden olabilecek sorunlar çıkabilir²²⁴. Diğer taraftan, ekip üyelerinin kendilerine verilen yetki ve sınırları ötesine geçmesi de, bu konuda yaşanabilecek sorunların diğer bir boyutunu göstermektedir. Bu sorunun kaynakları olarak, yetki devrinin miktarı, niteliği ve sınırları konusundaki belirsizlik, ya da sınırlar belirlendiği halde, ekip üyelerinin, bu sınırları aşarak diğer çalışma alanlarına ve görevlere müdahale etme girişimleri gösterilebilir.

Üst kademedeki yöneticilerinin ekip yönelimli bir organizasyon sistemine geçmek amacıyla kararlar alırken, yetki ve sorumlulukların dağılımında karşılaşılabilecek sorunlar daha ortaya çıkmadan gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Bu doğrultuda üst yönetimin amacı, ekibe işi en iyi biçimde yerine getirebilecekleri ölçüde yetki devri yapmak olmalıdır. Bunun yanında, ekibin görevi, yetki ve sorumlulukları hakkında tüm organizasyonu bilgilendirebilecek açıklamaların yapılması, bu konuda daha sonra ortaya çıkabilecek çatışmaların oluşmasını engelleyebilir.

Ayrıca, işletmede projeler çok kapsamlı bir çalışmayı gerektirdiğinde, proje faaliyetleri iki ya da daha fazla sayıda ekip tarafından yerine getirilecek biçimde düzenlenebilir. Böyle bir durumda ekiplerin faaliyetleri arasında ortak bir çalışma alanı bulunabileceğinden, yetki ve sorumlulukların birbirleriyle çatışması sözkonusu olabilir.

²²⁴ Gary Yukl, **Leadership in Organizations**, (New Jersey: Prentice-Hall International, 1994) s.184.

Bu durumda ekipler arasında iyi bir iletişim kurulması, her bir ekip üyesinin, diğer ekip üyelerinin yetki ve sorumluluklarını kavraması, işbirliği gerektiren konularda karşılıklı anlayış ile yaklaşılması halinde, sorunlar belirli ölçüde çözümlenebilir. Bunun yanında, ekip oluşturulurken her bir ekibin yetki ve sorumluluklarının niteliği, miktarı ve sınırları konusunda açıklayıcı bilgilerin yer alacağı bir "ekip çalışması el kitabı" hazırlanarak, tüm üyelere ve organizasyona dağıtılması yararlı olabilir.

III- ORGANİZASYON YAPISINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM

YOLLARI

Kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulması, mevcut pozisyonları, görevleri, yönetsel rolleri, yetki ve sorumlulukların dağılımını etkileyerek, yeniden tanımlanmalarını ve düzenlenmelerini gerektirmektedir. Çünkü bu unsurların, işbölümü, merkezleşme, dikey farklılaşma ve dar yönetim alanı gibi yapısal bileşenlere göre düzenlenmesi, kendi-kendini yöneten ekiplerin gelişimini ve başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Buna göre organizasyon yapısından kaynaklanan sorunların ve çözüm yollarının organizasyonu meydana getiren farklılaşma, formalleşme, işbölümü, yönetim alanı ve merkezleşme gibi yapısal bileşenler açısından incelenmesi yararlı olabilir.

Farklılaşma: Farklılaşma, organizasyonun çeşitli alt sistemlere ayrılmasını ve her bir alt sistemin dış çevrenin ihtiyaçlarına bağlı olarak belirli nitelikler geliştirme eğilimlerini ifade etmektedir²²⁵. Bir başka deyişle organizasyondaki görevlerin işletmenin amaçlarına ve dış çevre koşullarına uygun bir biçimde daha alt kademelere ya da çeşitli uzmanlık alanlarına ayrılarak bölümlendirilmesi, farklılaşma faaliyetinin temelini oluşturmaktadır.

²²⁵ Gary Dessler, **Organization Theory**, (New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 1986) s.154.

Farklılaşma görevlerdeki farklılaşmanın yanısıra, yetki ve sorumlulukların dikey olarak farklılaşmasını da içermektedir. Yetki farklılaşması, organizasyonun dikey olarak büyüklüğünü ya da kademe sayısını göstermektedir. Organizasyon dikey olarak büyüdükçe ya da yönetim kademelerinin sayısı arttıkça, organizasyonda en üst kademe ile alt kademeler arasında bazı iletişim ve koordinasyon sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu durumda organizasyonun ihtiyaç duyduğu kalitede bir iletişimin ve koordinasyonun sağlanabilmesi için, farklılaşmanın tam karşısındaki yapısal bir güç olan bütünleşme boyutu ile dengelenmesi gerekmektedir²²⁶. Diğer taraftan birbirini tamamlayan görev ve fonksiyonların tek bir süreç haline getirilerek, işin kendi-kendini yöneten bir ekibe verilmesi, hiyerarşi kademelerinin azaltılmasını gerektirdiğinden özellikle dikey farklılaşma boyutundaki aşırılıkların ortadan kaldırılması büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda kendi-kendini yöneten ekipler, aynı zamanda organizasyondaki farklılaşmayı dengelemede başvurulabilecek etkili bir bütünleştirme aracı olarak kabul edilebilir. Çünkü aşırı farklılaşma yalnızca ekip çalışmasının önündeki engellerden biri değil, aynı zamanda organizasyonun değişen koşullara zamanında uyarlanmasını kolaylaştıracak yapısal bir esnekliğe ulaşmasını da güçleştirmektedir.

Formalleşme: Bir organizasyonda neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden belirlenmesi ve bunlara uyulmasının zorunlu hale getirilmesi, bir başka deyişle işler görülürken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesine verilen önem, organizasyondaki formalleşme derecesini göstermektedir²²⁷. Kendi-kendini yöneten ekipler, karmaşık ve yaratıcılık gerektiren projeler üzerinde yoğunlaştıkları zaman, işin yapılışında ileri düzeyde belirsizlik söz konusudur. Bu nedenle işin yapılışıyla ilgili ayrıntılı tanımlar, kurallar ve prosedürler; ekip üyelerinin

²²⁶ Robert Kreitner, **Organizational Behavior**, (Homewood: BPI Irwin Inc., 1989) s.620.

²²⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul: Beta Basım Yayım, 1995) s.39.

yaratıcılıklarının ve yeteneklerinin açığa çıkmasını engelleyebilir. Bunun yanında, işin yapılışıyla ilgili yöntemler ve performans standartları ekip üyeleri tarafından belirlendiği için, formalleşmiş görevler kendi-kendini yöneten ekiplerin çalışma sistemine uygun değildir.

İşbölümü: Organizasyonlarda yatay farklılaşmanın doğal bir sonucu olan işbölümü ve uzmanlaşma; çalışanların belirli bir işin küçük bir parçası üzerinde yoğunlaşmalarını gerektirdiğinden iş monotonluğuna bağlı, iş tatminsizliği ve verim düşüklüğü gibi sorunlar yaratabilir. Ayrıca karşılıklı bağımlılığı yüksek olan görevlerde koordinasyon güçlüğüyle yürütülmektedir. Kendi-kendini yöneten ekipler, organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşmaya bağlı sorunların azaltılmasında etkili olabilirler. Ancak, bu ekipler kurulduğu halde görev ve fonksiyonların işbölümü ilkesine göre gruplandırılması, kendi-kendini yöneten ekiplerin yapısına uygun değildir. Çünkü bütünlük iş süreçleri çok yönlü yetenekler ve kesintisiz iletişim, bu ekiplerin temel başarı koşulları arasında yer almaktadır.

Yönetim Alanı: Organizasyondaki görevlerarası fonksiyonel bağlılık ve benzerlik arttıkça, yönetim alanının da genişlediği kabul edilmektedir²²⁸. Görevlerarası ileri düzeyde bağımlılık ve bütünlük iş süreçleri ile nitelendirilen ekip çalışması ise, yönetim alanının daha geniş tutulmasını gerektirmektedir. Bir kimsenin bir diğerine baskın bir pozisyonunun olmadığı, görevlerle ilgili yetki ve sorumlulukların üyelerarasında paylaşıldığı kendi-kendini yöneten bir ekip söz konusu olduğunda, belirli bir yöneticinin kontrol ettiği ast sayısı yerine bir ekip liderinin danışmanlık ettiği ya da desteklediği bir grup insandan söz edilebilir. Bu doğrultuda, iş süreçlerinin kendi-kendini yöneten ekiplere göre düzenlenmesinde dar yönetim alanı ve yakından yönetim, sistemin başarısız olmasına neden olabilir.

²²⁸ Samuel Certo, **Modern Management** (Boston: Allyn and Bacon, 1995) s.120.

Merkezleşme: Kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulması, organizasyonda belirli konulardaki yetkilerin devredilmesini ve ekip üyeleri arasında paylaşılmasını gerektirir. Diğer taraftan aşırı merkezleşme yoluyla karar alma yetkisinin üst kademelerde toplanması yetki devrini güçleştirmektedir. Ayrıca çalışanların yaratıcılıklarını ve yeteneklerini açığa çıkarmaları, kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli olan katılıma ve işbirliğine dayalı bir organizasyon kültürünün gelişimini de engellemektedir²²⁹. Bu nedenle kendi-kendini yöneten ekip oluşturulmadan önce, merkezi yönetim anlayışından ve hiyerarşi kültüründen uzaklaşılması gerekmektedir. Organizasyonlarda yeniden yapılandırılmayı gerektiren bu değişim sürecinde, katılımı ve işbirliğini teşvik edecek değerlerin benimsenmesi ve yeni koşullara nasıl uyarlanılacağı konusunda, organizasyondaki tüm bireylerin katılacağı bir öğrenme sürecinin gerçekleştirilmesi bu aşamada büyük bir önem taşımaktadır.

IV- KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERDE EKİP İÇİ SÜREÇLERDEN

KAYNAKLANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Ekibin göreve doğru yönelmesi ve görevi başarması için, amaç saptama, iletişim, liderlik, motivasyon, karar alma ve performans değerlendirme gibi ekip içi süreçlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu süreçler aynı zamanda, ekip üyelerinin belirli bir görevi başarmak için ortaya koydukları davranışlarla da ilgilidir. Bu nedenle kendi-kendini yöneten ekiplerin işleyişini sağlayan ve ekip dinamiğini harekete geçiren bu süreçlerde bazı sorunlarla karşılaşmak mümkündür.

Ekip içi süreçlerden kaynaklanan sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm yolları aşağıda incelenmiştir.

²²⁹ Judith R. Gordon, **Organizational Behavior**, (New Jersey: Prentice-Hall International, 1996) s.167.

A. AMAÇ SAPTAMA İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Ekip üyelerinin amaçlara bağlılığı ve bu amaca ulaşma konusundaki istekliliği, kendi-kendini yöneten ekibin başarısını olumlu yönde etkileyebilecek temel faktörler arasında yer almaktadır. Üyelerin işle ilgili olduğu kadar, mesleki ve sosyal beklentilerini de dile getirmesi ve bu amaçları belirleme sürecine olan katkısı, amaçlara olan bağlılığı güçlendirebilmektedir. Ekibin işine ve bu iş ile ilgili olarak ulaşılmak istenen sonuçlara bakış açısını yansıtan ekip amaçları, aynı zamanda işe yönelik performans hedeflerini, ekip normlarını ve değerlerini de yansıtmaktadır. Ekip normları ve değerleri üyelerde işbirliği yapma, sorumluluk alma, kaynakları paylaşma ve birlikte hareket etme doğrultusunda davranışların gelişimini sağladığında, ekibin amaca doğru ilerlemesi kolaylaşabilir.

Diğer taraftan, kendi-kendini yöneten ekiplerde önemli bir başarı faktörü olan amaç saptama süreci ile ilgili aşağıda belirtilen bazı sorunlarla karşılaşmak mümkündür.

- Üyelerin beklentilerini yansıtmaması, amaca olan bağlılığı azaltabilir.
- İşletmenin misyon ve amaçlarından sapma yaratacak özellikler taşıması, ekibi işletmeye katkı sağlamaktan uzaklaştırabileceği için ekibin varlık nedeninin ortadan kalkmasına neden olabilir.
- Bazı üyelerin, amaç belirleme sürecinde işletmenin ve ekibin ihtiyaçlarından çok kendi isteklerinin ve çıkarlarının dikkate alınması konusunda diğer üyelere baskı yapması, ekip üyeleri arasında çatışma ve huzursuzluk yaratacağı gibi birlik ve dayanışma ruhunun ortadan kalkmasına neden olabilir.
- Amaç belirleme sürecinde, önceliklerin dikkate alınmaması, ekip üyelerinin

tüm dikkatlerinin daha sıradan konular üzerinde yoğunlaşmasına neden olabileceğinden, ekibin asıl amaç doğrultusunda aşama kaydetmesi zorlaşabilir.

Kendi-kendini yöneten ekiplerde amaçlar, üstlendikleri misyonu yerine getirmek için, tüm üyelerin ortak katkılarıyla belirledikleri ulaşılmak istenen sonuçlardır. Bu doğrultuda amaç saptama faaliyetinin, organizasyonun amaç ve hedefleri ile üyelerin beklentilerinin uyumlaştırılması üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir. Bunun yanında amaç saptama sürecinde öncelikler belirlenirken hareket noktası işletmenin misyon ve amaçlarıyla, ekibin bu misyon ve amaçları gerçekleştirmedeki rolü olmalıdır.

Kendi-kendini yöneten ekiplerin amaç belirleme sürecinde, amaçlar hiyerarşisi yerine, öncelikler önem kazanmaktadır. Öncelikler belirlenirken işletmenin amaçları ve ekibin varlık nedeni dikkate alınmalıdır. Ayrıca ekip oluşturulurken, kendi istek ve çıkarlarına öncelik tanınmasını isteyen ve bunun için başkaları üzerinde hakimiyet kurmaya çalışanlar belirlenerek, bu kişilerin ekibe alınmamasına dikkat edilmelidir. Çünkü ekip çalışmasındaki başarının anahtarlarından biri de, üyelerin ekip amaçlarına kişisel çıkarlardan daha fazla sahip olmasıdır.

B. İLETİŞİM İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Ekip çalışmasının temeli etkili bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Üyeler arasındaki iletişim, gerektiği yerde, zamanda ve istenilen nitelikteki bilgi akışını sağlamak için tüm kanalların açık tutulduğu ve ekibi bir şebeke ağı gibi kuşatan kanallar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Ekip içinde yerine getirilen tüm görevlerin aynı amaç doğrultusunda bütünleşebilmesi için, iletişim kanallarında gerekli bilgi akışının kesintisiz olarak sağlanması konusunda tüm üyeler ortak bir sorumluluğa sahip olmalıdır. Bununla birlikte ekipteki iletişim sisteminin yalnızca ekip içindeki bilgi akışını sağlayabilecek özellikte olması yeterli değildir. İletişim sisteminin ayrıca, ekip ile

üst yönetim ve organizasyonun diğer bölümleri arasındaki bilgi alışverişine imkan sağlaması ve dış çevredeki gelişmelerin izlenmesini ve gerekli bilgilerin elde edilmesini kolaylaştırabilecek özellikler taşıması gerekmektedir. Diğer taraftan ekip üyelerinin birbirlerini anlama ve birbirlerinden etkilenme konusundaki çabaları ve isteklilikleri, mesajlardaki açıklık, doğruluk ve güvenilirlik, ekip iletişiminde etkinliği sağlayabilecek diğer unsurlar arasında yer almaktadır²³⁰. Ekip iletişiminin bu özellikleri taşınamaması halinde ortaya çıkabilecek yetersiz iletişim aşağıdaki sorunlara neden olabilir.

- Yetersiz iletişim, bilgilerin hatalı, eksik ya da gecikmeli bir biçimde ulaşmasına neden olabilir

- Yetersiz iletişim, üyelerin duygu ve düşüncelerini paylaşmasını engelleyebileceğinden birbirlerinin ihtiyaç ve beklentileri konusunda bilgi edinmelerini güçleştirebilir.

- Yetersiz iletişim, üyelerin duygu ve düşüncelerini tam olarak dile getirmelerini engelleyebileceğinden, aralarındaki sorunları yüzyüze gelerek, karşılıklı anlayış çerçevesinde çözmeleri güçleştirebilir.

- Yetersiz iletişim, üyeler arasındaki bağlılığın, karşılıklı sorumluluğun, güvenin ve birlik ruhunun güçlenmesini engelleyebilir.

Yetersiz iletişimden kaynaklanabilecek bu sorunların tamamı, ekibin performansını ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu durumda iletişimin işlerliğini ve sürekliliğini sınırlandıran engeller belirlenerek bunların ortadan kaldırılması için çaba gösterilmelidir. Bununla birlikte ekip oluşturulurken, aralarında aşılması güç iletişim engelleri oluşmuş kişileri biraraya getirmek yerine, birlikte

²³⁰ Donald H. Weiss (Çev. Erhan Tuskan) **Başarılı Ekip Oluşturma** (İstanbul: Rota Yayınları, 1993) s.72.

çalışmaya istekli ve uyumlu kişileri biraraya getirmek, ekip çalışması sırasında ortaya çıkabilecek iletişim sorunlarının önlenmesi açısından yararlı olabilir. Ayrıca eğitim ve geliştirme programlarında, ekip sisteminin tanıtılmasının yanında, ekibin, iletişim özellikleri ve önemi hakkında bilgi verilmesi, üyelerin iletişim yeteneklerinin gelişmesini ve bu yeteneklerin ekip iletişimini gerçekleştirebilecek bir doğrultuda güçlenmesini sağlayabilir.

Diğer taraftan, ekip toplantıları, üyelerin yüzyüze iletişim kurmalarını kolaylaştırdığından, iletişimden kaynaklanan sorunların azaltılmasında etkili olabilir. Ekip toplantıları genellikle görevlere yönelik bilgilerin paylaşımı, üyelerin performanslarının izlenmesi, mevcut durumun gözden geçirilmesi, sorunların tanımlanması, çözüm yollarının geliştirilmesi, duygu ve düşüncelerin açığa çıkarılmasında, yüz yüze iletişimin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar²³¹. Bu toplantılar aynı zamanda üyelerin amaca ve vizyona olan bağlılıklarını güçlendirerek, üyelerin birbirlerinin duygu ve düşüncelerini daha iyi anlamalarını sağladığı zaman, karşılıklı güven ortamının gelişmesine de katkıda bulunabilir. Böylece bilgi, düşünce ve yeteneklerin bir sinerji yaratacak biçimde birleştirilmesi kolaylaşmaktadır.

C. LİDERLİK İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Ekip içinde güç mücadelelerine girerek, kendisini lider olarak algılayan ve bu durumu diğer üyelere de kabul ettirme amacına yönelik davranışlar, liderlik sürecinde bir takım sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Ayrıca bu tür davranışlara engel olmak amacıyla diğer üyelerin de, karşı bir tavır olarak benzer bir şekilde üstünlük sağlama mücadelesine yönelmesi, üyelerin dikkatlerini görevleri yerine, anlamsız çatışmalar ve güç mücadeleleri üzerinde yoğunlaştırmasına yol açabilir.

²³¹ Erengül, s.219.

Ekip içinde liderlik kavgasını ve buna bağlı sorunları önlemede ekip liderliği eğitiminden yararlanılabilir. Ekip liderliği eğitimi, üyelerin liderlik yeteneklerini açığa çıkarma ve geliştirmelerinin yanında bu yetenekleri, görevlerle ve süreçlerle ilgili fonksiyonların gerçekleşmesi için nasıl kullanabileceklerini öğrenmelerini sağlamalıdır. Ayrıca liderliğin ekip açısından anlamının, ekip içindeki sorunların karşılıklı anlayış ve işbirliği ile çözülmesine ve birlik ruhu yaratılmasına katkıda bulunacak davranışlar üzerinde yoğunlaşması gerektiği vurgulanmalıdır.

D. MOTİVASYON İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Kendi-kendini yöneten ekip yönelimli bir organizasyonun sahip olduğu iş atmosferi, aynı zamanda ekip üyelerinin motivasyonunu sağlayabilecek koşulları da yaratmaktadır. Bu nedenle, kendi-kendini yöneten ekiplerde iş tatmini genellikle ekip içi motivasyon üzerinde yoğunlaşmıştır. Ekip içi motivasyon, üyelerarası bağlılığı ve işbirliğini güçlendirmede önemli bir rol oynayabilir. Bununla birlikte iş ile ilgili kararları almak ve kendi-kendisini kontrol yetkisine sahip olmak, daha fazla iş tatmini yaratabilecek koşullar arasında yer almaktadır.

Ekip üyelerinde, başkalarıyla birlikte çalışma, ortak amaca ve ortak eyleme yönelme ve sorumluluğu paylaşma duygularının gelişmiş olması gerekmektedir²³². Bu duyguları ya da işbirliği ve dayanışma ihtiyacını çok güçlü bir biçimde hissetmeyen bireylerin ekip çalışmasına uyum sağlaması kolay olmayabilir. Diğer taraftan, ekibi oluşturan üyelerin kendileri için üst seviyede hedefler belirleyerek, ihtiyaçlarını kendini gerçekleştirme ve yaratıcılık üzerinde yoğunlaştırmış olmaları, ekibin başarısı açısından önemlidir. Ancak ekipte yer alan üyelerin herbiri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst seviyesinde yer alsalar da, bu ihtiyaçları karşılamada ortaya

²³² Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996) s.128.

konabilecek davranışlar ve izlenen yollar, birbirinden farklı özellikler taşıyabilir.

Örnek olarak, bir kimsenin bağımsızlık ihtiyacını çok güçlü bir biçimde hissetmesi, hedefe doğru ilerlemede bireysel çalışma, bu kişiyi başkalarıyla işbirliği yapmaktan daha fazla tatmin edebilir. İşbirliği yapma ve dayanışma duyguları gelişmiş kişiler ise, hedeflere başkalarıyla birlikte çalışarak ulaşmayı tercih edebilirler. Ayrıca, güç kazanma ve liderlik ihtiyacını hissedenler, grup içindeki liderlik rolünü üstlenmek için, diğerlerinin saygınlığını ve beğenisini kazanmak ya da baskı kurmak yoluyla güç elde etmeye çalışabilirler.

Kendi-kendini yöneten ekiplerde içsel motivasyon önemli bir başarı faktörü olduğu için, bireylerin ortak ihtiyaçlara sahip olmaları, içsel motivasyonu destekleyebilir. Ancak bu ihtiyaçları karşılamada, ortaya konan davranışlar, diğer üyelerin ve ekibin başarısına zarar verebilecek özellikte olursa, ekip içinde bazı sorunlar yaşanabilir.

Bağımsızlık ihtiyacı hissedenlerin bu özelliği yaratıcı fikirler geliştirme üzerinde yoğunlaşıyorsa, bir yenilik projesi için oluşturulmuş ekip faaliyetleri içinde uygun bir rol üstlendiği zaman ekibin performansına katkıda bulunabilir. Diğer taraftan, bağımsızlık duygusu, başkalarını kendine rakip görerek, gerekli kaynakları ve bilgiyi diğerlerinden saklama gibi bir davranışa neden olursa, bu kişinin ekip içinde bazı sorunlar yaratması sözkonusu olabilir.

Ekibin motivasyon sürecinde karşılaşılabileceği bu sorunların önlenmesi için üye seçiminde adaylara uygulanabilecek kişilik testleri ya da psiko-sosyal anketler, bireylerin davranışları ve motivasyonları konusundaki verilerin elde edilmesini sağlayabilir²³³.

²³³ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.131.

Diğer taraftan kişisel performans yerine, ortak performans temel alındığı için ödüller ekibe yöneliktir. Bununla birlikte her bir üyenin ödüllendirilmesi sözkonusu olduğunda, eşit bir muamele yapılması önemlidir. Çünkü kişinin çalıştığı ortam ile ilgili olarak algıladığı eşitlik, eşit ödüllendirme beklentisine yol açabilir²³⁴. Kendi-kendini yöneten bir ekipte genellikle hiç bir üyenin bir diğerine üstünlük sağlayabilecek biçimsel bir pozisyonu olmadığı için, üyelerin algıladığı eşitlik duygusu daha güçlü olabilir.

E. KARAR ALMA İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Kendi-kendini yöneten ekiplerin karar alma sürecinde karşılaşılabilecekleri sorunlar, ortak karar almayı ve ortak görüş birliğini engelleyebilecek faktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ekip üyelerinin görevleriyle ilgili olarak aldıkları kararları diğerlerine bildirmemiş olması ise, bu konuda ortaya çıkabilecek sorunların farklı bir boyutunu oluşturmaktadır.

Ortak karar almayı engelleyebilecek faktörlerin başında üyeler arasında yeterli seviyede iletişim kurulamaması, bazı üyelerin ortak karar almak yerine kendi aldığı kararların kabul edilmesi ve uygulanması konusunda diğer üyelere baskı yapması gelmektedir. Bu durum ekipte huzursuzluk yaratabileceği gibi, tüm dikkatleri bu tür davranışların önlenmesi üzerinde yoğunlaştırarak işin gerçek amacından uzaklaşmasına neden olabilir. Ayrıca üyelerin görevleriyle ilgili olarak aldıkları kişisel kararları, diğer üyelere açıklamaması, görevler arasında bütünleşmeyi engellemenin yanında, ekipteki bağlılığı ve sorumlulukları paylaşmadaki istekliliği azaltabilir.

²³⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Basım, Yayımlı Sağıtım A.Ş., 1995) s.384.

Karar alma sürecinde yaratıcı düşünceler geliştirilmesini sağlamak için, tüm üyelerin sorunlarla ilgili alternatif çözümler üretmelerini, düşüncelerini açığa vurarak özgürce tartışabilecekleri bir ortamın yaratılması gerekmektedir. Bu ortamı yaratmada, beyin fırtınası tekniğinden yararlanmak faydalı olabilir. Ayrıca, ekibin eğitimi sürecinde, üyelerde yaratıcı düşünme, ekip halinde karar alma, çözüm üretme ve tahminde bulunma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere de yer verilmesi yararlı olabilir.

Ekipler bazı konularda karar vermede zorlanabilirler. Özellikle kaynakların dağılımı ya da performans standartlarının belirlenmesi gibi riskli konular, ekip üyelerini kararsızlığa itebilir. Böyle bir durumda, kolaylaştırıcı (facilitator) rolünü üstlenen liderler, ekibin misyonuna bağlı değerler ve stratejik öncelikler üzerinde yoğunlaşılmasını sağlayarak kararsızlığın giderilmesine yardımcı olabilirler²³⁵

F. PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek sorunların ağırlık noktasını, yöneticilerin geleneksel performans değerlendirme sistemini ekip çalışmasına uyarlama girişimleri oluşturmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme sisteminin ekip çalışmasına uyarlanması halinde ortaya çıkabilecek sorunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir²³⁶.

- Geleneksel performans sisteminde, çalışanlar yalnızca yöneticilerden gelen geribildirime göre değerlendirilmektedir. Ancak yönetici farklı alanlarda uzmanlık

²³⁵ Erençül, s.140.

²³⁶ Darcy Hitchcock, "What are People Doing Around Peer Review", *Journal for Quality and Participation*, C. XIX, S. 1 (Aralık, 1996) s.52.

gerektiren, çok sayıda karmaşık görevleri üstlenen üyelerin herbirini değerlendirmede yeterli teknik bilgiye sahip değildir. Bu nedenle değerlendirme sonuçları gerçeği yansıtmayabilir.

- Yönetim tarafından değerlendirme, hiyerarşik kültürü güçlendirebileceğinden, ekip normlarını bozabilir.

- Performans değerlendirme yöneticilerin temel aldıkları, genellikle kişisel ödemeye ve rekabete dayalı ödüllendirme sistemi, işbirliği olgusunu ortadan kaldıracak için ekip çalışmasını bozabilir.

Kendi-kendini yöneten ekiplerde performans değerlendirme faaliyeti, işin bir parçası niteliğindedir. Bu nedenle değerlendirme mekanizmasının ekip içinde bireylerde daha üst seviyede performans sağlayacak ya da gerektiğinde eğitim sürecine girdi oluşturabilecek bir biçimde işlemesi gerekmektedir.

Organizasyonlarda ekip çalışmasına dayalı bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında üst yönetimin ve insan kaynakları yönetiminin rolü önemlidir. Çünkü, bireysel başarıyı ölçmeye yönelik bir değerlendirme sisteminin ekip çalışmasına uyarlanması kolay değildir. Bu doğrultuda oluşturulacak performans değerlendirme sisteminin ekibin ulaştığı sonuçların yanında, organizasyonun toplam performansı içindeki katkısını da belirlemesi gerekir.

Bir performans değerlendirme sisteminin etkinliği, ekibin amacının, varlık nedeninin, görev ve sorumluluklarının açık bir biçimde belirlenmesine ve değerlendirme sürecinin geri bildirim sağlayacak özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Geri bildirim aynı zamanda, ekibin ya da üyelerin hangi konularda ne tür bir eğitim ihtiyacının olduğunu belirlemelidir. Bu nedenle geribildirim ve eğitimi sağlayacak unsurların ekibin kurulma aşamasında belirlenmiş olması gerekmektedir.

Ekip üyeleri performans değerlendirme sisteminin işleyişini bilmek zorundadırlar. Çünkü üyeler hem kendilerini, hem de diğer üyeleri değerlendirmek durumundadırlar. Bu doğrultuda elde edilen veriler, liderleri ekibin ödüllendirilmesiyle olduğu kadar, ekip üyelerinin değişimi, amaçların ve standartların yeniden gözden geçirilmesi ya da ekibin dağılması ile sonuçlanabilecek bir durum ile karşı karşıya bırakabilir²³⁷. Bu nedenle değerlendirme sisteminin güvenilirliği ve üyelerin kendilerini ya da diğer üyeleri doğru bir biçimde değerlendirmesi büyük bir önem taşımaktadır.

Diğer taraftan, ekip üyeleri arasındaki aşırı bağlılık ve dayanışmaya bağlı olarak, üyelerin birbirlerine ters düşen düşünce ve görüşlerini dayanışma ve bağlılık adına bastırma eğilimine girmeleri, ekip üyelerinin gerçekçi bir değerlendirme yapma yeteneklerinin kaybolmasına yol açabilir. Böylece doğru ile yanlış birbirine karıştırmaya başlayan üyeler, zaman içinde ekip dışından gelen geri bildirimlere de kapalı kalabilirler²³⁸. Ekte bu tür bir eğilimin farkına varan liderlerin, ekibin vizyonuna ve amaçlarına yönelik değerleri ön plana çıkararak, ekibin varlık nedenini vurgulamaları gerekir.

V. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN UYUM SAĞLAMASI VE ÇATIŞMA

YARATACAK DURUMLAR İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Kendi-kendini yöneten bir ekip oluşturmak ve ekibin gereklerine uygun koşulları yaratarak, amaçlara doğru ilerlemesini sağlamak hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından aşılması güç engellerle doludur. Bu aşamada, yönetimin çalışanların ekip sistemine nasıl uyum sağlayabilecekleri ve ekip içindeki rollerinde nasıl başarılı

²³⁷ Anne M. Saunier ve Elizabeth Hawk, "Realizing the Potential of Teams Through Team-Based Rewards", *Compensation and Benefits Review*, **Compensation and Benefits Review**, C.XXVI, S. 4, (Temmuz-Ağustos, 1994) ss.10-24.

²³⁸ Kadir Özer, **Gerçekçi Yönetişim**, (İstanbul: Varlık Yayınları, 1997) s.311.

olabilecekleri konusundaki desteği büyük bir önem taşımaktadır.

Çalışanların ekip sistemine uyum sağlamada zorlanması ve ekip içinde çatışma yaratacak durumlar, kendi-kendini yöneten bir ekibin karşılaşılabileceği sorunların bir başka boyutunu oluşturmaktadır. Bu kısımda kendi-kendini yöneten ekiplerin uyum sağlamada karşılaşılabileceği sorunlar ile çatışma yaratabilecek durumlar incelenerek uygun çözüm yolları geliştirmeye çalışacaktır.

A. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERDE UYUM SAĞLAMADA KARŞILAŞILACAK SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

Kendi-kendini yöneten ekiplerin uyum sağlamada karşılaşılabileceği sorunları, ekibin organizasyona uyumu ve çalışanların ekibe uyumu açısından iki farklı biçimde ele almak mümkündür.

Bir çok organizasyonun yenilik faaliyetleriyle hedefledikleri üstünlük elde etmedeki yetersizliğin temel nedeni, yenilik girişiminin başarısızlığından çok, uygulamadaki başarısızlıklar olarak gösterilmektedir. Organizasyon yeniliği destekleyebilecek uygun bir iklime sahip değil ise, yenilik stratejilerinin ve politikalarının uygulamaya aktarılabilmesi söz konusu deęildir²³⁹. Bu doğrultuda, bir organizasyonun, hem teknolojik hem de yapısal bir biçimde teknolojik yenilik süreci içinde yer alan kendi-kendini yöneten ekiplerle hedeflenen üstünlükleri sağlamadaki başarısızlığın nedenini, ekip sisteminde aramak yerine, uygulama için elverişli bir iklim yaratılıp yaratılmadığında aramak gerekmektedir.

Hiyerarşik organizasyon yapısına dayalı kültürel değerlerin yarattığı birikim ve deneyimler, çalışanların ekip sistemine uyum sağlamasını ve bu sistem içindeki

²³⁹ Katherine J.Klein ve Joann Speer Sorra, "The challenge of Innovation Implementation"i *Academy of Management Review*, C.XXI, S.4, 1996, a.1055

rollerini algılamalarını güçleştirmektedir. Bu durumda kendi-kendini yöneten ekip çalışmasına uyum sağlamada, organizasyondaki zorunlu değişimi yaratmak için, bireysel öğrenmeyi değil ekip ve organizasyon halinde öğrenmeyi teşvik etmek gerekmektedir. Çünkü, "harekete geçmek için birbirlerine ihtiyaç duyan ve birlikte bir ekibi oluşturan kişiler, organizasyonda kilit öğrenme birimleri haline gelmektedirler. Ayrıca ekip halinde öğrenmede sağlanan başarı tüm organizasyon için birlikte öğrenmenin standardını da belirleyebilir"²⁴⁰.

Kendi-kendini yöneten ekipler, başkalarıyla birlikte çalışmaya ve sorumluluk almaya istekli, yeniliğe ve değişime açık, kendi-kendini yönlendirmede başarılı bireyler açısından elverişli koşullar sağlayabilir. Ancak bu özelliklere sahip belirli sayıda insanı biraraya getirmek ve bu insanlardan kısa bir süre içinde uyumlu bir ekip oluşturmak, kolay değildir. Çünkü insanlar, geçmişte edindikleri deneyimleri ve alışkanlıkları çok kısa bir süre içinde terk ederek, yeni bir sisteme ayak uydurmakta zorlanabilirler. Ayrıca geleceğe yönelik hedeflerin ve mesleki beklentilerin yeni sistem içinde nasıl gerçekleşeceği ya da bu sistem içindeki rollerin mesleki deneyime ne tür bir katkısı olabileceği biçimindeki belirsizlikler, çalışanların uyum sağlamasını güçleştiren diğer nedenler arasında yer almaktadır. Ayrıca, ekip içindeki sorumluluğu yerine getirmedeki başarısızlık korkusu, çalışanların ekip çalışması kavramına büyük bir tedirginlik içinde yaklaşmalarına neden olabilir.

Çalışanların kendi-kendini yöneten ekiplere uyumunu kolaylaştırmada; eğitim, ekip içi sosyalizasyon ve kariyer danışmanlığı süreçlerinden yararlanılabilir.

Kendi-kendini yönetim, öğrenilen davranışlardan biridir. Bu nedenle, eğitim

²⁴⁰ Peter M.Senge (Çev.Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan) **Beşinci Disiplin** (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları Ltd.Şti.,1991) s.257.

yoluyla kendi-kendini yöneten bir ekip için aktif hale getirilmiş insanlar yetiştirmek mümkün görünmektedir²⁴¹. Ekip üyelerinin görev ve süreçlerle ilgili fonksiyonlar üzerinde yoğunlaşmaları sağlanarak, ekip içindeki rollerini algılamalarına ve öğrenmelerine katkıda bulunabilecek eğitim programları aynı zamanda, bireylerin karmaşık sorunlar için çözüm üretme ve karar alma yeteneklerini de geliştirebilir.

Kariyer danışmanlığı, üyelerin ekip içinde, mesleki beklentilerini nasıl karşılayabilecekleri konusunda yol göstererek, kendilerine gelecekle ilgili yeni ve daha cazip hedefler belirlemelerine katkıda bulunabilir.

Ekip içi sosyalizasyon, üyenin ekibin amaçlarını ve değerlerini özümsemesini sağlayarak, zamanla ekibin bir parçası olduğunu hissetmesini kolaylaştırabilir.

B. KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERDE ÇATIŞMA YARATACAK DURUMLAR İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

“Karar alma sürecinin doğal bir parçası olarak kabul edilen çatışma konusu, ekip etkinliğinin temelini oluşturan unsurlardan biridir.” Bu doğrultuda kendi-kendini yöneten ekiplerde çatışmadan kaçınmak yerine, çatışmayı ekip faaliyetlerine pozitif bir katkı yaratabilecek duruma getirmek daha önemlidir²⁴².

Organizasyonlarda çatışma yaratan nedenler sayılamayacak kadar çoktur. Kişilik farklılıkları, yetersiz iletişim, kaynak paylaşımı, görüş ayrılıkları, güç mücadeleleri ve amaç belirlemedeki farklılıkları, organizasyonda çatışma potansiyeli

²⁴¹ Donald H.Weiss, (Çev.Erhan Tuskan) **Başarılı Ekip Oluşturma**, (İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993) s.135.

²⁴² Allen C.Amason, “Conflict: An Important Dimension in Successful Management Team”, **Organizational Dynamics**, C. XXIV, S.2 (Sonbahar, 1995) s.21.

yaratabilecek nedenlerden yalnızca bir kaçını oluşturmaktadır²⁴³. Her koşulda çatışmaya neden olabilecek bu unsurların kendi-kendini yöneten bir ekipte de çatışma konusu olması mümkündür. Ancak yukarıda belirtilen nedenlerin dışında, çatışma konusu, ekibin sahip olduğu özel koşullara açısından ele alındığında, çatışma yaratabilecek nedenleri sınırlı tutmak gerekmektedir. Buna göre kendi-kendini yöneten ekiplerde çatışma yaratabilecek durumları, ekip içi güç mücadeleleri, işler arasındaki karşılıklı bağımlılık ve kaynakların paylaşılması biçiminde sınıflandırmak mümkündür.

Ekip içi güç mücadeleleri: Ekip içinde güç kazanma ve ekip liderliğine doğru yükselme eğilimi, aynı beklentiyi ve amacı taşıyan üyeler arasında bir çatışma ortamının doğmasına neden olabilir²⁴⁴. Ekip içinde güç mücadelesine yönelen üyeler, özellikle karar alma sürecinde, öne sürdüğü alternatiflerin dikkate alınması ve uygulaması için diğerlerine baskı yapabilir. Bunun yanında ekip için önemli olan kaynakları elinde tutmaya ya da sınırlandırmaya çalışarak, diğer üyeleri kendisine boyun eğmeye zorlayabilir. Hiç bir üyenin üstün bir pozisyona sahip olmadığı kendi-kendini yöneten ekiplerde bu durum sistemin mantığına ters düştüğü için, ekibin varlığını ve başarısını tehdit edebilecek çatışmalar yaratabilir.

Görevler arasındaki karşılıklı bağımlılık : Kendi-kendini yöneten ekiplerde görevler ve görevleri yerine getiren üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılık yüksektir. Çünkü her görev işin önemli bir parçasını oluşturduğundan, görevlerin herhangi birinde ortaya çıkabilecek aksaklık, sürecin tamamı üzerinde etkili olabilir. Bununla birlikte karşılıklı bağımlılık yalnızca görevler arasında değildir. Aynı zamanda görevleri yerine getiren bireylerin yetki ve sorumlulukları da birbirlerine karşılıklı olarak

²⁴³ İnan Özalp, "Örgütlerde Çatışma", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, C.VII, S.1 (Haziran, 1989) ss.82-89; Ayrıca Bkz: Koçel, s.400.

²⁴⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.72.

bağımlıdır. "Ayrıca karşılıklı bağımlılığın çok yönlü bir özelliğe sahip olması, çatışma ihtimalinin en yüksek olduğu ortamı oluşturmaktadır"²⁴⁵. Bu nedenle kendi-kendini yöneten ekiplerde karşılıklı bağımlılık çok yönlü olduğu için üyeler arasında sık sık çatışma yaşanabilir.

Kaynakların paylaşılması : Kendi-kendini yöneten ekiplerde işi yerine getirmek için gerekli kaynakların farklılaştırılmış görevler arasında optimal bir dağılımının yapılamaması ekip içinde bir çatışmaya neden olabilir. Üyelerin ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmada ortaya koydukları mücadele zamanla çatışmaya dönüşebilir.

Kendi-kendini yöneten ekiplerin karşı karşıya kaldığı bu durumlar, ekip faaliyetlerine katkıda bulunabilecek çatışmalar yarattığı gibi, ekibi olumsuz yönde etkilenebilecek çatışmalara da neden olabilir. Bu durumda çatışmayı fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma olmak üzere iki farklı şekilde ele almak mümkündür²⁴⁶.

Fonksiyonel çatışmanın özellikleri

- İnsanları olumlu yönde geliştirebilir.
- Genellikle problemin çözümü ile sonuçlanır.
- Ekip üyeleri arasındaki bağlılığı ve birlik ruhunu artırabilir.

Fonksiyonel olmayan çatışmanın özellikleri

- Üyelerin enerjilerini önemli konulardan, başka yönler dağıtabilir.
- Problemin çözümünü olanaksız hale getirebilir.

²⁴⁵ Koçel, s.400.

²⁴⁶ Thomas K.Capozzoli, "Resolving Conflict Within Teams," **Journal for Quality and Participation**, C. XVIII, S. 7(Aralık,1995) s.28.

- Ekip üyelerinin hem bireysel hem de ekip olarak morallerini azaltabilir.
- Ekip üyeleri arasında kutuplaşmalar ve bölünmeler yaratabilir.

Kendi-kendini yöneten ekiplerde fonksiyonel çatışma, yaratıcılığı güçlendirdiği için, problem çözümünde çok sayıda alternatifin ortaya atılmasını sağlamaktadır. Ekip performansına önemli bir katkı sağlayan bu tür çatışma genellikle ekibin görevleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Diğer taraftan fonksiyonel olmayan çatışma ekibi iş ile ilgili temel hedeflerden uzaklaştırarak, üyelerin kişisel sorunlarla uğraşmasına neden olabilir. Bu tür çatışma ekibin etkinliğini ve performansını azaltabilir.

Kendi-kendini yöneten bir ekipte çatışmanın çözümlenmesinde, öncelikle ekibi fonksiyonel olmayan çatışmalara yönlendiren nedenleri belirleyerek bunları ortadan kaldırmak ve üyelerin enerjilerini fonksiyonel çatışmaya doğru yönlendirmeye çalışmak gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için, ekibi etkinlik üzerinde yoğunlaştırma, yaratıcılığı güçlendirme, açık iletişim ve bütünleşme gibi konuların dikkate alınması yararlı olabilir²⁴⁷.

Ekibi etkinlik üzerinde yoğunlaştırma: Ekip ile ilgili sorunlar üzerinde daha fazla yoğunlaştığında, iş dışındaki kişisel sorunları gözardı ederek, kararları daha hızlı ve etkin bir biçimde almaya yönelebilirler.

Yaratıcılığı güçlendirme: Yapıcı çatışma, üyeleri sıradan düşüncelerin ötesine geçmelerini sağlayarak, iş ile ilgili yaratıcı, düşünceler üretmelerini teşvik eder. Ekibin yaratıcılığı güçlendiğinde, yenilikçi düşüncelerin ve cazip öneriler çoğalacağından, ekip bu düşünceler ve öneriler üzerinde yoğunlaşarak, kişisel sürtüşmelerden ve güç mücedelerinden uzaklaşabilirler.

Açık iletişim: Fonksiyonel çatışmalar üzerinde yoğunlaşmış etkin ekipleri

²⁴⁷ Amason, ss.26-28.

diğerlerinden ayıran özelliklerinden biri de açık iletişimdir. Açık iletişim üyelerin duygu ve düşüncelerini ve bilgilerini, doğru ve yeterli bir biçimde aktarılmasına imkan sağladığı için üyelerarasındaki fonksiyonel olmayan çatışmaları önleyerek sorunlar üzerinde daha fazla yoğunlaşmalarını ve birbirlerini daha iyi anlamalarını kolaylaştırabilir.

Bütünleşme: Ekip üyeleri arasında bütünleşmeyi sağlamak için, ekibe daha önemli misyonlar yüklenebilir. İşletme için çok önemli bir misyonu üstlendiğini algılayan ekipler arasında dayanışma ve birlik ruhu güçlenebilir.

VI. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN DÜZENLENMESİNDE EĞİTİMİN

ÖNEMİ VE ÖĞRENEN BİR EKİP YARATMA SÜRECİ

Kendi-kendini yöneten ekiplerin, verimlilik artışları, yüksek kaliteli mal ve hizmetler çalışma yaşamının kalitesinin artması, organizasyonun değişime uyum sağlayacak bir esnekliğe ulaşması, iş tatmininin artması ve işgücü devrinin düşmesi gibi, işletmeler açısından yaşamsal bir öneme sahip katkıları olduğu kabul edilmektedir. Ancak kendi-kendini yöneten bir ekip kurulduktan sonra, hiçbir yatırım ve hazırlık yapılmaksızın ekiplerin işletmenin performansına katkı sağlamasını beklemek mantıklı değildir. Bu nedenle ekiplerin sağladıkları üstünlüklerden tam anlamıyla yararlanabilmek için, kapsamlı bir eğitim ve öğrenme sürecine yatırım yapmak ve bu yatırım yol açtığı maliyetlere ve zaman kaybına katlanmak gerekmektedir.

Bu kısımda, kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesinde eğitimin önemi ve öğrenen bir ekip yaratma süreci üzerinde durulacaktır.

A. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN DÜZENLENMESİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ

Kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde ortaya çıkan sorunların önemli bir bölümü birçok işletmenin ekip çalışmasına dayalı bir atmosferin sağlayabileceği katkılardan nasıl yararlanılacağını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü bir çok yönetici dışarıdan kontrol ve yönetim olmaksızın bir ekibin kendini nasıl yöneteceği konusunda belirsizlik ve şüphe içindedir²⁴⁸. Bu durumda kapsamlı ve planlı bir eğitim süreci kendi-kendini yöneten bir ekibe yönelmede; bu ekiplerin mantığı, nasıl düzenleneceği ve sağladıkları üstünlüklerden nasıl yararlanılacağı konusunda yöneticilerin ve çalışanların bilinçlenmelerini sağlar. Ayrıca, ekibin ve ekip üyelerinin belirli bir görevi yerine getirmede ihtiyaç duydukları yönetsel ve teknik yetenekleri kazanmaları ve geliştirmeleri eğitime bağlıdır.

Kendi-kendini yöneten ekiplere dayalı bir yapıya geçmek zamanın önemli bir bölümünün eğitime ayrılmasını gerektirir. Buna karşılık işletmelerdeki geleneksel eğitim sürecinin daha çok yöneticilerin eğitimi üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir.

İşgücü yeteneklerinin belirlenmesi üzerinde çalışan bir komisyonun raporuna göre, ABD'de 1990 yılında eğitime ayrılan 30 milyon dolar tutarında ödeneğin yalnızca % 7'sinin alt kademelerde ve üretimde çalışan işgücüne ayrıldığı belirtilmiştir. Buna karşılık ekip çalışmasına dayalı organizasyonlarda eğitim, çalışanların tümünü kapsamaktadır. Çünkü gelecekte kazanca dönüşülecek bir yatırım olan eğitim, ekiplerin gelişmek için sürekli ihtiyaç duyduğu temel besin kaynağıdır²⁴⁹. Eğitim olmaksızın bir ekibin başarılı olması, gelişmesi ve varlığını sürdürmesi mümkün değildir.

²⁴⁸ Tudor, Trumble ve Diaz, s.35.

²⁴⁹ Darrel Ray ve Howard Branstein, *Teaming Uğ* (New York: Mc Graw Hill Inc,1995) s.166.

1- Eğitimde Başarıyı destekleyen Bazı Koşullar

Kendi-kendini yöneten ekiplerin kurulmasıyla birlikte genellikle tüm yönetici ve çalışanların dahil olacağı kapsamlı bir eğitim sürecinin başarıya ulaşması için belirli koşullara sahip olması gerekir. Bu koşulların başında, eğitimin plânlanması, çapraz eğitim programları ve eğitim danışmanlığı gelmektedir.

a) Eğitimin Planlanması

Bir eğitim planı, eğitimin amacı, kapsamı, konuları, süresi, kimler tarafından yürütüleceği ve hangi araçların kullanılacağı konusundaki bilgileri içermelidir. Yöneticilerin nasıl bir eğitime tabi olacakları ve ekip üyelerinin yönetsel, teknik ve sosyal becerileri kazanmaları ve geliştirmeleri için hangi konularda, nasıl ve ne kadar süre ile eğitim alacakları bu planın ayrıntılarını oluşturmaktadır.

Üst yönetimin tam desteğini ve güvenini sağlamada kendi-kendini yöneten ekip kavramı üzerinde yoğunlaşmış eğitim programları büyük bir önem taşımaktadır. Eğitim, bir ekibin başarısı ve geleceği üzerinde etkili olan üst yönetimin bu sisteme olan bağlılığının güçlenmesini sağlayarak, onların ekip için elverişli bir iklim yaratma ve kültürel değişimi başlatma konusunda daha istekli olmalarını sağlayabilir²⁵⁰.

Daha alt kademedeki yer alan yöneticilerin eğitim planları ise ekip tasarımı ilkeleri ve ekip çalışmasına dayalı bir organizasyonda yöneticilerin üstlenecekleri yeni rol ve sorumlulukları ve bunlara ilişkin yetenek ve becerilerin nasıl kazanılacağını ortaya koymalıdır.

Kendi-kendini yöneten ekip üyeleri, sisteme uyum sağlamak ve görevlerini

²⁵⁰ Hitchcock, s.47.

başarıyla yerine getirmek için genellikle üç tür eğitime ihtiyaç duyarlar. Buna göre eğitim planlarında teknik, yönetsel ve sosyal becerilerin kazanılmasını amaçlayan eğitim programlarına yer verilmektedir²⁵¹.

Teknik beceri ve yeteneklerin kazanılması ve geliştirilmesi için planlanan eğitim süreci, işi yerine getirmek için gerekli olan konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Sorun tanımlama ve çözüme, kalite geliştirme araçlarının kullanımı ve bakımı, sürekli iyileştirme teknikleri, istatistiki süreç kontrolü, finansal kaynakların hazırlanması ve yorumlanması gibi konular bu tür eğitimin temel konuları arasında yer almaktadır.

Yönetsel yeteneklerin kazanılmasına ilişkin eğitim programı, liderlik, performans değerlendirme, harekete geçirme, motive etme, yetiştirme konularının yanı sıra, karar alma ve çatışmayı çözümüleme gibi konuları da içermektedir²⁵².

Sosyal ya da kişilerarası ilişkiler yeteneğinin kazanılması ve geliştirilmesini amaçlayan eğitim programları ise, teknik ve yönetsel becerilerin dışında, bir ekibin başarısının temelini oluşturan ve ekip içinde karşılıklı güvenin, bağlılığın ve iletişimin güçlenmesini sağlayabilecek konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu aşamada eğitimin temel konuları, iletişim yeteneklerinin geliştirilmesi ve başkalarıyla birlikte çalışmayı öğrenme ile ilgilidir. Ayrıca duyarlılık ve laboratuvar eğitimi teknikleri, ekip üyelerinde etkin üyelik, iletişim ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinde kullanılabilir²⁵³.

²⁵¹ Ray ve Branstein, s.175.

²⁵² Musselwhite ve Moran, s.5.

²⁵³ Wendell L.French ve Cecil H.Bell, **Organization Development**, (New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 1994) s.54.

b) Çapraz Eğitim Programları

Belirli konularla sınıflandırılmış, uzmanlığa dönük eğitim programları, kendi-kendini yöneten ekipler açısından uygun olmayabilir. Bu nedenle, üyelerin ekip çalışması için gerekli olan tüm yeteneklerin kazanmalarını ve geliştirmelerini hedefleyen bir çapraz eğitim programının hazırlanması gerekmektedir.

Ekibe dayalı organizasyon biçimi, uzmanlaşma yerine, işbirliği üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu nedenle, ekipler kurulduktan sonra, çok yönlü yeteneklerin kazanılmasına yönelik çapraz bir eğitim programı büyük bir önem taşımaktadır. Buna göre bir ekip misyonunu yerine getirmek için gerekli olan tüm teknik ve yönetsel yetenekleri dikkate alarak bu yeteneklere sahip olmak için çalışır.

Çapraz eğitimi gerçekleştirmek güç olmakla birlikte, üyeler ayrı fakat birbirini tamamlayan yetenekleri tek bir ekip çalışması süreci içinde bütünleştirmekle işe başlayabilirler. Bu doğrultuda ekip ilk birkaç ay içinde, bir yandan görevlerini yerine getirmeye çalışırken diğer yandan da yeni yetenekler ve beceriler kazanmak için çaba gösterirler.

Üyelerden herhangi birinin, bir diğerinin yeteneği öğrenmede isteksiz oluşu, çapraz eğitimin önündeki engellerden biri olarak kabul edilebilir. Bu doğrultuda ekibin eğitimi üzerinde çalışan danışmanlar, ekibin başarısında anahtar bir rol oynayan tasarım ilkelerini ve bunun üyelere sağlayabileceği yararları kavramalarında üyelere yardımcı olmalıdır. Böylece işin tamamını bir bütün olarak görebilen üyeler, işin yerine getirilmesinde gerekli olan yetenekleri geliştirme konusunda daha istekli hale gelebilirler²⁵⁴.

²⁵⁴ Ray ve Branstein, s.178.

c) Eğitim Danışmanlığı

Kendi-kendini yöneten bir ekibin eğitim faaliyetleri genellikle ekibin oluşturulmasında önemli bir rol oynayan yönlendirme komitesi (Steering Committee) tarafından tayin edilen eğitim komiteleri ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı "facilitator" konumundaki yöneticiler ya da ekip liderleri tarafından yürütülebilir²⁵⁵.

Yönlendirme Komitesinin tayin ettiği eğitim komitesi, eğitim için gerekli kaynakların ve araçların sağlanmasının yanında eğitim konularının belirlenmesinde ve çapraz eğitim planlarının hazırlanmasında üst yönetime ve ekibe danışmanlık yapar²⁵⁶.

Öğrenmeyi kolaylaştırıcı rolünü üstlenen "facilitator" ler eğitim sürecinde öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir iklim yaratarak amaçlanan gelişmenin daha çabuk ve etkili bir biçimde, aynı zamanda kalıcı olarak gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Bu aşamada facilitator'un tarafsızlığının ve objektifliğinin ekip tarafından algılanması ve kabul edilmesi gerekir. Ayrıca iletişim yeteneklerinin güçlü olması, bu rolü üstlenecek bireylerin seçiminde dikkate alınması gereken özelliklerin başında gelmektedir. Bu nedenle facilitator'luk becerilerinin geliştirilmesi, eğitim ve ekip faaliyetlerinde etkinliğin artmasına önemli bir katkıda bulunacaktır²⁵⁷.

2. Eğitim İle İlgili Bazı Sorunlar

Ekip çalışmasına dayalı bir organizasyona yönelmede, hem çalışanlar hem de yöneticiler yoğun bir eğitime ihtiyaç duyarlar²⁵⁸. Ancak eğitim sürecinin beklenenden

²⁵⁵ Erençül, s.155.

²⁵⁶ Ray ve Branstein, s.176.

²⁵⁷ Cavide Uyargil, "İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Geliştirilmesinde Facilitator Rolü ve Öğrenme Sürecinin Etkinliğine Katkısı," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.XXV., S.1 (Nisan, 1996) s.27.

²⁵⁸ Tudor, Trumble ve Diaz, s.35.

çok daha uzun bir zamanı gerektirmesi ve işletmeye ek maliyetler yüklenmesi üst yönetimin bu konuda çekimser bir tutum içine girmesine neden olabilir.

Kendi-kendini yöneten ekiplere geçişte, ekibin eğitim ve gelişme süreci sırasındaki performans düşüşleri yöneticilerin en büyük korkularından biri olarak kabul edilmektedir. "Bu haklı bir korku olmasına rağmen, ekibe dayalı bir organizasyon oluşturulmasıyla birlikte, uzun dönemdeki çarpıcı performans artışlarının sonuçlarını almak için, kısa dönemli maliyetlere katlanmak gerekmektedir".

Eğitimin ilk aşamalarında, yeni rol ve sorumluluklarını öğrenmeye çalışan insanlar açısından bir kaosun varlığı söz konusu olabilir. Ancak, insanların kapasitelerini geliştirmeye çalışmaları ve yeni yetenek ve becerileri kazanmak zorunda oldukları konusundaki inançları, onlar için bir motivasyon kaynağı olabilir.

Standart Motor Products'da Tom Norbury, kendi-kendini yöneten bir ekibe geçiş sürecinde tüm eğitim programlarına rağmen, 1991 yılının ilk altı ayında verimliliğin % 10 arttığını ifade etmiştir. South Central Counseling Center'de yönetim ilk yılda 2 milyon dolarlık bütçeden, 60 bin dolarını kendi-kendini yöneten ekiplerin eğitimine ayırmıştır. İkinci yılda, ekiplere ayrılan bütçenin 160 bin dolar olarak geri döndüğü tespit edilmiştir. Maliyetler ve danışmanlık hizmetleri düşüldükten sonra geri kalan para, çalışanlara ikramiye olarak dağıtılmıştır.

Yöneticiler, ekip oluşturma ile ilgili olarak yaptıkları toplantılardan ve eğitim programlarının yoğunluğundan bahsetmelerine rağmen bunların zamanla kar'a dönüşecek gerçek bir yatırım şeklinde planlanmamış olması, gereksiz zaman ve maliyet kayıplarına yol açabilir. Bu nedenle eğitimin hem ekip çalışmasına uygun bir çevre yaratılması, hem de gelecekte ihtiyaç duyulacak eğitimin niteliğini belirlemesi

gerekir. Çünkü eğitim sürekli bir özelliğe sahiptir. Bu doğrultuda kendi-kendini yöneten ekipler için eğitim bir yaşam tarzı olarak kabul edilmektedir²⁵⁹.

B. ÖĞRENEN BİR EKİP YARATMA SÜRECİ

Organizasyonlarda, birey, ekip ve organizasyon olarak öğrenmeyi destekleyen bir kültür yaratılmadığı sürece, değişen koşullara uyum sağlamak ve yeniden yapılanmak mümkün değildir. Bilginin en önemli kaynak haline gelmesiyle birlikte, organizasyonlar öğrenerek ve sürekli deneyim kazanarak yaşayabilirler ve rekabet güçlerini artırabilirler.

Ekiplerde organizasyonlar gibi temel kaynakları bilgiye dayanan ve bilgi üreten öğrenme birimleridir. Bu nedenle, başarılı bir ekibi diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri de ekibin organizasyondaki bir öğrenme birimi olarak tasarlanmasıdır.

Kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde daha ekip kurulurken, ekibin kendisi ve organizasyon için gerekli bilgi, deneyim, yetenek ve davranışları öğrenmesini ve bunları sürekli olarak geliştirmesini sağlayacak koşulların ve kültürel iklimin hazırlanması gerekir. Peter Senge, bu konuda dikkatini organizasyonda öğrenmeyi kolaylaştıracak alt yapılar geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır²⁶⁰.

Öğrenmeyi kolaylaştıracak alt yapılara verilebilecek en güzel örneklerden biri de kendi-kendini yöneten ekiplerdir. Bu anlayış aynı zamanda kendi-kendini yöneten ekiplerin yapısını ve işleyişini daha iyi anlamanın yollarından biri olarak kabul edilebilir²⁶¹.

²⁵⁹ Ray ve Branstein, ss.179-180.

²⁶⁰ Peter Senge,(Çev. Günhan Günay) "Öğrenen Alt Yapılar", **Executive Excellence**, Y.I, S.11, (Şubat, 1998) s.5.

²⁶¹ Ray ve Branstein, s. 167.

A. Romme, benzer bir şekilde, öğrenen organizasyonları açıklarken, ekiplerin organizasyondaki anahtar öğrenme birimleri olduğuna dikkat çekmiştir²⁶². Öğrenen ekipler, ekibe dayalı bir organizasyon çevresinin gereklerini öğrenerek, tam kapasiteye ulaşmaya çalışmaktadırlar. Ekipler için öğrenme yalnızca, iş için gerekli yetenek ve davranışların kazanılmasıyla sınırlı değildir. Ekipler için öğrenme süreci aynı zamanda müşteriler, tedarikçiler ve hissedarlar gibi temel iş paydaşlarını (stakeholders) da içermektedir. Böylece ekipler, ortak bilgi toplama ve süreçleme sistemleriyle ekibin ve organizasyonun performansını artırdıkları gibi, iş yapmanın yeni yollarını keşfetmeye, geliştirmeye ve uygulamaya çalışırlar. Bu doğrultuda ekipleri sürekli olarak bilgi toplayan ve bilgi süreçleyen bir şebeke ağına benzetmek mümkündür²⁶³.

Ekip halinde öğrenme "bir grup insanın üyeleri, kendisi ve organizasyon için bilgi yaratma sürecidir". Ekibin öğrenme sürecinin açıklanmasında, ekibin gelişim süreci ile benzer bir doğrultuda gelişen dört aşamalı bir model kullanılabilir. Bunlar sırasıyla bağımsızlık, birleşme, sinerji ve süreklilik aşamalarıdır.

Bağımsızlık aşamasında bireyler, ayrı ayrı öğrenmeye yöneldiklerinden, bir ekip olarak çalışmaya hazır değildir. Birleşme aşamasında bireyler, bilgiyi ve düşünceleri paylaşmalarına rağmen, bir ekip olarak öğrenmeye tam eğilimli değildirler. Sinerji aşamasında, üyeler ortak bir şekilde yararlanabilecekleri çapraz ve bütünlük bir bilgi sistemi oluştururlar. Bu aşamada farklı bakış açıları ortak amaçlar doğrultusunda bütünlük alır. Süreklilik aşamasında ise, sinerjik öğrenme artık bir alışkanlık haline

²⁶² Richard Mc Bain ve Mitchell Kussy "On Team Effectiveness, Team Learning and Learning in Organization", **Manager Update**, C.IX, S.2 (Kış, 1997) s. 27. ; Ayrıca Bkz: A. G.Romme, "Organizational Learning", **Management Learning**, C.XXVIII, S.2 (Haziran, 1997) ss.149-160.

²⁶³ Charlene D. Andrea ve Anthony F. Buono, "Building Effective Learning Teams: Lessons from the Field", **Sam Advanced Management** , C.LXI, S.3, (Yaz, 1996) s.9.

gelir²⁶⁴. Böylece üyeler, bilgi, deneyim ve yeteneklerini bütünleştirerek, bir ekip olarak kapasitelerini geliştirmeye ve yüksek performans göstermeye eğilimli olurlar.

Diğer taraftan ekip halinde öğrenme yoluyla, üyeler birbirlerinden birşeyler öğrenerek, farklı deneyimleri ve çok yönlü yetenekleri kazanma fırsatına sahip olurlar. Farklı davranış biçimlerini, yöntemleri ve yaklaşımları izleyerek, kendi amaçlarına uygun düşen davranışları ve becerileri uygulayarak özümsemeye çalışırlar²⁶⁵. Bu nedenle kendi-kendini yöneten ekiplerde üyelerin öğrenmelerini ve gelişmelerini kolaylaştırmak büyük bir önem taşımaktadır. Öğrenme sürecinde kolaylaştırıcı rolünü üstlenen liderlerin en önemli görevi, sürekli gelişimi ve öğrenmeyi destekleyen bir ortam yaratmaktır. Öğrenmeyi kolaylaştırmak demek hem organizasyon, hem de ekip için "riske girmenin desteklendiği, başarısızlığın bir deneyim olarak değerlendirildiği ve insanların başkalarının fikirlerine ve düşüncelerine açık oldukları bir kültür oluşturmak demektir²⁶⁶.

²⁶⁴ Bain ve Kussy, s. 27.

²⁶⁵ Mark J. Warner (Çev. Yeşim Cimcoz ve Diğerleri) "Ekipler Neden Başarısız Olur, Nasıl Başarıya Ulaşır", **Executive Excellence**, Y.I, S.2 (Mayıs, 1997) s.11.

²⁶⁶ Jeanne M. Wilson ve Richard S. Wellins, (Çev.Yeşim Cimcoz ve Diğerleri) "Ekip Liderliği", **Executive Excellence**, Y.I, S.2. (Mayıs, 1997) s.9.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PINAR SÜT MAMÜLLERİ A.Ş'DE BİR ARAŞTIRMA

Geleneksel yönetim anlayışı, işletmelerin değişime uyarlanma yeteneklerini sınırlandıran ve çalışanların potansiyellerinden tam olarak yararlanılmasını engelleyen organizasyon yapıları yaratmıştır. Organizasyon yapılarının oluşumunda ve işleyişinde uzun yıllar üstünlük sağlayan bu anlayış, 21. yüzyıla girerken çevre koşullarındaki hızlı değişimler karşısında etkinliğini yitirmeye başlamıştır.

Geleneksel organizasyon anlayışının etkisini yitirdiğinin en önemli göstergelerinden biri de ekip çalışmasına dayalı yapılanmanın giderek daha fazla önem kazanmasıdır. Ayrıca ekip çalışmasıyla ilgili teorik ve uygulamaya dayalı çalışmaların bugün ulaştığı aşama, geleneksel organizasyon anlayışının bütünüyle karşısında yer alan yeni bir ekip çalışması tarzını ortaya koymaktır. Bu ekip çalışması, bir grup insanın işin yalnızca teknik yönüyle sınırlı kalmayarak, aynı zamanda işin

gerektirdiği yönetsel faaliyetleri de yerine getirmeleri temeline dayanan kendi-kendini yöneten ekipler ile ilgilidir.

Kendi-kendini yöneten ekipler, giderek belirsizleŖen ve globalleŖen dıŖ çevrenin gereklerine daha hızlı bir biimde karŖılık vermek iin daha esnek ve sürekli öğrenerek kendini yenileyen organizasyonlar yaratılmasına katkıda bulunmaktadır. Bir baŖka deyiŖle, kendi-kendini yöneten ekipler, organizasyonların deđiŖime uyum sağlama yeteneğinin güçlenmesinde anahtar bir rol oynamaktadırlar. nk organizasyonun deđiŖime uyum sağlama yeteneğinin güçlenmesi,alıŖanların kendilerini geliŖtirmelerine, yeni yetenekler ve anlayıŖlar kazanmalarına bağlıdır. Bunu sağlayabilecek organizasyon koŖullarını yaratmanın en etkili yollarından biri de, kendi-kendini yöneten ekipler oluŖturmaadır.

İŖletmelerde bir ok konuda kalite ve verimlilik artıŖları sağlayan bu ekipler, aynı zamanda alıŖma yaŖamının kalitesinin iyileŖtirilmesi üzerinde de yođunlaşmıŖtır. Bu doğrultuda hem organizasyonun, hem de alıŖanların beklentilerini karŖılayabilecek özelliklere sahiptir. Ancak, kendi-kendini yöneten ekiplerin sağlayacağı üstünlüklerden yararlanabilmek iin bir grup insanı biraraya getirmek ve onlara iŖ ile ilgili yetki ve sorumlulukları devretmek yeterli değildir. nk organizasyon yapısında, yönetim anlayıŖında ve iŖ srelerinde ekip alıŖmasını destekleyebilecek yaklaŖımları benimsemek ve bu yaklaŖımlarla uyumlu bir kültürel deđiŖime yönelmek, kendi-kendini yöneten ekiplerin baŖarısı aısından büyük bir önem taŖımaktadır.

Diğer taraftan kendi kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde her iŖletmenin amacına ve özel koŖullarına uyum sağlayabilecek hazır bir model olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda iŖletmelerin kendi-kendini yöneten ekip alıŖmasına geiŖte yöneldikleri deđiŖim abaları, karŖılaŖtıkları sorunlar ve ihtiya duydukları

eğitimin niteliği farklı olabilir. Kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde karşılaşılabilecek sorunların ve çözüm yollarının ele alındığı bu çalışmada; sorunların genellikle yönetimin ekip çalışmasına olan yaklaşımları, organizasyon yapısı ve süreçleri, ve personelin yetenekleri üzerinde yoğunlaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde karşılaşılabileceği varsayılan sorunların ve çözüm yollarının uygulamadaki durumu ele alınacaktır. Bunun için, kendi-kendini yöneten ekip çalışmasının uygulanmasında, Türkiye'deki özel işletmeler arasında başarılı örneklerden biri olarak kabul edilen, PINAR SÜT MAMÜLLERİ A.Ş. örneği incelenecektir.

I- ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMLARI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, hangi varsayımlarla hareket edildiği, araştırma kapsamına alınan örneklem ve kullanılan yöntem ile ilgili açıklamalar aşağıda belirtilmiştir.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Kendi-kendini yöneten ekipler, bir çok işletme organizasyonunda yapısal değişimi yaratmanın etkili bir yolu olarak kabul edilmektedir. Ancak yönetimin ve çalışanların geçmişe yönelik uygulamaları ve bürokratik organizasyon yapısının yarattığı deneyim ve alışkanlıkları kısa bir süre içinde terkederek, yeni bir anlayışa ve sisteme uyum sağlamaları kolay değildir. Bu nedenle işletmelerdeki görev ve fonksiyonların kendi-kendini yöneten ekiplere göre düzenlenmesinde bazı sorunlarla karşılaşılması kaçınılmaz hale gelebilir.

Üçüncü bölümde belirlemeye çalıştığımız bu sorunları, ana hatlarıyla aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Üst yönetimin kendi-kendini yöneten ekiplerin yapısına ve özelliklerine uygun koşullar yaratılması konusundaki öncülüğü ve desteği çok önemlidir. Üst yönetimin organizasyondaki gücünü ve kontrolünü kaybetme endişesiyle bu desteği vermekten kaçınması, kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşumunda ve işleyişinde büyük sorunlar yaratarak, uygulamanın başarısız olmasına neden olabilir.

-Karar alma süreci, ekibin üstlendiği görevin doğal bir parçası olduğundan göreve bağlı yetki ve sorumlulukların ekibe devredilmesi gerekmektedir.Yöneticilerin ekibe yetki devretmekten kaçınması ya da yetkiyi sınırlandırması, ekibin yerine getirdiği iş sürecinin bütünlüğünü bozabilir.

-Yöneticilerin geleneksel rolleri yerine, destekleyici, facilitator ve danışman gibi ekip liderliğine ilişkin rolleri önem kazanmaktadır. Yöneticilerin yeni rollerinin önemini kavrayamaması ve bu rollerin ne tür fırsatlar sağlayacağı konusundaki belirsizlikler, kendi-kendini yöneten ekip sistemine gerçek anlamda bir bağlılığın ve güvenin oluşmasını engellemektedir.

-Mevcut organizasyon yapısında köklü bir değişime gidilmemesi, ekiplerin oluşumunu ve işleyişini olumsuz yönde etkileyebilir.

-Kendi-kendini yöneten ekiplerin performanslarının değerlendirilmesinde geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin temel alınması ekibin motivasyonunu azaltabilir.

-Ekip üyelerinin seçiminde kullanılan yöntemlerin, çalışanların yetenek ve becerilerini tam olarak belirleyecek nitelikte olmaması, işin gerektirdiği yeteneklere sahip olmayan ya da birlikte uyumlu çalışamayacak bireylerin biraraya gelmesine

neden olabilir.

-Ekipte sık sık, fonksiyonel olmayan çatışmaların meydana gelmesi, ekibi esas amacından uzaklaştırabileceği gibi, ekibin dağılmasına yol açabilir.

Yukarıda kısaca özetlenmeye çalışılan sorunlar, kendi kendini yöneten ekiplerin oluşumunda büyük engeller yaratmaktadır. Bu nedenle araştırmada, kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenme açısından hem işletmelerin hem de ekiplerin başarısı açısından olumsuz sonuçlar yaratabilecek sorunların belirlenmesi ve bu sorunların uygun çözüm yollarının geliştirilmesi amaçlanmıştır.

B. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Kendi-kendini yöneten ekipler, işletmelerin performanslarına olağanüstü katkılar sağlayabilecek potansiyele sahiptir. Bu potansiyelden yararlanabilmek için uygun bir yapısal değişim ile birlikte, katılımı, işbirliğini ve sürekli gelişmeyi teşvik edecek bir organizasyon kültürünün oluşması gerekmektedir. Üst yönetimin kendi-kendini yöneten ekip sistemine uygun bir yapılanmaya öncülük etmesi ve organizasyonun tüm birimlerinde ekip kültürünün gelişimini desteklemesi büyük bir önem taşımaktadır. Buna göre araştırmanın hareket noktasını oluşturan temel varsayımlar aşağıda açıklanmıştır.

-Hiyerarşik organizasyon yapıları, kendi-kendini yöneten ekipler açısından uygun değildir. Bu nedenle organizasyonda uygun bir yapısal değişim gerçekleşmedikçe (hiyerarşi kademelerinin azaltılması, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, esnek uzmanlaşma) kendi-kendini yöneten ekip oluşturmada başarıya ulaşmak mümkün değildir.

-Yeniden yapılanma süreci, kendi-kendini yöneten ekip çalışmasını destekleyecek yeni bir organizasyon kültürü oluşumunu da içermelidir.Çünkü, geleneksel organizasyon yapılarıyla birlikte gelişen hiyerarşi kültürü, yöneticilerin ve çalışanların kendi-kendini yöneten ekip sistemine uyum sağlamasını engeller.

-Üst yönetimin desteği ve kendi-kendini yöneten ekiplere verdiği değer, başarılı bir ekip oluşturmanın temelidir. Üst yönetimin bu konuda olumsuz ya da çekimser bir hareket tarzını benimsemesi kendi-kendini yöneten ekiplerin başarısını engeller.

-Kendi-kendini yöneten ekipler görevleriyle ilgili konularda yetkilendikleri sürece başarılı olabilirler. Yöneticilerin çeşitli nedenlerle yetki devrinden kaçınması sistemin başarısızlığına yol açabilir.

-Kendi-kendini yöneten ekip üyelerinin seçiminde kullanılan yöntemler, adayların yetenek ve becerilerini tam olarak değerlendirebilecek bir niteliğe sahip olması, ekip oluşturmada başarı olasılığını güçlendirir.

-Yöneticilerin ekip çalışmasına ve liderliğine ilişkin rollerine, geleneksel rollerinden daha fazla önem vermesi, organizasyonun kendi-kendini yöneten ekiplere daha kolay uyarlanmasını sağlar.

- Performans değerlendirme sistemlerinin, kendi-kendini yöneten ekip sisteminin gereklerine göre düzenlenmesi gerekmektedir. Geleneksel performans ödülleri sistemleri kendi-kendini yöneten ekiplerin temel başarı koşulları arasında yer alan işbirliği olgusunu ortadan kaldırır.

- Yöneticilerin ve tüm çalışanların bilinçlenmelerini sağlamayı hedefleyen kapsamlı bir eğitim süreci, organizasyonun, kendi-kendini yöneten ekiplerin

düzenlenmesinde gerçekleştirilmesi zorunlu değişikliklere uyarlanmalarını kolaylaştırır.

C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde ne tür sorunlar ile karşılaşılabileceğini belirlemeyi ve bu sorunlara uygun çözüm yolları geliştirmeyi amaçlayan bu çalışmanın uygulama bölümünde uygun bir araştırma evreni için, Türkiye'de hangi işletmelerin kendi-kendini yöneten ekip çalışmasından yararlandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, İstanbul Sanayi Odasının tespit ettiği beşyüz büyük işletme (Eylül, 1997 verileri dikkate alınmıştır) hakkında ön bir araştırma yapılması uygun görülmüştür. Bu işletmeler arasında ulaşılabilen ve ekip çalışmasına yönelik faaliyetleri hakkında bilgi sağlanabilen işletmeler ile temasa geçilerek, araştırmanın amacına uygun olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmelerin bir kısmı ile yapılan görüşmeler sonucunda önemli bir yoğunluğunun faaliyetlerini ekip çalışması biçiminde düzenledikleri ancak bu ekiplerin kendi-kendini yöneten ekip niteliğini taşımadıkları anlaşılmıştır. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi ve ortaya koyulan varsayımları değerlendirilebilmesi için iş süreçlerini kendi-kendini yöneten ekiplere göre düzenleyen işletmelerin araştırma evrenini oluşturmasının uygun olacağı düşüncesi, araştırma kapsamının sınırlı tutulmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda, kendi-kendini yöneten ekiplerden yararlanan işletmeler ile temasa geçilerek araştırma için gerekli izinler alınmaya çalışılmıştır.

Bu işletmelerden bir kısmının işlerinin yoğunluğundan dolayı araştırma için çok ileri bir tarihi uygun görmesi, bir kısmının da, konuya olumsuz yaklaşması araştırma kapsamının tek işletme ile sınırlı kalmasına neden olmuştur. Buna göre, 1992 yılından bu yana kendi-kendini yöneten ekip çalışmalarını sürdüren Pınar Süt Mamulleri A.Ş. araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma için veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Başlangıçta anketin ekip çalışması içinde yer alan tüm üyelere uygulanması tasarlandığı halde, farklı ürün gruplarında üçlü vardiya sistemi ile çalışan ekip üyelerinin tamamı ile iletişim kurmak çok uzun bir zamanı gerektirdiğinden anketin tüm üyelere uygulanması mümkün olmamıştır. Ayrıca ekip çalışması içinde yer alan üyelere geçici işçi statüsü ile çalışanlar ekip kültürünü tam anlamıyla temsil etmekten uzak oldukları için bu üyelere anket uygulanmamıştır. Bunun sonucunda farklı ürün gruplarında, sayıları 6 ve 8 arasında değişen 13 ekip içinde yer alan toplam 100 ekip üyesi araştırma evreni olarak alınmıştır. Araştırma evrenini oluşturan bu üyelerin tamamı fiili olarak ekip çalışması içinde yer almaktadır. Anket formları 100 ekip üyesinin tamamına dağıtılmıştır. Bunlardan 65 tanesi geri dönmüştür. Araştırmada beşli Likert ölçeği temel alınarak, gelen anket sonuçları istatistik paket programında (SPSS) çözümlenerek değerlendirilmiştir.

II- PINAR SÜT MAMULLER A.Ş.'NİN TANITIMI VE EKİP ÇALIŞMASINA YÖNELİK

FAALİYETLERİ

A. PINAR SÜT MAMULLERİ A.Ş.'NİN TANITIMI

Pınar Süt Mamulleri A.Ş., 1975 yılında Yaşar Holding'in girişimi ile İzmir'de bir süt fabrikası olarak kurulmuştur. Türkiye'de süt sanayiinin ilk özel kuruluşu olan Pınar süt, ikinci fabrikayı, 1996 yılında Eskişehir'de kurmuştur.

Pınar süt, günde 750 bin, yılda 180 milyon litre çiğ süt işleme kapasitesine sahiptir. Ege, Marmara ve İç Anadolu bölgelerinde 55 süt toplama merkezinde toplam 35 bin üreticiden süt alınmaktadır.

Dayanıklı süt sektöründeki payı % 50 olan Pınar süt, pastörize ve dayanıklı süt

dışında; puding, meyve suyu, peynir, mayonez, tereyağı, yoğurt ve krema gibi toplam 252 farklı çeşit ve ambalajda ürün sunmaktadır.

1996 verileri dikkate alındığında 7.9 milyon dolar tutarındaki ihracat gelirinin önemli bir bölümü Suudi Arabistan, Kuveyt, Birleşik Arap Emirlikleri gibi Ortadoğu ülkelerinden sağlanırken, Rusya Federasyonu, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Azerbaycan ve İngiltere'nin ihracat yapılan diğer ülkeler arasında yer aldığı görülmektedir. Pınar süt, üretim, tasarım, satış ve satış sonrası hizmetlerde uyguladığı kalite anlayışı ile 1995 yılında TS- ISO 9001 belgesi almıştır. 178' idari personel olmak üzere toplam 1122 personel istihdam edilmiştir.

B. PINAR SÜT MAMULLERİ A.Ş'DE KENDİ-KENDİNİ YÖNETEN EKİPLER

1992 yılında Pınar süt, toplam kalite yönetimi çalışmalarının ardından, kendi-kendini yöneten ekip çalışmalarına başlamıştır. Pınar süt bu çalışmalarını Kendini Yöneten Takımlar (KYT) projesi olarak nitelendirmektedir.

Pınar Süt'de kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşumu ve işleyişine ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

1. Kendi-kendini yöneten ekip oluşturmadaki amaçlar

Pınar Süt' ün kendi-kendini yöneten ekip oluşturmadaki temel amacı, insan kaynakları ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Bu doğrultuda, organizasyondaki değişimin aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmesi gerektiği inancı ile işin bütününe görebilen, hızlı karar alabilen, sürekli öğrenen çalışanların bulunduğu bir organizasyon yaratılması hedeflenmiştir. Böylece kendi-kendini yöneten ekipler, aynı zamanda değişen koşullara uyarlanmak için yeniden yapılanmanın temel bir aracı olarak

değerlendirilmektedir.

2. Kendi-kendini yöneten ekiplerin eğitimine yönelik faaliyetler

Pınar Süt'te kendi-kendini yöneten ekiplerin eğitimi ile ilgili faaliyetler; işletmenin amacının, vizyonunun, ekip oluşturmadaki hedeflerinin ve bunların işletmeye neler kazandıracığının tartışıldığı üç ay süreli bilgilendirme toplantılarıyla başlamıştır.

Bilgilendirme toplantılarında, tüm yöneticilerin ve çalışanların kendi-kendini yöneten ekiplerle ilgili temel bir eğitime katılması sağlanmıştır. Bunun ardından ekip üyelerinin birbirlerinin işlerini yapabilecek veya mevcut işlerin kapsamı içinde yeni görevler üstlenebilecek şekilde eğitilmesini hedefleyen eğitim programlarının uygulanması öngörülmüştür.

Ekip üyelerinin eğitiminde şu konular dikkate alınmıştır.

- Eğitime harcanan zaman nedeniyle üretim kaybının olmaması
- Üyelerin yeterli hale gelmeden geçilmesi gereken öğrenme eğrisi
- Yeterliliği korumak için gerekli olan iş rotasyonu planı
- Birden fazla işlerde çalışanların performanslarının düşme ihtimali
- Daha yüksek ücret beklentileri

Kendi-kendini yöneten ekip üyelerinin iki aşamada gerçekleşen eğitim süreci dikey ve yatay çok yönlü becerilerin kazanılması üzerinde yoğunlaşmıştır.

Dikey becerilerin kazanılmasına yönelik eğitimde, bir operatör mevcut işleri

içinde üretime hazırlık aşamasındaki değişiklikleri, kalite kontrol ve bazı bakım işleri gibi ilave fonksiyonel görevleri yerine getirecek biçimde eğitilir.

Yatay becerilerin kazanılmasına yönelik eğitimde, her bir ekip üyesi , diğer üyelerin işlerini yapmayı öğrenirler ve gerekli oldukça yer değiştirerek farklı beceriler kazanırlar.

Yatay ve dikey eğitim programlarının dışında, kendi-kendini yöneten ekiplerle ilgili temel eğitim sürekli bir özelliğe sahip olan coaching (yetiştirme), liderlik ve ekip oluşturma konuları üzerinde yoğunlaşmıştır. Eğitim için ayrılan toplam süre, kişi başına ayda, işçi düzeyinde 20 saat, yönetici düzeyinde ise 35 saat olarak belirlenmiştir.

3. Ekip oluşturma sürecinde gerçekleşen yapısal değişimler

Pınar Süt, kendi-kendini yöneten ekip oluşturma sürecinde, organizasyon yapısında ve iş süreçlerinde bazı temel değişikliklere yönelmiştir. Buna göre önceden fonksiyonel temele göre bölümlendirilmiş dikey hiyerarşik yapının kademe azaltma yolu ile daha basık bir hale gelmesi sağlanmıştır. Bunun ardından, matriks organizasyon yapısına geçişin ilk aşamasında, çapraz iletişimi ve koordinasyonu sağlamak için bir şebeke ağı yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Hiyerarşi kademelerinin azalmasıyla birlikte, kendi-kendini yöneten ekip organizasyondaki temel iş birimleri haline gelmiştir. Matriks yapıda, tüm ürün gruplarında yer alan çalışanlar, hem toplam kalite, makine bakım ve araştırma-geliştirme bölümlerine, hem de ürün grubu yöneticilerine bağlı olarak çalışmaktadır.

4. Yöneticilerin rol ve sorumluluklarındaki değişimler

Pınar süt'de kendi-kendini yöneten ekip çalışmalarıyla birlikte, orta ve alt kademe yöneticilerinin rol ve sorumlulukları değişmiştir. Önceden daha alt kademe yer alan çalışanların kontrolünden sorumlu olan fonksiyonel bölüm yöneticileri, ekip sistemine geçişte, ekiplerin eğitimi, ekiplere danışmanlık yapılması, gerekli bilgi ve kaynak desteğini sağlanması konularında aktif roller üstlenmişlerdir. Ayrıca kendini geliştirmek ve yeni beceriler kazanmak, bu yöneticilerin sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Şef ve ustabaşı gibi daha alt kademe yöneticileri ise bir ekip üyesi olmanın yanısıra, koç, ekip geliştirici, danışman, görev dağıtıcı, sorun çözücü ve ekip lideri gibi yeni roller üstlenmişlerdir.

5. Üst yönetimin ekiplere verdiği destek ve üstlendiği görevler

Üst yönetim, kendi-kendini yöneten ekiplerin amaçlarını, tüm çalışanların benimsemesini sağlamaya çalışmaktadır. Buna göre, çalışanları ekip çalışmasına teşvik etmek, onlara rehberlik ederek sürekli gelişmeleri ve yeni beceriler kazanmaları için motive etmek, üst yönetimin temel görevleri arasında yer almaktadır. Kendi-kendini yöneten ekiplerin üstlendikleri görevleri başarıya yerine getirebilmeleri için gerekli finansal ve teknolojik olanakların sağlanması ve üstün başarı gösteren ekiplerin ödüllendirilmesi konusunda üst yönetim önemli bir rol oynamaktadır.

6. Kendi-kendini yöneten ekiplerin çalışma alanları

Pınar Süt'de kendi-kendini yöneten ekiplerden kalite iyileştirme ve geliştirme, sorun çözme ve birimler arasında yatay ve çapraz koordinasyonun sağlanması konularında yararlanılmaktadır.

7. Ekip üyelerinin seçimi

Kendi-kendini yöneten ekip oluşturmanın ilk aşamasında gerçekleştirilen bilgilendirme toplantıları aynı zamanda, ekip çalışması içinde yer alacak yürütücü komite üyelerinin seçimini de kapsamaktadır. Bu doğrultuda çalışmalara gönüllü olarak katılmak isteyenlerden oluşan gönüllüler meclisinin toplantısında; ilkelerini kendisi belirleyen, ekip çalışmalarını organize eden ve yürüten, yürütücü komite üyelerinin seçimi gerçekleştirilmektedir.

Aday sunma aşamasında, tüm fabrika personelinin katılımı ile bu çalışmada görev alması istenilen isimler tahtaya yazılmaktadır. Aday sunma aşaması tamamlandıktan sonra herkesin en çok üç aday seçebildiği kapalı oylamaya geçilmektedir. Oylama sonuçlarına göre en fazla oy alan 10-12 kişi yürütücü komite üyeleri olarak atanmaktadır.

Bunun dışında işletmede tüm çalışanların her biri ekiplerin doğal bir üyesi olarak nitelendirilmektedir. Ancak yürütücü komite üyelerinin seçimi dışında, diğer ekip üyelerinin seçiminde dikkate alınan belirli bir kriter yoktur.

8. Performans değerlendirme, ücretlendirme ve terfi sistemleri

Performans değerlendirme ve ücretlendirmede sendika ve işveren arasındaki toplu iş sözleşmeleri temel alınmaktadır. Bu nedenle kendi-kendini yöneten ekiplerin performans değerlendirme sürecine ilişkin koşulların tam olarak gerçekleşemediği görülmektedir. Toplu iş sözleşmelerinin belirlediği kriterler ve ücretler dışında yöneticiler, ekip üyelerinin yeteneklerinin dikkate alındığı bir değerlendirme sürecini benimsemektedirler. Buna göre, her bir ekip üyesi yeni beceri ve yetenekler kazandıkça daha fazla ücret ve ikramiye almakta (işçi konumundaki ekip üyelerinin

performansları bir formen ya da operatör olarak değerlendirilmektedir) ve ekip içinde basit, rutin işlerden çok yönlü beceri ve kavramsal yetenek gerektiren yeni görevler üstlenmektedir.

Performans değerlendirmede esas alınan bir diğer konu da beceri merdivenleridir. Ekip çalışması içinde yer alan tüm işler basitten karmaşığa doğru basamaklar halinde sıralanarak, üyelerin her biri için rotasyon eğitimi planı çıkarılmaktadır.

9. Ekip üyelerine yetki devredilme süreci

Ekibe yetki devredilebilmesi için, üyelerin yapılacak işlere göre yetki ve sorumlulukları tablo halinde çıkarılmaktadır. Örnek olarak, meyva suyu üretiminde sterilizasyon bozulma riski oluştuğunda üretime devam edilip edilmeyeceği kararı verme yetkisinin kimde olduğu, işin yapılmasından kimin sorumlu olduğu, işin tamamlanmasından sonra kimlerin bilgilendirileceği hakkındaki bilgiler tablo şeklinde hazırlanmaktadır.

İş akışının önemli karar noktalarında ekiplere ihtiyaç duydukları yetkinin devredilmesi aşamasında, hangi yetkiler devredilecek, yetkinin hangi pozisyondan nereye devredilmesi isteniyor, yetkinin devredilebilmesi için gereken bilgi ve beceriler nelerdir ya da ne tür bir eğitime ihtiyaç duyulmaktadır biçimindeki konular dikkate alınmaktadır.

10. Kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde karşılaşılan sorunlar

Pınar süt'de kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulması için gerçekleştirilmesi zorunlu değişiklikler başlangıçta çalışanlar tarafından tepki ile

karşılanmıştır. Çalışanlar iş yüklerinin ve sorumluluklarının artmasıyla birlikte eskiden olduğu gibi izin kullanamayacaklarını düşünmüşlerdir. Ayrıca ekip çalışmasının gerektirdiği görevlerde başarısız olma ve işlerini kaybetme korkusu, çalışanların sisteme geçişi tedirginlik ile karşılamalarına neden olmuştur.

11. Kendi-kendini yöneten ekiplerin Pınar Süt A. Ş. ye sağladığı yararlar

Kendi-kendini yöneten ekiplerin Pınar Süt'e sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Verimlilik % 47 artmıştır
- Çalışanların becerilerinde ortalama % 68'lik artış gerçekleşmiştir
- Operatör becerilerine sahip çalışanların sayısında % 50 artış sağlanmıştır
- Kişi başına düşen üretim miktarında % 40 artış gerçekleşmiştir
- Toplam kalite uygulamalarında % 45' lik iyileşme sağlanmıştır
- Yıllık izin kullanımı kolaylaşmıştır (izin kullanma oranı bir yılda % 41'den % 156' ya yükselmiştir)
- Üretim ile ilgili sorunlarda yöneticilere danışma talebinde azalma görülmüştür
- Çapraz fonksiyonlarla oluşturulan koordinasyon toplantıları ile sürekli ürün iyileştirme çalışmalarında odaklanma fırsatı artmıştır.

Bunun dışında çalışanların bütünü görme toplantıları sayesinde bilinçlendikleri yeni beceriler kazandıkları için özgüvenlerinin ve aidiyet duygularının arttığı, işi daha fazla sahiplendikleri, diğer ekip üyeleri ile ilişkilerinin geliştiği, yardımlaşma

duygularının güçlendiği, ürettikleri ürünlerin kalitesini dış müşteri gözüyle değerlendirebilir hale geldikleri belirtilmiştir.

III- ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE YORUMU

Araştırma varsayımlarının geçerliliğinin test edilmesi amacıyla Pınar Süt Mamulleri A.Ş' de çeşitli ürün gruplarındaki 13 ekip içinde yer alan 65 ekip üyesine 18 sorudan oluşan anket formu uygulanmıştır. Anket çalışmasının toplu sonuçları tablo VI-1de görölmektedir.

Tablo VI-1, 18 sorudan her birine verilen cevapların aritmetik ortalamalarını, standart sapmalarını ve varyans değerlerini açıklamaktadır. Buna göre Aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, 11. soru 4,51 ile ortalaması en yüksek, 9. soru 3,14 değeri ile ortalaması en düşük sorulardır.

Tablo VI- 1 Anket Sorularının Toplu Yorumu

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
S1	65	2	5	4,22	,84	,703
S2	65	2	5	4,09	,72	,523
S3	65	1	5	3,69	,95	,904
S4	65	2	5	4,03	,93	,874
S5	65	3	5	4,48	,53	,285
S6	65	2	5	4,03	,79	,624
S7	65	1	5	3,51	,99	,973
S8	65	2	5	3,95	,94	,888
S9	65	1	5	3,14	1,13	1,277
S10	65	2	5	3,92	,87	,760
S11	65	2	5	4,51	,75	,566
S12	65	1	5	3,43	,92	,843
S13	65	2	5	4,12	,82	,672
S14	65	2	5	3,77	,82	,680
S15	65	2	5	3,78	,99	,984
S16	65	1	5	4,32	,85	,722
S17	65	1	5	4,18	,81	,653
S18	65	1	5	3,22	1,10	1,203

Araştırma bulgularının istatistiki ve mantıksal yorumunda araştırmaya dahil edilen 65 ekip üyesinin her bir soruya verdikleri cevapların yüzdeleri dikkate alınmıştır. Ayrıca, teorik anlamda aralarında neden-sonuç ilişkisi olan sorular ve bu sorulara verilen cevaplar arasındaki ilişkinin anlamlılık derecesini ortaya koymak için çapraz tablolardan ve iki bağımlı nitel değişken arasındaki korelasyonun belirlenmesinde kullanılan "Kendall's Tau-b" korelasyon tekniğinden yararlanılmıştır*.

* Kendall's tau-b değeri 1,000 ve 0,500 arasında yer aldığına , değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu kabul edilmektedir. Elde edilen değer, 1,000 'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlılık düzeyi de yükselmektedir. Değer 0,500 'in altında olduğunda değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıntılı bilgi için Bkz: Aysen Apaydın ve Diğerleri, **Uygulamalı İstatistik** (Ankara, 1994); Kazım Özdamar, **Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1997) ss.173-175; Ali Balcı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma**, (Ankara, 1995) s.273.

Organizasyon kültürünün ekip çalışmasının gelişimine sağladığı katkıyı test etmeyi amaçlayan 1.soruya ekip üyelerinin tamamı cevap vermiştir. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması 4,22' dir. Birinci soruya verilen cevapların Likert ölçeğine göre dağılımları dikkate alındığında, % 49, 2 katılıyorum ve % 40 kuvvetle katılıyorum üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer ekip üyelerinin % 7,7 'si katılmıyorum, % 3,1'i tarafsızım cevaplarını vermişlerdir. Buna göre araştırmaya katılan ekip üyelerinin büyük bir çoğunluğunun organizasyon kültürünün ekip çalışmasını desteklediğine inandıkları sonucuna ulaşmak mümkündür.

S1

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	5	7,7	7,7	7,7
	Tarafsızım	2	3,1	3,1	10,8
	Katılıyorum	32	49,2	49,2	60,0
	K.Katılıyorum	26	40,0	40,0	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Organizasyon yapısının kendi-kendini yöneten ekipler açısından uygunluğunu belirlemeyi amaçlayan 2. soruda araştırmaya katılan 65 ekip üyesi % 56, 9'unun katılıyorum, % 27,7'sinin kuvvetle katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Diğer ekip üyelerinin % 12, 3 tarafsızım, % 3,1'i katılmıyorum biçiminde cevap vermişlerdir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan ekip üyeleri organizasyon yapısının kendi-kendini yöneten ekip sistemi açısından uygun olduğunu düşünmektedirler.

S2

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Katılmıyorum	2	3,1	3,1	3,1
Tarafsızım	8	12,3	12,3	15,4
Katılıyorum	37	56,9	56,9	72,3
K.Katılıyorum	18	27,7	27,7	100,0
Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam	65	100,0		

Organizasyon yapısının kendi-kendini yöneten ekip sistemini destekleyebilecek bir yönde gelişmesinde organizasyon kültürünün önemli bir etkisi olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle organizasyon kültürü ve organizasyon yapısı ile ilgili 1 ve 2. sorular arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ve bu sorulara verilen cevapların eğilimlerinin karşılaştırılması amacıyla bu sorulara ilişkin çapraz tabloya ve simetrik ölçülere dikkat etmek gerekmektedir.

S1 * S2 Çapraz Tablo

		S2				Toplam
		Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	K.Katılıyorum	
S1	Katılmıyorum	2	3			5
	Tarafsızım		2			2
	Katılıyorum		3	29		32
	K.Katılıyorum			8	18	26
Toplam		2	8	37	18	65

Simetrik Ölçüler

		Değer	Standart Hata	T	Anlam
Sıra Ölçüleri	Kendall's tau-b	,802	,047	9,709	,000
Geçerli Örnek Sayısı		65			

Pınar süt A.Ş'de sürekli iyileştirme ve toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin ardından, kendi-kendini yöneten ekipler yeniden yapılanma sürecinin önemli bir

boyutunu oluşturmaktadır. Fonksiyonel hiyerarşik yapıdan daha yalın organizasyona ve bunun ardından matris yapıya geçilmesi organizasyonda kendi-kendini yöneten ekipler açısından nispeten daha uygun bir yapılanmanın gerçekleştiğini göstermektedir.

Katılımı ve işbirliğini destekleyebilecek yalın organizasyon yapıları kendi-kendini yöneten ekiplerin temel başarı koşulları arasında yer almaktadır. Böyle bir yapılanmayı gerçekleştirebilmede kültürel iklimin organizasyonun değişen koşullara uyarlanma ve kendini yenileme kapasitesini güçlendirebilecek bir doğrultuda gelişmesi gerekmektedir. Buna göre, sorulara ilişkin çapraz tablo ve Kendall's tau-b değeri dikkate alınarak bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılabilir. Simetrik ölçüleri gösteren tablodan da anlaşıldığı gibi Kendall's tau-b değeri 0,802 olarak belirlenmiştir. Bu değer 1,000'e çok yakın olması iki değişken arasındaki ilişkinin önemli olduğunu göstermektedir. Her iki soruya verilen cevapların katılıyorum ve kuvvetle katılıyorum üzerinde yoğunlaşması, kültürün kendi-kendini yöneten ekiplere uygun bir yapılanmayı gerçekleştirmedeki önemini ortaya koymaktadır. Araştırma sınırları içinde elde edilen bulgulara göre, Pınar Süt 'de organizasyon kültürünün, kendi-kendini yöneten ekiplere uygun bir yapı oluşturmada etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Yöneticilerin ekip üyelerine yetki devretme konusundaki eğilimlerini ortaya koymayı amaçlayan 3. soruda araştırmaya katılan ekip üyelerinin % 53,8'i katılıyorum, %15, 4'ü kuvvetle katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. % 18, 5 tarafsızım, % 9,2 katılmıyorum ve % 3,1 kuvvetle katılmıyorum cevapları araştırmaya katılan diğer ekip üyelerinin tercihlerini göstermektedir.

S3

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli K.Katılmıyorum	2	3,1	3,1	3,1
Katılmıyorum	6	9,2	9,2	12,3
Tarafsızım	12	18,5	18,5	30,8
Katılıyorum	35	53,8	53,8	84,6
K.Katılıyorum	10	15,4	15,4	100,0
Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam	65	100,0		

Katılıyorum cevaplarındaki yoğunlaşma, araştırmaya katılan ekip üyelerinin çoğunluğunun, yöneticilerin ekip üyelerine yetki devretme konusunda istekli olduğuna inandıklarını göstermektedir. Ancak burada katılmıyorum ve tarafsızım yönündeki yoğunlaşmanın da gözardı edilmemesi gerekmektedir. Bu durumu, araştırmaya katılan ekip üyelerinin büyük bir çoğunluğu yöneticilerin yetki devretmede istekli olduğunu düşünüyor , fakat bazı üyeler, yöneticilerin yetki devretme konusuna pek olumlu yaklaşmadıkları inancıyla yorumlamak mümkündür.

Organizasyon kültürünün ekip çalışmasının gelişimine sağladığı katkının, yöneticilerin ekip üyelerine yetki devretme eğilimlerini güçlendirebilecek bir iklim yaratıp yaratmadığını belirlemek için, 1. ve 3. sorularla ilgili çapraz tabloya ve simetrik ölçülere dikkat etmek gerekmektedir.

S1 * S3 Çapraz Tablo

	S3					Toplam
	K.Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	K.Katılıyorum	
S1 Katılmıyorum	2	3				5
Tarafsızım		2				2
Katılıyorum		1	12	19		32
K.Katılıyorum				16	10	26
Toplam	2	6	12	35	10	65

Simetrik Ölçüler

		Değer	Standart Hata	T	Anlam
Sıra Ölçüleri	Kendall's tau-b	,717	,042	8,779	,000
Geçerli Örnek Sayısı		65			

Simetrik ölçüleri gösteren tabloya bakıldığında, 1. ve 3. sorularda Kendall'ın tau-b değerinin 0,717 olduğu görülmektedir. 1,000'e yakın olması nedeniyle korelasyon değerinin 1. ve 3. sorular arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan ekip üyelerinden sağlanan bulgular, organizasyon kültürünün yöneticilerin ekip üyelerine yetki devretmek eğilimlerini olumlu yönde etkilediği düşünülebilir. Ancak korelasyon değerinin 1. ve 2. sorulara göre daha düşük olması, organizasyon kültürünün, yöneticilerin yetki devretme konusuna olan yaklaşımları üzerinde nispeten daha az etkili olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan iki soru arasındaki neden-sonuç ilişkisini yöneticilerin yetki devretme konusundaki tutumlarının, ekip çalışmasına katkı sağlayabilecek bir organizasyon kültürünün gelişimindeki etkisi biçiminde de ortaya koymak mümkündür.

Ekip üyelerinin ekip normlarına uyumlarını belirlemeyi amaçlayan 4. soruda araştırmaya katılanların % 46,2'si katılıyorum, % 33,8'i kuvvetle katılıyorum cevapları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu doğrultuda anketi cevaplandıran ekip üyelerinin % 90'nı üyelerin ekip normlarına uyum sağladıklarına inanmaktadırlar.

S4

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	7	10,8	10,8	10,8
	Tarafsızım	6	9,2	9,2	20,0
	Katılıyorum	30	46,2	46,2	66,2
	K.Katılıyorum	22	33,8	33,8	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Eğitim programlarının ekip üyelerinin yönetsel ve teknik becerileri kazanmaları açısından ne ölçüde önemli olduğunu test etmeyi amaçlayan 5. soruda araştırmaya katılanların % 49,2 'si kuvvetle katılıyorum, % 49, 2'si katılıyorum cevapları üzerinde yoğunlaşmışlardır.

S5

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Tarafsızım	1	1,5	1,5	1,5
	Katılıyorum	32	49,2	49,2	50,8
	K.Katılıyorum	32	49,2	49,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	
Total		65	100,0		

5. soruya cevap veren ekip üyelerine göre, eğitim programları ekip çalışmasının gerektirdiği yönetsel ve teknik becerileri kazanmaları açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu durumda, Pınar Süt A.Ş'de üyelerin çok yönlü beceriler kazanmalarını amaçlayan eğitim programlarına ekip üyelerinin ilgisinin yüksek olduğu söylenebilir.

Ekip üyelerinin herbirinin yeni beceriler kazanmaları gerektiğini ve bunu için ne tür bir eğitime ihtiyaç duyduklarının bilincinde olup olmadıklarını belirlemeyi amaçlayan 6. soruda, araştırmaya katılanların % 52,3'ü katılıyorum, % 27,7'si kuvvetle katılıyorum, % 15, 4'ü Tarafsızım, % 4,6' sı katılmıyorum cevapları üzerinde

yoğunlaşmıştır.

S6

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	3	4,6	4,6	4,6
	Tarafsızım	10	15,4	15,4	20,0
	Katılıyorum	34	52,3	52,3	72,3
	K.Katılıyorum	18	27,7	27,7	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Buna göre soruyu cevaplandıran ekip üyelerinin % 52, 3'ü yeni beceriler kazanmaları gerektiğini ve bunun için ne tür bir eğitime ihtiyaçları duyduklarının bilincinde olduklarını düşünmektedirler. Üyelerin % 27,7' si ise bu konudaki bilinçlerinin çok yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Eğitim programlarının ekip üyelerinin gerekli yönetsel ve teknik becerileri kazanmaları açısından taşıdığı önemi belirlemeyi amaçlayan 5. soru ile ekip üyelerinin yeni beceriler kazanma konusundaki eğilimlerini ve ne tür bir eğitime ihtiyaç duyduklarının bilincinde olup olmadıklarını test etmeyi amaçlayan 6. soru arasında yakın bir ilişki olduğu varsayımından hareket edilirse, sorulara ilişkin çapraz tabloya ve simetrik ölçülere dikkat etmek gerekir.

S5 * S6 Çapraz Tablo

		S6				Toplam
		Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	K.Katılıyorum	
S5	Tarafsızım	1				1
	Katılıyorum	2	10	19	1	32
	K.Katılıyorum			15	17	32
Toplam		3	10	34	18	65

Simetrik Ölçüler

		Değer	Standart Hata	T	Anlam
Sıra Ölçüleri	Kendall's tau-b	,630	,055	8,583	,000
Geçerli Örnek Sayısı		65			

Simetrik ölçüleri gösteren tabloya bakıldığında Kendall'ın tau-b değerinin 5. ve 6. sorular arasındaki korelasyon için 0,630 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer 0,500'den büyük olması iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Ancak çok güçlü değildir. Bu durumda ekip üyeleri eğitim programlarının yönetsel ve teknik becerileri kazanmaları açısından önemli olduğuna inanmaktadır. Araştırmaya katılanların yaklaşık % 80'ninin 6.soruya katılıyorum ve kuvvetle katılıyorum cevapları üzerinde yoğunlaştıkları dikkate alındığında, ekip üyelerinin büyük bir çoğunluğunun ne tür bir eğitime ihtiyaç duyduklarının bilincinde oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.Fakat bu sorunun üyeler tarafından eğitim konusundaki bireysel duyarlılık ve bilinçlerinin ölçülmesi biçiminde algılanma olasılığını da göz ardı etmemek gerekir. Bu durum korelasyon değerinin nispeten düşük olmasının bir nedeni olarak kabul edilebilir.

Üst yönetimin işletmenin geleceğine ilişkin vizyonunu ekip üyeleri ile ne ölçüde paylaştığını belirlemeyi amaçlayan 7. soruda, araştırmaya katılanların % 47, 2'si katılıyorum, % 20' si tarafsızım, % 18, 5' i katılmıyorum, % 12.3 kuvvetle katılıyorum % 1,5 kuvvetle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir.

S7

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	1	1,5	1,5	1,5
	Katılmıyorum	12	18,5	18,5	20,0
	Tarafsızım	13	20,0	20,0	40,0
	Katılıyorum	31	47,7	47,7	87,7
	K.Katılıyorum	8	12,3	12,3	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Araştırmaya katılan ekip üyelerinin bu soruya verdikleri cevapların yüzdelerine göre, üyelerin büyük çoğunluğunun üst yönetimin vizyonunu kendileriyle paylaştığına inandıkları sonucuna ulaşılabilir. Diğer katılmıyorum ve tarafsızım cevaplarının yüzdelerinin de gözardı edilememesi gerekmektedir. 7. soruya cevap verenlerin % 18, 5'i üst yönetimin vizyonunu paylaşmadığını düşünmektedir. Bir kişi ise kuvvetle katılmadığını belirtmiştir.

Organizasyon kültürü, üst yönetimin vizyonunu diğer çalışanlarla paylaşmasında etkili olabilir. Bu doğrultuda organizasyon kültürü ile üst yönetimin vizyonunu ekip üyeleri ile paylaşmadaki yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için 1ve 7. soruların çapraz tablolarına ve simetrik ölçülerine bakmak gerekmektedir.

S1 * S7 Çapraz Tablo

		S7					Toplam
		K.Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	K.Katılıyorum	
S1	Katılmıyorum	1	4				5
	Tarafsızım		2				2
	Katılıyorum		6	13	13		32
	K.Katılıyorum				18	8	26
Toplam		1	12	13	31	8	65

Simetrik Ölçüler

		Değer	Standart Hata	T	Anlam
Sıra Ölçüleri	Kendall's tau-b	,723	,037	10,896	,000
Geçerli Örnek Sayısı		65			

Simetrik ölçüler tablosunda 1 ve 7. sorular arasındaki korelasyonu belirten Kendall'ın tau-b değerinin 0,723 olarak hesaplanması, bu sorular arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre araştırma sınırları içinde, organizasyon kültürünün ekip çalışmasının gelişimine sağladığı katkı, üst yönetimin vizyonunu ekip üyeleri ile paylaşma eğilimi üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Diğer taraftan üst yönetimin vizyonunu ekip üyeleri ile paylaşması, organizasyon kültürünün ekip çalışmasının gelişimine katkı sağlayacak bir doğrultuda gelişmesini de etkilediği kabul edilebilir.

Ekip çalışmasıyla birlikte yöneticilerin rollerinde ve çalışanlara olan yaklaşımlarında olumlu yönde bir değişim gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemeyi amaçlayan 8. soruya, araştırmaya katılanların % 49,2' si katılıyorum, % 29, 2'si kuvvetle katılıyorum, % 12, 3'ü katılmıyorum cevabını vermiştir.

S8

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	8	12,3	12,3	12,3
	Tarafsızım	6	9,2	9,2	21,5
	Katılıyorum	32	49,2	49,2	70,8
	K.Katılıyorum	19	29,2	29,2	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Araştırmaya katılan ekip üyelerinin büyük bir bölümü, yöneticilerin ekip çalışmasıyla birlikte üstlendikleri rollerde ve çalışanlara olan yaklaşımlarında olumlu yönde bir gelişme olduğunu düşünmektedirler. Geriye kalanların % 12,3'ü bu konuya olumsuz yaklaşmaktadır.

Üst yönetimin vizyonunu ekip üyeleri ile paylaşması, ekip çalışmasıyla birlikte değişen rollerini daha fazla önemsemelerini sağlayabilir ya da yöneticilerin üstlendikleri yeni rollerde başarılı olmalarında vizyon paylaşımı etkili olmaktadır. Bu ilişkinin anlamlılığını test etmek için, 7 ve 8. sorularla ilgili çapraz tabloya ve simetrik ölçülere başvurulabilir.

S7 * S8 Çapraz Tablo

		S8				Toplam
		Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	K.Katılıyorum	
S7	K.Katılmıyorum	1				1
	Katılmıyorum	7	4	1		12
	Tarafsızım		1	12		13
	Katılıyorum		1	19	11	31
	K.Katılıyorum				8	8
Toplam		8	6	32	19	65

Simetrik Ölçüler

		Değer	Standart Hata	T	Anlam
Sıra Ölçüleri	Kendall's tau-b	,748	,042	10,327	,000
Geçerli Örnek Sayısı		65			

7 ve 8. sorular arasındaki korelasyonun anlamlılığını belirleyen Kendall'in tau-b değerinin 0,748 olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre üst yönetimin vizyonunu ekip üyeleri ile paylaşması, yöneticilerin rollerinde ve çalışanlara olan yaklaşımlarında olumlu bir gelişmenin sağlanmasını etkileyebilmektedir.

Performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin kendi-kendini yöneten ekip çalışmasının ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını test etmeyi amaçlayan 9. soruda araştırmaya katılanların % 38,5'i katılıyorum, % 23,1'i tarafsızım, % 21,5 'i katılmıyorum, % 9,2'si kuvvetle katılmıyorum, % 7,7'si, kuvvetle katılıyorum cevapları üzerinde yoğunlaşmışlardır.

S9

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	6	9,2	9,2	9,2
	Katılmıyorum	14	21,5	21,5	30,8
	Tarafsızım	15	23,1	23,1	53,8
	Katılıyorum	25	38,5	38,5	92,3
	K.Katılıyorum	5	7,7	7,7	100,0
Toplam		65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Katılıyorum cevabını verenlerin oranlarının yüksek olmasına karşılık, bu soruda katılmıyorum, kuvvetle katılmıyorum ve tarafsızım yönündeki cevapların, toplam yüzde içinde önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Buna göre, % 7,7' si kuvvetle katılıyorum olmak üzere ekip üyelerinin % 46,2 si performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin kendi-kendini yöneten ekip çalışmasının ihtiyaçlarını karşıladığını, diğer taraftan % 9,2' si kuvvetle katılmıyorum olmak üzere ekip üyelerinin % 30,7 sinin karşılamadığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Burada % 23, 1 oranındaki tarafsızım cevapları da dikkate alındığında araştırma bulgularına göre, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin kendi-kendini yöneten ekiplerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamadığı sonucuna ulaşılabilir. Bu soru 3, 14 ile araştırmaya katılanların aritmetik ortalamasının en düşük olduğu durumu göstermektedir.

Ekip üyelerinin, ekip çalışmasına konu olan iş gereklerine uygun olup

olmadığını belirlemeyi amaçlayan 10. soruya araştırmaya katılanların % 52,3'nün katılıyorum, %24, 6'sının kuvvetle katılıyorum, %13,8'inin tarafsızım cevaplarını vermişlerdir. Katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise, % 9,2 olarak belirlenmiştir.

S10

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	6	9,2	9,2	9,2
	Tarafsızım	9	13,8	13,8	23,1
	Katılıyorum	34	52,3	52,3	75,4
	K.Katılıyorum	16	24,6	24,6	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Bulgulara göre araştırmaya katılan ekip üyelerinin büyük bir çoğunluğu, üyelerin her birinin ekip çalışmasının gerektirdiği iş gereklerine uygun olduğunu düşünmektedir. Burada tarafsızım ve katılmıyorum cevapları, tüm ekip üyelerinin ekip çalışmasının gerektirdiği iş gereklerine uymadığını ifade etmektedir.

Üst yönetimin kendi-kendini yöneten ekiplere verdiği desteğin ekip üyeleri açısından ne ölçüde önemli olduğunu belirlemeyi amaçlayan 11. soruda araştırmaya katılanların % 63, 1'nin kuvvetle katılıyorum, % 27,7'sinin katılıyorum cevabı üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

S11

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	2	3,1	3,1	3,1
	Tarafsızım	4	6,2	6,2	9,2
	Katılıyorum	18	27,7	27,7	36,9
	K.Katılıyorum	41	63,1	63,1	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Buna göre araştırmaya katılan toplam 65 ekip üyesinin % 63'ü kuvvetle

olmadığını belirlemeyi amaçlayan 10. soruya araştırmaya katılanların % 52,3'nün katılıyorum, %24, 6'sının kuvvetle katılıyorum, %13,8'inin tarafsızım cevaplarını vermişlerdir. Katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise, % 9,2 olarak belirlenmiştir.

S10

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	6	9,2	9,2	9,2
	Tarafsızım	9	13,8	13,8	23,1
	Katılıyorum	34	52,3	52,3	75,4
	K.Katılıyorum	16	24,6	24,6	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Bulgulara göre araştırmaya katılan ekip üyelerinin büyük bir çoğunluğu, üyelerin her birinin ekip çalışmasının gerektirdiği iş gereklerine uygun olduğunu düşünmektedir. Burada tarafsızım ve katılmıyorum cevapları, tüm ekip üyelerinin ekip çalışmasının gerektirdiği iş gereklerine uymadığını ifade etmektedir.

Üst yönetimin kendi-kendini yöneten ekiplere verdiği desteğin ekip üyeleri açısından ne ölçüde önemli olduğunu belirlemeyi amaçlayan 11. soruda araştırmaya katılanların % 63, 1'nin kuvvetle katılıyorum, % 27,7'sinin katılıyorum cevabı üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

S11

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	2	3,1	3,1	3,1
	Tarafsızım	4	6,2	6,2	9,2
	Katılıyorum	18	27,7	27,7	36,9
	K.Katılıyorum	41	63,1	63,1	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Buna göre araştırmaya katılan toplam 65 ekip üyesinin % 63'ü kuvvetle

katılıyorum olmak üzere toplam % 90, 8'i üst yönetimin desteğinin önemli olduğuna inanmaktadır.

Ekip üyelerinin kendi performanslarını değerlendirmeleriyle ilgili 12.soruya, araştırmaya katılanların % 38,5'i katılıyorum, %35, 4'ü tarafsızım, % 13,8'i katılmıyorum, % 10' 8' i kuvvetle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

S12

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli K.Katılmıyorum	1	1,5	1,5	1,5
Katılmıyorum	9	13,8	13,8	15,4
Tarafsızım	23	35,4	35,4	50,8
Katılıyorum	25	38,5	38,5	89,2
K.Katılıyorum	7	10,8	10,8	100,0
Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam	65	100,0		

Bu soruya verilen cevapların % 10' 8'i kuvvetle katılıyorum olmak üzere %49,3'ü katılıyorum cevabı üzerinde yoğunlaşmıştır.Ancak Pınar Süt A. Ş'de ücretlerin belirlenmesinde işveren ve sendika arasındaki toplu sözleşmeler etkili olmaktadır. Bu doğrultuda araştırmaya katılanların yaklaşık yarısı performanslarını kendilerinin değerlendirdiklerini düşünseler de, bunun gerçek bir değerlendirme olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Kendi-kendini yöneten ekiplerde performans değerlendirme faaliyeti, işin bir parçası niteliğindedir. Burada sendika ve işveren arasındaki toplu sözleşmelerin etkisi, ekip üyelerinin kendi performanslarını değerlendirmelerini engellemektedir. Bu nedenle Pınar süt A.Ş'de performans değerlendirme sürecinin ekiplerin başarısında büyük bir rol oynayan, kendini değerlendirme ve bireyler yerine ekibi ödüllendirme unsurlarını taşımadığı sonucuna ulaşılabilir.

Ekip üyelerinin kendi performanslarını değerlendirmeleriyle ilgili 12. soru ile performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin ekip çalışmasının ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığının belirlenmesiyle ilgili 9. soruya verilen cevaplar arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmek için aşağıdaki tablolardan yararlanılabilir.

S9 * S12 Çapraz Tablo

		S12					Toplam
		K.Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	K.Katılıyorum	
S9	K.Katılmıyorum	1	5				6
	Katılmıyorum		4	8	2		14
	Tarafsızım			14	1		15
	Katılıyorum				22	3	25
	K.Katılıyorum			1		4	5
Toplam		1	9	23	25	7	65

Simetrik Ölçüler

		Değer	Standart Hata	T	Anlam
Sıra Ölçüleri	Kendall's tau-b	,801	,058	11,906	,000
Geçerli Örnek Sayısı		65			

9 ve 12. sorular arasındaki korelasyonun anlamlılığını gösteren Kendall Tau-b değeri 0,801 olarak hesaplanmıştır. Bu değer her iki soruya verilen cevaplar arasında çok anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. 9. soruya verilen cevaplar dikkate alındığında, performans değerlendirme, ödüllendirme ve ücretlendirme sistemlerinin kendi-kendini yöneten ekiplerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamadığı sonucuna ulaşılmıştır. 12. soruya verilen cevaplara göre, araştırmaya katılanların önemli bir bölümü kendi performanslarını değerlendirdiklerini düşünmektedirler. Ancak bu soruyla ilgili olarak tarafsızım ve katılmıyorum cevaplarının yüzdeleri dikkate alındığında ekip üyelerinin performanslarını tam olarak değerlendiremedikleri ya da bu konuda bilgileri

olmadığı sonucu çıkmaktadır. Performans değerlendirmede toplu iş sözleşmeleri etkili olması nedeniyle, katılıyorum ve kuvvetle katılıyorum cevabı üzerinde yoğunlaşanların ne ölçüde gerçekçi oldukları tartışılabilir. Araştırma sınırları içinde performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin kendi-kendini yöneten ekip çalışmasının ihtiyaçlarını karşılamadığı çünkü, üyelerin kendi performanslarını değerlendirmelerini sağlayabilecek koşulların henüz gerçekleşmediği sonucuna ulaşılabilir.

Ekip içindeki çatışmaların üyeler arasında çözümlenip çözümlenmediğini test eden 13 soruya araştırmaya katılanların % 50, 8'i katılıyorum, % 33, 8' i kuvvetle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

S13

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	4	6,2	6,2	6,2
	Tarafsızım	6	9,2	9,2	15,4
	Katılıyorum	33	50,8	50,8	66,2
	K.Katılıyorum	22	33,8	33,8	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Araştırmaya katılan ekip üyelerinin büyük bir çoğunluğunun katılıyorum ve kuvvetle katılmıyorum cevaplarının üzerinde yoğunlaşması, üyelerin ekip içindeki çatışmaları kendi aralarında çözümlediklerini düşündüklerini göstermektedir.

Üyelerin ekip normlarına uyum sağlamaları, ekip içinde fonksiyonel olmayan çatışma olasılığını azaltabilir. Bu varsayımı test etmek için 4. soru ile ekip içi çatışmaları konu alan 13. soru arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin anlamlılık değerini gösteren çapraz tabloya ve simetrik ölçülere bakmak gerekmektedir.

S4 * S13 Çapraz Tablo

		S13				Toplam
		Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	K.Katılıyorum	
S4	Katılmıyorum	4	3			7
	Tarafsızım		3	3		6
	Katılıyorum			29	1	30
	K.Katılıyorum			1	21	22
Toplam		4	6	33	22	65

Simetrik Ölçüler

		Değer	Standart Hata	T	Anlam
Sıra Ölçüleri	Kendall's tau-b	,917	,032	14,716	,000
Geçerli Örnek Sayısı		65			

4 ve 13. sorular arasındaki korelasyonun anlamlılık düzeyini gösteren Kendall tau-b değeri 0,917 olarak hesaplanmıştır. Korelasyon değerinin 1,000' e çok yakın çıkması bu iki soruya verilen cevaplar arasında çok anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, üyelerin ekip içinde nasıl davranılması gerektiğini belirleyen ekip normlarına uyum sağlamaları, çatışmaların ekip içinde çözülmesini sağlamakta ve bu çatışmaların fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşmesini önemli ölçüde engellemektedir.

Kendi-kendini yöneten ekip üyelerinin seçiminde kullanılan kriterlerin, adayların yeteneklerini belirlemede ne ölçüde etkili olduğunu test eden 14. soruya araştırmaya katılanların % 50,8'i katılıyorum, % 24, 6'sı tarafsızım, % 16, 9'u kuvvetle katılıyorum ve % 7,7'si katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

S14

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Valid	Katılmıyorum	5	7,7	7,7	7,7
	Tarafsızım	16	24,6	24,6	32,3
	Katılıyorum	33	50,8	50,8	83,1
	K.Katılıyorum	11	16,9	16,9	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Katılıyorum cevaplarındaki yoğunlaşma üyelerin büyük bir çoğunluğunun seçim sistemlerinin adayların yetenek ve potansiyellerini belirlemede yeterli olduğuna inandıklarını göstermektedir. Araştırmaya katılanların aritmetik ortalamasının 3.77 olması bunu doğrulamaktadır. Ancak tarafsızım ve katılmıyorum cevaplarının da toplam yüzde içindeki payı dikkate alındığında bu konuda bazı tereddütlerin olduğu anlaşılmaktadır.

Kendi-kendini yöneten ekip oluşturmada, seçim sisteminin etkinliği, üyelerin ekip çalışmasına konu olan iş gereklerine uygun olma olasılığını artırabilir. Bu durumu test etmek için 10. ve 14 sorular arasındaki korelasyonun anlamlı olup olmadığına bakmak gerekmektedir.

S10 * S14 Çapraz Tablo

		S14				Toplam
		Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	K.Katılıyorum	
S10	Katılmıyorum	5			1	6
	Tarafsızım		9			9
	Katılıyorum		7	27		34
	K.Katılıyorum			6	10	16
Toplam		5	16	33	11	65

Simetrik Ölçüler

		Değer	Standart Hata	T	Anlam
Sıra Ölçüleri	Kendall's tau-b	,748	,081	7,400	,000
Geçerli Örnek Sayısı		65			

10 ve 14. sorular arasındaki korelasyonu gösteren değer 0,748 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda seçim sisteminin yeterliliği ile üyelerin ekip çalışmasına konu olan iş gereklerine uygunluk derecesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Üst yönetimin kendi-kendini yöneten ekiplerin ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlama konusundaki eğilimini test etmeyi amaçlayan 15. soruya verilen cevapların %40'ı katılıyorum, % 26, 2'si kuvvetle katılıyorum,% 20'si tarafsızım,%13,8' katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

S15

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	9	13,8	13,8	13,8
	Tarafsızım	13	20,0	20,0	33,8
	Katılıyorum	26	40,0	40,0	73,8
	K.Katılıyorum	17	26,2	26,2	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Araştırmaya katılanların aritmetik ortalaması, 3,78 olarak hesaplanmıştır. Katılıyorum ve kuvvetle katılıyorum cevapları üzerindeki yoğunlaşmaya göre, ekip üyelerinin çoğu, üst yönetimin ekip çalışması için gerekli olan kaynakları sağlama eğiliminin yüksek olduğuna inanmaktadır. Ancak, tarafsızım ve katılmıyorum diyenlerin yüzdesi, üst yönetimin gerekli kaynakları sağladığı konusunda bazı tereddütleri olan ya da üst yönetimin tarafından sağlanan kaynakların yeterli olmadığını düşünenlerin

ifadelerini yansıtmaktadır.

Ekip üyelerinin iş ile ilgili bilgi ve düşünceleri diğer üyeler ile ne ölçüde paylaştığını test eden 16. sorunun aritmetik ortalaması, 4, 32 olarak hesaplanmıştır. Bu soruya cevap verenlerin dağılımları ise, % 47,7 kuvvetle katılıyorum, % 44, 6 katılıyorum üzerinde yoğunlaşmıştır.

S16

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	1	1,5	1,5	1,5
	Katılmıyorum	3	4,6	4,6	6,2
	Tarafsızım	1	1,5	1,5	7,7
	Katılıyorum	29	44,6	44,6	52,3
	K.Katılıyorum	31	47,7	47,7	100,0
Toplam		65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Aritmetik ortalama ile birlikte bu sonuçlar, araştırmaya katılanların tamamına yakın bir bölümünün ekip üyelerinin işle ilgili bilgi ve düşünceleri diğer üyeler ile paylaştıklarına inandıklarını göstermektedir. Bu durumu, ekip üyeleri arasındaki iletişimin güçlü olduğu biçiminde de yorumlamak mümkündür.

Ekip üyelerinin bilgi ve düşüncelerini birbirleriyle paylaşmamaları ekip içinde çatışma olasılığını artırabilir. Bunun için 13 ve 16. sorular arasındaki ilişkinin anlamlılık değerini gösteren simetrik ölçüler tablosunu dikkate almak gerekir.

S13 * S16 Çapraz Tablo

		S16					Toplam
		K.Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	K.Katılıyorum	
S13	Katılmıyorum	1	3				4
	Tarafsızım			1	5		6
	Katılıyorum				24	9	33
	K.Katılıyorum					22	22
Toplam		1	3	1	29	31	65

Simetrik Ölçüler

		Değer	Standart Hata	T	Anlam
Sıra Ölçüleri	Kendall's tau-b	,784	,046	10,366	,000
Geçerli Örnek Sayısı		65			

13 ve 16. soruların korelasyon değeri 0,784 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç ekip üyelerinin iş ile ilgili bilgi ve düşüncelerini diğer üyeler ile paylaşma doğrultusundaki eğilimlerinin; çatışmaların, ekip içinde ortak görüş birliği ile çözümlenme derecesini etkilediğini göstermektedir. Araştırma sınırları içinde çatışmaların ekip üyeleri arasında çözümlendiği söylenebilir, çünkü üyelerin bilgi ve düşüncelerini diğer üyeler ile paylaşma eğilimleri oldukça yüksektir.

Ekip üyelerinin herbirinin görevlerini ekibin amacına ve varlık nedenine anlam kazandıracak biçimde yerine getirip getirmediğini belirlemeyi amaçlayan 17. soruya cevap verenlerin aritmetik ortalaması 4, 18 dir. Araştırmaya katılanların verdikleri cevapların dağılımları ise % 44, 6 katılıyorum, % 38,5 kuvvetle katılıyorum, %15,4 tarafsızım ve % 1,5 kuvvetle katılıyorum biçiminde gerçekleşmiştir.

S17

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli K.Katılmıyorum	1	1,5	1,5	1,5
Tarafsızım	10	15,4	15,4	16,9
Katılıyorum	29	44,6	44,6	61,5
K.Katılıyorum	25	38,5	38,5	100,0
Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam	65	100,0		

Bu sonuçlara göre ekip üyelerini çoğu, ekipte yer alan üyelerin herbirinin görevlerini ekibin varlık nedenine ve amacına anlam kazandıracak biçimde yerine

getirdiğine inanmaktadır.

Ekip üyeleri, ekip çalışmasına konu olan iş gereklerine uygun ise, üyeler görevlerini ekibin varlık nedenine ve amacına anlam kazandıracak biçimde yerine getirebilirler. Bu varsayımı test etmek için 10 ve 17 sorular arasındaki korelasyonu dikkate almak gerekmektedir.

S10 * S17 Çapraz Tablo

		S17				Toplam
		K.Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	K.Katılıyorum	
S10	Katılmıyorum	1	5			6
	Tarafsızım		5	4		9
	Katılıyorum			24	10	34
	K.Katılıyorum			1	15	16
Toplam		1	10	29	25	65

Simetrik Ölçüler

		Değer	Standart Hata	T	Anlam
Sıra Ölçüleri	Kendall's tau-b	,769	,048	9,924	,000
Geçerli Örnek Sayısı		65			

10 ve 17 sorular arasındaki korelasyonu gösteren Kendall tau-b değeri 0,769 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Üyelerin iş gereklerine uygun olması, görevlerini ekibin amacına anlam kazandıracak biçimde yerine getirmelerini sağlamaktadır. Bir başka deyişle üyelerin görevlerini ekibin amacına anlam kazandıracak biçimde yerine getirmesi, üyelerin iş gereklerine uygun olduklarını göstermektedir biçiminde bir sonuca da ulaşılabilir.

Ekip üyelerinin iş ile ilgili tüm kararları kendilerinin alıp almadığının sorulduğu 18. sorunun aritmetik ortalaması 3,22 olarak hesaplanmıştır. Bu soruya verilen

cevapların % 40' ı katılıyorum üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak diğer cevapların % 9,2 kuvvetle katılmıyorum, % 15, 4 katılmıyorum ve % 27, 7 tarafsızım biçiminde yoğunlaşması ekip üyelerinin iş ile ilgili tüm kararları almada yetkili olmadıklarını göstermektedir.

S18

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	K.Katılmıyorum	6	9,2	9,2	9,2
	Katılmıyorum	10	15,4	15,4	24,6
	Tarafsızım	18	27,7	27,7	52,3
	Katılıyorum	26	40,0	40,0	92,3
	K.Katılıyorum	5	7,7	7,7	100,0
	Toplam	65	100,0	100,0	
Toplam		65	100,0		

Yöneticilerin yetki devretme konusundaki eğilimleri ile üyelerin iş ile ilgili kararları ne ölçüde aldıkları arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını araştırmak için 3 ve 18. soruların korelasyon değerlerini dikkate almak gerekmektedir.

S3 * S18 Çapraz Tablo

		S18					Toplam
		K.Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	K.Katılıyorum	
S3	K.Katılmıyorum	2					2
	Katılmıyorum	4	2				6
	Tarafsızım		8	3	1		12
	Katılıyorum			15	18	2	35
	K.Katılıyorum				7	3	10
Toplam		6	10	18	26	5	65

Simetrik Ölçüler

		Değer	Standart Hata	T	Anlam
Sıra Ölçüleri	Kendall's tau-b	,745	,049	9,298	,000
Geçerli Örnek Sayısı		65			

3 ve 18 soruda araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar arasındaki korelasyon değeri 0,745 olarak hesaplanmıştır. Aritmetik ortalaması 3,69 olan 3. soruya cevap verenlerin % 69, 2'si yöneticilerin yetki devretme konusundaki eğilimlerinin güçlü olduğuna inanmaktadır. Ancak, tarafsızım ve katılmıyorum biçimindeki cevapların yüzdeleri, ekip üyelerinin iş ile ilgili tüm konularda karar alma yetkisine sahip olmadıklarını göstermektedir. Buna göre yöneticiler ekip üyelerine yetki devretme konusunda genellikle istekli görünmekte, fakat ekibin çalışma alanına giren belirli konulardaki kararları kendileri almaktadırlar. Her iki soruya cevap verenlerin korelasyon değerlerinin 1,000'e yakın olması bu görüşü desteklemektedir.

SONUÇ

Hızla değişen çevre koşulları, işletmelerin organizasyon yapılarında, yönetim anlayışlarında, temel iş süreçlerinde, insan kaynaklarına olan yaklaşımlarında ve organizasyon kültürlerinde köklü değişimlere yönelmelerini zorunlu hale getirmiştir. Çünkü geleneksel yönetim anlayışı ve bu anlayışın doğal bir sonucu olarak kabul edilen hiyerarşik yapılar, organizasyonların değişime uyarlanma ve yenilenme kapasitelerini sınırlandırmaktadır.

Son yıllarda dikkatlerini bu sınırların aşılması üzerinde odaklaştıran işletmelerin, geleneksel yönetim anlayışının öngördüğü ilke ve yöntemlerden çok farklı olan yeni anlayış ve yaklaşımları benimsedikleri ve bunların uygulanması konusunda yoğun bir çaba içine girdikleri gözlenmektedir. Bunun sonucunda bir çok işletme, dönüşüm (transformasyon) niteliğinde bir değişim sürecine yönelerek, organizasyonlarını yeniden yapılandırmaktadırlar. Hiyerarşi kademelerinin azaltılması, esnek uzmanlaşma, temel iş süreçlerinin yeniden tasarımı ve geleneksel yönetim rollerindeki değişimler, yeniden yapılanma sürecinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Yeniden yapılanma yoluyla işletmeler, daha yalın, daha esnek ve sürekli öğrenen organizasyonlar yaratarak, sürekliliklerini sağlamaya ve rekabet üstünlüğü elde

etmeye çalışmaktadırlar.

Diğer taraftan, organizasyonda yeniden yapılanma sürecinde anahtar rol oynayabilecek temel faktörlerin başında insan kaynaklarının geldiği kabul edilmektedir. Çünkü insanlar, kapasitelerini geliştirerek yeni beceriler ve anlayışlar kazandıkça, içinde yer aldıkları organizasyonun da yenilenme ve değişime uyarlanma kapasitelerini güçlendirebilirler. Bu nedenle, çalışanların yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve kendilerini sürekli olarak geliştirebilecekleri organizasyon koşullarının yaratılması, değişim ve yeniden yapılanma sürecinin en önemli aşamasını oluşturmaktadır.

Çalışanların potansiyelerini açığa çıkarabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri organizasyon koşullarının yaratılmasında, ekip çalışmasının önemli bir yeri vardır. Ekip çalışmasıyla birlikte, çalışanlar sinerji yaratabilecekleri bir iş atmosferinde, bireysel çabalarının toplamından daha fazla performans gösterebilmektedirler. Karşılıklı sorumluluk, güven ve bilgi paylaşımına dayanan ekip çalışması; çok yönlü ve birbirini tamamlayan yeteneklerin anlamlı bir bütün oluşturmasıyla, belirli bir işin tamamı üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Organizasyonlarda ekip çalışması, kendi-kendini yöneten ekipler ile yeni bir boyut kazanmıştır. Hiyerarşi kademelerinin azaltılması sonucunda önceden orta ve alt kademe yöneticileri tarafından yerine getirilen görevlerin önemli bir bölümü ekipler tarafından yerine getirilmektedir. Bir başka ifadeyle hiyerarşi kademelerinin azaltılması, organizasyondaki görev ve fonksiyonların dikey olarak bütünleştirilmesini de gerektirmektedir. Dikey bütünleştirme yoluyla görevlerle ilgili yetki ve sorumluluklar ekip çalışmasının bir parçası haline gelmektedir. Bu durumda kendi-kendini yöneten

ekiplerin varlığından söz edilmektedir.

Kendi-kendini yöneten ekipler, işi fiili olarak yerine getirenlerin, aynı zamanda işe ilişkin kararları da almaları temeline dayanmaktadır. Böylece ekip üyeleri işin yalnızca teknik yönüyle değil, aynı zamanda işin gerektirdiği yönetim faaliyetlerini de üstlenmektedirler.

Kendi-kendini yöneten ekipler, bir çok alanda işletmelerin performanslarına önemli katkılar sağlamaktadırlar. Bunun için gerekli organizasyon koşullarını hazırlayan işletmelerde kendi-kendini yöneten ekiplerle birlikte; verimlilik artışı, daha fazla iş tatmini ve toplam kalite yönetimi faaliyetlerinde iyileşme gibi olumlu sonuçlara ulaşılmaktadır. Ayrıca yetki ve sorumluluklarının önemli bir bölümünü ekiplere devreden yöneticiler, stratejik konular üzerinde daha fazla yoğunlaşma fırsatı elde etmektedirler.

İşletmelere sağladıkları üstünlüklere karşılık, kendi-kendini yöneten ekip oluşturmak ve bu ekiplerin faaliyetlerinden başarılı sonuçlar elde etmek kolay değildir. Çünkü, kendi-kendini yöneten ekiplerin, geleneksel yönetim anlayışının ve bu anlayışa dayalı organizasyon yapısının sınırları içinde başarılı olması mümkün değildir. Bu nedenle organizasyon yapısında, yönetim anlayışında ve iş süreçlerinde kendi-kendini yöneten ekiplerin özelliklerine uygun bir yapılanmayı gerçekleştirimin kaçınılmaz olduğu kabul edilmektedir.

Kendi-kendini yöneten ekipler açısından organizasyon yapısında gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek yeterli değildir. Bu aşamada üst yönetimin desteği de büyük önem taşımaktadır. Üst yönetimin verdiği destek ve onların kendi kendilerine öncülük yapmasını sağlayabilecek bir liderlik anlayışını benimsemesi, ekibin

motivasyonunu güçlendirmekte ve potansiyellerinin açığa çıkmasını sağlamaktadır.

Diğer taraftan, kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşturulmasıyla birlikte, yöneticiler organizasyonun iç çevresinin gözetimi ve kontrolü ile ilgili geleneksel roller yerine, danışman, kolaylaştırıcı (facilitator), yetiştirici (coach) gibi ekip liderliğine özgü yeni roller üstlenmektedirler. Bu roller kendi-kendini yöneten ekiplerin başarısında önemli bir etkiye sahiptir.

Kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde göz önüne alınması gereken önemli faktörlerden biri de performans değerlendirme sistemleridir. Kişisel başarıyı temel alan geleneksel performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri ekip çalışmasının temelini oluşturan işbirliği olgusunu zayıflatabileceği gibi, üyeler arasında rekabeti güçlendirerek, bilgi ve kaynak paylaşımını engelleyebilir. Bu nedenle, ekip performansını bir bütün olarak değerlendirebilecek sistemlerin geliştirilmesi ve ekibin bir bütün olarak ödüllendirilmesi benimsenmelidir. Ayrıca performans değerlendirme faaliyetinin, ekibin yerine getirdiği iş sürecinin doğal bir parçası olması, üyelerin kendi performanslarını değerlendirebilecekleri koşulların yaratılmasını gerektirmektedir.

Kendi-kendini yöneten bir ekip oluşturmada ekip süreci içinde yer alacak üyelerin belirlenmesi amacıyla geliştirilen seçim sistemlerinin, adayların hem bir ekip üyesinde olması gereken kişisel özellikleri (iletişim, işbirliği, liderlik), hem de işin gerektirdiği teknik yetenekleri ne ölçüde taşıdığını ortaya çıkarması gerekir. Çünkü seçim sisteminin amacı belirli sayıdaki insanlardan bir ekip oluşturmak değil, teknik yeteneklerinin yanısıra, kişisel beceri ve özellikleriyle, biraraya geldiklerinde bir ekip ruhu oluşturabilecek insanları belirlemek olmalıdır. Böylece biraraya geldiklerinde uyumlu bir biçimde çalışarak, birçok konuda ortak görüş birliği ile hareket eden ekip

üyeleri, fonksiyonel olmayan çatışmalara yönelmeksizin enerjilerini ekibin varlık nedeni ve amacı üzerinde yoğunlaştırabilmekte ve birlikte yeni beceriler kazanmaya daha istekli hale gelmektedirler.

Kendi-kendini yöneten ekiplerin başarılı bir biçimde düzenlenmesini sağlayacak koşulların hazırlanmasında eğitim süreci önemli bir yer tutmaktadır. Eğitim, kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde oldukça etkili araçlar sunmaktadır. Eğitim süreci yöneticilerin kendi-kendini yöneten ekiplerin sağlayacağı katkıdan nasıl yararlanılacağını öğrenmelerini kolaylaştırmakta, ayrıca ekip üyelerinin ekip çalışması için gerekli yetenek ve becerileri kazanmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle eğitim, ekip üyelerinin yanısıra yöneticilerin ve diğer çalışanların daha fazla bilinçlenmelerine katkıda bulunarak, kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde karşılaşılabilecek sorunların önlenmesini ya da daha kolay çözümlenmesini sağlamaktadır. Eğitim süreci ile birlikte ekipler organizasyonda temel öğrenme birimleri haline gelerek, bireylerin kendilerini sürekli geliştirdikleri ve yeniledikleri organizasyonlar yaratılmasına katkıda bulunmaktadır.

Kendi-kendini yöneten ekiplerin düzenlenmesinde karşılaşılabilecek sorunları ve çözüm yollarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, uygun organizasyon koşullarını yaratmak için köklü değişikliklere gidildiğinde, bu sorunların önemli ölçüde azalacağı ve çözüleceği varsayımından hareket edilmiştir. Bu varsayımların ne ölçüde geçerli olduğunu belirlemek için, kendi-kendini yöneten ekipler ile ilgili beş yıllık bir deneyime sahip Pınar Süt Mamulleri A.Ş.'de çeşitli ürün gruplarında yer alan 65 ekip üyesine beşli Likert Ölçeği'nin kullanıldığı bir anket çalışması uygulanmıştır.

Anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular, Pınar Süt A.Ş.'nin kendi-kendini yöneten ekipleri ile ilgili uygulamalarda genellikle başarılı olduklarını

göstermektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun, soruların büyük bir bölümünde katılıyorum cevabı üzerinde yoğunlaşması ve istatistiki veriler bu görüşü önemli ölçüde doğrulamaktadır.

Pınar Süt Mamuller A.Ş'nin kendi-kendini yöneten ekipler ile birlikte ulaştığı başarıda ekip üyelerinin, yöneticilerin ve diğer çalışanların ekip çalışması konusunda bilinçlenmelerini hedefleyen eğitim programlarının katkısının büyük olduğu görülmektedir. Diğer taraftan fonksiyonel temele dayalı hiyerarşik yapıdan, yönetim kademelerinin azaltıldığı daha yalın bir yapıya geçilmesi ve bunun ardından araştırma-geliştirme, makine bakım ve toplam kalite yönetimi ile çeşitli ürün gruplarının sürekli bir yapı içinde bölümlendirildiği matriks yapının oluşturulması, organizasyon yapısının köklü bir değişime uğradığını göstermektedir. Matriks yapı, hiyerarşik yapıya göre, ekip çalışması açısından daha uygun bir organizasyon biçimi olmasına karşılık, iletişim ve koordinasyonda aksamalar, ikili komuta sistemi gibi bu yapıya bağlı bazı sakıncaları da beraberinde getirebilir. Bu doğrultuda, birimler arasında koordinasyonu sağlayabilecek çapraz fonksiyonlu ekiplerin oluşturulması matriks yapıya bağlı sorunları azaltmada yeni bir çıkış noktası olabilir. Ayrıca, işletmedeki tüm fonksiyonları kendi-kendini yöneten ekipler biçiminde düzenleyerek, ekiplerin daha aktif rol oynayabilecekleri bir yapı oluşturmak, Pınar Süt'ün uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği yapısal değişiklikler arasında yer almaktadır.

Araştırma bulgularına göre, Pınar Süt Mamulleri A.Ş' de ekip üyelerinin tamamına yakın bir bölümü üst yönetimin desteğinin çok önemli olduğuna inanmaktadır. Üst yönetimin desteği, hem ekip çalışmasını güçlendirebilecek bir organizasyon kültürünün gelişiminde etkili olmakta hem de çalışanları daha fazla güdülemektedir. Bu doğrultuda üst yönetimin ekip üyelerine verdiği desteğin, ekip

üyelerinin başarısında önemli bir payı olduğu anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirme ve ücretlendirme sistemlerinde kendi-kendini yöneten ekiplerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek değişikliklerin tam olarak gerçekleşemediği görülmektedir. Çünkü, ücret ve ikramiyelerin belirlenmesinde işveren ve sendika arasındaki toplu iş sözleşmelerinin etkili olması, performans değerlendirme sistemlerinde değişiklik yapılmasını engellemektedir. Buna karşılık, ekip üyelerinin, daha üst düzeydeki bir ücret grubu esas alınarak ücretlendirilmesi ve üst yönetimin ekip üyelerinin ödüllendirilmesi konusundaki duyarlılığı, geleneksel performans değerlendirme sisteminin koyduğu sınırların belirli ölçüde aşılmaya çalışıldığını göstermektedir.

Hiyerarşik organizasyon yapısından, kendi-kendini yöneten ekiplere geçiş sürecinin ilk beş yılında elde edilen sonuçlar (verimlilik artışı, toplam kalite uygulamalarında iyileşme ve çalışanların becerilerindeki artış) Pınar Süt Mamulleri A.Ş.'nin uygulamada başarılı olduğunu göstermektedir. Kendi-kendini yöneten ekiplere dayalı bir yapılanmayı destekleyecek organizasyon koşullarının yaratılması ve üst yönetimin desteğinin bu başanda büyük bir payı olduğu kabul edilebilir. Ayrıca kendi-kendini yöneten ekiplere geçişte tüm yöneticilerin ve çalışanların katıldığı eğitim programlarının katılımı, işbirliğini ve sürekli gelişmeyi teşvik eden kültürel birikimin sağlanmasındaki etkisinin çok önemli olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte Pınar Süt Mamulleri A.Ş.'nin içinde bulunduğu endüstrinin genel yapısı ve pazar koşulları, kendi-kendini yöneten ekiplerle ilgili yeni hedef ve stratejilere yönelmelerini gerektirebilir. Çünkü son yıllarda, Türkiye'de dayanıklı süt ve süt ürünleri pazarına, büyük şirketler ve yabancı sermayeli ortaklıkların girmesiyle birlikte, endüstrideki rekabetin giderek daha büyük bir baskı unsuru haline geldiği

gözlenmektedir. Bu doğrultuda, kendi-kendini yöneten ekiplerin çalışma alanlarının genişletilerek, kalite iyileştirme ve sorun çözme faaliyetlerinin yanısıra, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde de yararlanılması, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilir. Pınar Süt yöneticileri, kendi-kendini yöneten ekip oluşturmadaki temel amaçlarının, insan kaynakları ile rekabet üstünlüğü elde etmek olduğunu belirtmişlerdir. Bilginin ve bilgiye dayalı kaynakların, çağdaş toplumların ve organizasyonların en üstün değerleri haline geldiği bu dönemde insan kaynakları ile rekabet üstünlüğü sağlamanın temel koşullarından biri de, insan kaynaklarının üretim sürecindeki değerini entellektüel yönde geliştirerek, onların yaratıcılıklarını yeniliğe dönüştürebilecek koşulların hazırlanmasıdır.

Sonuç olarak organizasyon yapı ve süreçlerinde ve yönetim anlayışında kendi-kendini yöneten ekiplerin oluşumunu ve işleyişini destekleyecek yönde bir değişim gerçekleştirildiğinde, bu ekiplerin işletmenin performansına önemli katkılar sağlayabileceği ortaya çıkmaktadır. Pınar Süt Mamuller A.Ş'nin bu konuda elde ettiği başarıda, işletmenin gerekli yapısal değişimleri gerçekleştirme konusundaki yoğun çabalarının ve üst yönetimin desteğinin önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akdoğan, Asuman : "Network Organizations", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, (1995).
- Amason, Allen C : "Conflict: An Important Dimension in Successful Management Team"**Organizational Dynamics**, C. XXIV, S.2 (Sonbahar, 1995).
- Andrea, Charlene D.O'Brien ve Anthony F.Buono : "Building Effective Learning Teams: Lessons From the Field", **Sam Advanced Management Journal**, C.LXI,S.3 (yaz, 1996)
- Bain, Richard Mc ve LMitchell Kussy : "On Team Effectiveness, Team Learning and Learning in Organization", **Manager Update**, . C.IX,S.2 (Kış, 1997)
- Baker, James R. : "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams", **Administrative Science Quarterly**, C.XXXVIII, S.3 (Eylül, 1993).

- Banker, Rajiv ve Diğerleri, :” Impact of Work Team on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study”, **Academy of Management Journal**,C. XXXI,S.4, (1996)
- Barry, David :“Managing the Bossless Team: Lessons in DistributedLeadership”,**Organizational Dynamics**, C. XXII, S.2 (Kış, 1994).
- Belasen, Alan T. ve Diğerleri, :“Downsizing and the Hyper-Effective Manager: The Shifting Importance of Managerial Roles During Organizational Transformation”, **Human Resource Management**, C.XXXV, S.1, (İlkbahar, 1996).
- Bennett, F.LawrenceP.E. :**The Management of Engineering**, (New York. John Wiley and Sons, Inc., 1996)
- Blanchard, Ken :“EkiplereDayalı Yönetim”, **Executive Excellence**, (Çev. Yeşim Cimcoz ve Diğerleri) Y.I, S.2 (Mayıs, 1997)
- Bounds, Gregory M. : **Management: A Total Quality Perspective**, (Cincinnati: South Western College Publication, Gregory H. Dobbins ve Oscar S. Fowler 1995).
- Bowsky, Renee : “Teamwork Works! Two Tales of Top Teams”, **Journal for Quality and Participation**, C. XIX, S.4 (Eylül, 1996).
- Buggie, Frederick D. :“Expert Innovation Teams: A New Way to Increase Productivity Dramatically”,**Planning Review** (Temmuz-Ağustos, 1995)

- Can, Halil :**Organizasyon ve Yönetim**,(Ankara: Adım Yayıncılık, 1992).
- Capozzoli, Thomas K. : "Resolving Conflict Within Teams," **Journal for Quality and Participation** , C. XVIII, S. 7 (Aralık,1995).
- Castley, Don L. ve Ralph Todd : **Human Relations in Organizations** (St Paul: West Publishing Company, 1991).
- Certo, Samuel C. : **Modern Management**, (New Jersey: Prentice-Hall International, 1995).
- Clegg, Stewart R. : "Modernist and Postmodernist Organization", İçinde: Graeme Salomon, **Human Resource Strategies**, (London: Sage Publications, 1993)
- Coffey, Robert E. :**Management and Organizational Behavior**,
Curtis W. Cook ve (Illinois: Austen Press, 1994)
Philip L. Hunsaker
- Correll, Michael R. :**Human Resources Management**, (Columbus:..
Frank E.Kuzmits ve Merril Publications, Co.1989).
Norbert F.Elbert
- Cummings, Thomas G. : "Self-Regulating Work Group: A Socio-Technical
Synthesis",**Academy of Management Review**,
(Temmuz, 1978).
- Cummings, Thomas G. : **Organizational Development and Change**, (St
ve Edgar F.Huse, Paul: West Publications Co., 1989)

- Daft, Richard L. : **Management**, (New York: The Dreyden Press, 1997)
- Daft, Richard L. : **Organization Theory and Design**, (Minneapolis: West Publications, 1996)
- Dessler, Gary : **Organization Theory** (New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 1986)
- Dew, John : "Creating Team Leaders", **Journal For Quality and Participation**, C. XVIII, S.6 (Ekim-Kasım, 1995).
- Dinçer, Ömer : **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, (İstanbul: Timaş Yayınevi, 1992).
- Donovan, Michael : "The First Step to Self-Direction is Not Empowerment", **Journal for Quality and Participation**, (Haziran, 1996)
- Douglas, Tom : **Groups** (London: Tavistock Publications 1983).
- Drucker, Peter : **Değişim Çağının Yönetimi**, (İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları No.4, 1995)
- Drucker, Peter : **Kapitalist Ötesi Toplum**, (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993).
(Çev. Belkıs Çorakçı)
- Egelhof, William G. : "Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model", içinde; Jagdish Sheth ve Golpira Eshgi (Der) **Global Organizational Theory Perspectives**, (Cinninnati: South-Western Pub. Co, 1990)

- Ehin, Charles : "The Ultimate Advantage of Self-Organization",
Journal for Quality and Participation, C. XCIII,
S.4 (Eylül, 1995).
- Eren, Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Beta Basım
Yayımları A.Ş., 1993).
- Erengül, Bilge : **Kültür Sihirbazları**, (İstanbul: Evrim Yayınevi,
1997).
- Erkan, Hüsnü : **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, (İstanbul:
İş Bankası Kültür Yayınları, 1994).
- Ertürk, Mümin : **"Yalın Organizasyon"**, Çukurova Üniversitesi
İ.İ.B.F. Dergisi, C.V. S.1,(1995)
- Ford, Robert C.
ve Alan Randolp W. : "Cross-Functional Structures: A Review an
Integration of Matrix Organization and Project
Management", **Journal of Management**,
C.XVIII., S.2, 1992
- French, Wendell L
Cecil H. Bell : **Organization Development**, (New Jersey:
Prentice-Hall International Inc, 1994).
- Furze, Derek ve
Chris Gale : **Interpreting Management**, (London:
International Thomson Business Press, 1996)
- George, Jennifer M.
ve Gareth R. Jones, : **Organizational Behavior**, (Reading
Massachusetts: Addition Wesley
Publication, 1995)

- Gersick, Connie J. : "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", **Academy of Management Journal**, C.XXXI, S.1, 1988
- Goldberg, Beverly : "Ekip Çalışmasının Önemi", **Executive Excellence**, Y.I, S.2 (Mayıs, 1997).
(Çev.Yeşim Cimcoz ve Diğerleri)
- Gordon, Judith R. : **Organizational Behavior**, (Boston: Allyn and Bacon, 1993)
- Greenberg, Jerald ve : **Behavior in Organizations**, (New Jersey: Robert A. Baron, Prentice- Hall International Inc, 1995)
- Griffin, Ricky W. : **Management**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1993)
- Gull, Gregory A. : "Sinerjik İletişim", **Executive Excellence**, Y.I, S.5, (Ağustos, 1997).
(Çev.Günhan Günay)
- Hambrick, Donald C. : "Corporate Coherence and the Management Teams", **Strategy and Leadership**, C.XXV, S.5, (Eylül-Ekim, 1997).
- Hammer, Michael ve : **Değişim Mühendisliği**, (İstanbul: Sabah James Champy Yayıcılık, 1994).
(Çev.Sinem Gül),
- Hellriegel, Don : **Organizational Behavior**, (Minneapolis: West John W.Slocum Jr. ve, Publishing Company, 1995).
Richard W.Woodman
- Hitchcock, Darcy : "What are People Doing Around Peer Review", **Journal for Quality and Participation**, C. XIX, S. 1 (Aralık, 1996)

- Hitchcock, Darcy : "Overcoming the Top Ten Self-Directed Team Stoppers", **Journal for Quality and Participation**, C.XV, S.7 (Aralık, 1992).
- Holpp, Lawrence : "Self-Directed Teams are Great, But They're Not Easy", **Journal for Quality and Participation**, (Aralık, 1993).
- Hutzel, Tim : "The Supervisor's Role in Self-Directed Workteams", **Journal for Quality and Participation**, C.XV, S.7, (Aralık, 1992).
- Katzenbach, Jon R. : "The Discipline of Teams", **Harvard Business Review**, (Mart-Nisan, 1993).
- Douglas K.Smith
- Kaynak, Tuğray : **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, (İstanbul: Alfa Basım Yayını Dağıtım, 1995).
- Keidel, Robert W. : "Rethinking Organizational Design", **Academy of Management Executive**, C.VIII, S.4, (1994).
- Kılıç, Mustafa : "İnnovasyon ve İşletmeler", **Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi**, C.VII, S.1-2, 1989
- Kılınc, Tanil : "Liderlik Durumsallığının Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**, C.XXV, S.2 (Kasım, 1996)
- Klein, Katherine J. : "The challenge of Innovation Implementation" **Academy of Management Review**, C.XXI, S.4, (1996)
- Joann Speer Sorra

- Koçel, Tamer : İşletme Yöneticiliği, (İstanbul: Beta Basım Yayım, 1995)
- Kolodny, Harvey F. : "Evolution to a Matriks Organization", **Academy of Management Review**, C.IV,N.4, 1979.
- Krause, Charles A. : "Kalıpları Zorlamak" **Executive Excellence**, Y.I, (Çev. Yeşim Cimcoz ve Diğerleri) S. 1. (Nisan, 1997).
- Kreitner, Robert : **Organizational Behavior**, (Homewood: BPI Irwin Inc.,1989)
- Kreitner,Robert : **Management**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1992)
- Kulaga, John : "Ekip Oluşturma", **Executive Excellence**, Y.I, (Çev. Yeşim Cimcoz ve Diğerleri) S.2, (Mayıs, 1997).
- Kurtulmuş, Numan : "Esnek Uzmanlaşma", **Çerçeve**, (Mayıs-Haziran, 1994)
- Kurtulmuş, Numan : **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, (İstanbul: İz Yayıncılık, 1996).
- Lathin, Drew : "In the Midst of the Reengineering Forest", **Journal for Quality and Participation**, C. XVIII, S. 1 (Ocak- Şubat, 1995)
- Lathin, Drew : "Overcoming Fear of Self-directed Teams", **Journal for Quality and Participation** C.XVII, S.4 (Temmuz-Ağustos, 1994).
- Leavitt, Harold J. : "Hot Groups", **Harvard Business Review**, (Temmuz-Ağustos,1995)
- Jean Lipman-Blumen

- Lewis, Pamela S. ve
Stephen H. Goodman :**Management: Challenges in the 21st Century**, (Minneapolis: West Publishing Company, 1995)
- Liebowitz, S. Jay :“Are Self-Managing Teams Worthwhile? A Tale of Two Companies”, **Sam Advanced Management Journal** , C. LX, S.2 (İlkbahar, 1995)
- Limerick, David
Ron Passfield ve
Bert Cunningham :“Towards an Action Learning Organization”, **The Learning Organization**, C.I, S. 2, 1994.
Luthans, Fred :**Organizational Behavior**, (New York: Mc Graw-Hill, 1992).
- Manz, Charles C.
David E. Keating ve
Anne Donnellon :“Preparing for an Organizational Change to Employee Self-Management: The Managerial Transition”, **Organizational Dynamics**, C.XIX, S.2 (Sonbahar, 1990).
- Manz, Charles C. ve
Henry P. Sims, Jr., :“Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self Managing Work Teams” **Administrative Science Quarterly** , C. XXXII, S. 1 (Mart, 1987).
- Meyer, Alan D.
Anne S. Tsui ve C.R. Hinings :“Configurational Approaches to Organizational Analysis”, **Academy of Management Journal**, C.XXXVI, S.6, (Aralık, 1993)
- Miles, Raymond E. ve
Charles C. Snow, :“Causes of Failure in Network Organizations”, **Organizational Dynamics**, C. XX, S. 3 (Kış, 1992).

- Mintzberg, Henry : **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**, (New Jersey: Prentice-Hall , 1983)
- Mondy, Wayne ve R. Premeaux : **Management** (New Jersey: Prentice-Hall Shane International Inc.,1995).
- Musselwhite, Ed ve Linda Moran : "On the Road to Self-Direction", **Journal for Quality and Participation**, C.XI, S.3, (Haziran,1990).
- Newstrom, John W. ve Keith Davis, : **Organizational Behavior**, (New York: Mc Graw-Hill Inc, 1993)
- Özalp, İnan : "Matriks Organizasyon Yapısı", **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VI, S.1 (Haziran, 1988)
- Özalp, İnan : "Örgütlerde Çatışma", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, C.VII, S.1 (Haziran, 1989)
- Özalp, İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, C.II,(Eskişehir: Birlik Yayıncılık, 1995).
- Özer, Kadir : **Gerçekçi Yönetişim**, (İstanbul: Varlık Yayınları, 1997).
- Özgen, Hüseyin ve Murat Türk : "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", **Amme İdaresi Dergisi**, C.XXIX, S.2, (Haziran, 1996).
- Pfeffer,Jeffrey (Çev. Sinem Gül) : **Rekabette Üstünlüğün Sırrı:İnsan**, (İstanbul: Sabah Kitapları Dizisi, Gençlik Yayınları A.Ş., 1995).

- Piore, Michael J ve Charles F.Sabel :**The Second Industrial Divide**, (New York: Basic Books, 1984).
- Phatak, Arvind : **International Dimensions of Management** (Boston: Pws-Kent Publishing Company, 1992)
- Post, James E. ve Diğerleri, :**Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethic**,(New York; Mc Graw Hill.Inc., 1996).
- Randolp, W.Alan :“Navigating the Journey to Empowerment”, **Organizational Dynamics**, C.XXII, S. 3 (Kış, 1994).
- Ranney, Joyce ve Mark Deck, :“Making Teams Work: Lessons from the Leaders in New Product Development”, **Planning Review**, Temmuz-Ağustos, 1995).
- Ray, Darrel ve Howard Branstein, :**Teaming Up** (New York: Mc Graw Hill Inc, 1995)
- Roach,John M. (Çev. Zeki Aksan) :“Volvo Montaj Hattını Neden Kaldırdı”, **Organizasyon**, Y.II, S.6,(1978)
- Robbins, Stephen P. :**Organizational Behavior**, (New Jersey: Prentice-Hall International, 1996).
- Robbins, Stephen P. ve Mary Coulter :**Management**(New Jersey:Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1996).
- Romme, A. G. :“Organizational Learning”, **Management Learning**, C.XXVIII, S.2 (Haziran, 1997)

- Ross, Al ve Jeanne Wilson :“Self-Directed Teams in One-On-One Work”,
Journal for Quality and Participation, C. XVII,
S.4 (Temmuz-Ağustos, 1994)¹
- Rothwell, Sheila :“Restructuring and Re-Engineering
Organizations”, **Manager Update** C.VI, S.4,
(Yaz,1995).
- Rothwell, Sheila :“Team Building: Involvement and Empowerment “
Manager Update, C.V,S.2 (Kış, 1993).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve
Melek Tüz :**Örgütsel Psikoloji**, (Bursa; Ezgi Kitabevi
Yayınları, 1996).
- Sagoe, Isaac K. :“Why are Self-Managed Teams so Popular?”,
Journal for Quality and Participation,C.XVII,
S.4 (Eylül, 1994).
- Saunier, Anne M. ve
Elizabeth J. Hawk :“Realizing the Potential of Teams Through Team-
Based Rewards”, **Compensation and Benefits
Review**, C.XXVI, S.4, (Temmuz, 1994).
- Scanlan, Burt ve Bernard Keys :**Management and Organizational Behavior**,
(New York: John Wiley and Sons, 1983).
- Schermerhorn, John R.
James G. Hant ve
Richard N. Osborn :**Organizational Behavior**,(New York: John
Wiley and Sons, 1997).
- Senge, Peter :“The Leader’s New Work: Building Learning
Organization”, **Sloan Management Review**,
(Sonbahar, 1990)

- Senge, Peter
(Çev. Günhan Günay) : "Öğrenen Alt Yapılar", **Executive Excellence**, Y.1, S.11, (Şubat, 1998).
- Shane, Scott A., : "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors", **Academy of Management Journal**, C.XXXIV, S.1 (1996)
- Shelton, Charlotte
(Çev. Yeşim Cimcoz ve Diğerleri) : "Ekip Ruhunu", **Executive Excellence**, Y.1, S.2 (Mayıs, 1997).
- Shipper, Frank ve
Charles C. Manz : "An Alternative Road to Empowerment", **Organizational Dynamics**, C. XX, S.3 (Kış, 1992)
- Snow, Charles ve : "Managing 21 st Century Network Organizations", **California Management Review**, C. XXXIV, S. 4 (Yaz , 1992).
- Starling, Grover : **The Changing Environment of Business**, (Cincinnati: South Western College Publications, 1996).
- Steers, Richard M. : **Introduction to Organizational Behavior**, (Harper Collins Publications, 1991).
- Stevens, Michael J. ve
Michael A. Campion : "The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Team Work: Implications for Human Resource Management", **Journal of Management**, C.XX, S.2, 1991)
- Szilagy, Andrew D. ve
March, Wallece : **Organizational Behavior and Performance**, (Illinois: Scott Foresman, 1990).

- The Price Waterhouse,
Change Integration Team :**The Paradox Principles**,(Chicago:Irwin
Professional Publishing, 1996).
- Tapscott, Don :“Strategy in the New Economy”,**Strategy and
Leadership**, C.XXV, S.6.(Kasım- Aralık,1997)
- Toffler Alvin ve Heidi Toffler
(Çev. Zülfü Dicleli) :**Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın
Politikası**, (İstanbul:İnkılapKitabevi, 1996).
- Torrington, Derek ve
Jane Weightman :**Effective Management**, (New York: Prentice-
Hall International, 1994).
- Tosi, Henry L.
John R.Rizzo ve
Stephen J.Carrol :**Managing Organizational Behavior**,
(Cambridge: Ballinger Publications, 1986).
- Tuckman, B.W. ve M.C.Jensen :“Stages of Small Group Development Revisited”,
Group and Organization, S.2 (1977).
- Tudor, Thomos R.
Robert R.Trumble ve
Joanna J.Diaz :“Work-Teams: Why do They Often Fail”, **Sam
Advanced Management Journal**, C.LXI, S.4
(Sonbahar, 1996).
- Uyargil, Cavide :“İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Geliştirilmesinde
Facilitator Rolü ve Öğrenme Sürecinin Etkinliğine
Katkısı, “ **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dergisi**, C.XXV., S.1 (Nisan, 1996)
- Ülgen, Hayri :**İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve
Uygulanması**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi
İşletme İktisadı Enstitüsü, 1991).

- Yuki, Gary : **Leadership in Organizations**, (New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1994)
- Wageman, Ruth : "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", **Organizational Dynamics**, C. XXVI, S.1 (Yaz, 1997).
- Warner, Mark J. (Çev. Yeşim Cimcoz ve Diğerleri) : "Ekipler Neden Başarısız Olur, Nasıl Başarıya Ulaşır", **Executive Excellence**, Y.I, S.2 (Mayıs, 1997).
- Weiss, Donald H. (Çev. Erhan Tuskan) : **Başarılı Ekip Oluşturma**, (İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd.Şti., 1993).
- Wellins, Richard S. : "Building a Self-Directed Work Team" İçinde: Christopher Mabey ve Paul Iles(Derleyen), **Managing Learning**, (London: Open University, 1994).
- Wermter, Margit (Çev. Veli Karagöz) : **Stratejik Proje Yönetimi**, (İstanbul: Evrim Yayınevi, 1996).
- Wernick, Steve : "Self-Directed Work Teams and Empoverment", **Journal for Quality and Participation**, C.XVII, S.4, (Temmuz-Ağustos, 1994).
- Wheatley, Margaret J. ve Myron K.Rogers : "Self-Organization", **Strategy and Leadership** C.XXIV, S.4, (Temmuz-Ağustos, 1996)
- Willier, Mary Jane (Çev. Günhan Günay ve Mustafa Koka) : "Geleceğin İşyeri", **Executive Excellence**, Y.I, S.9 (Aralık, 1997).

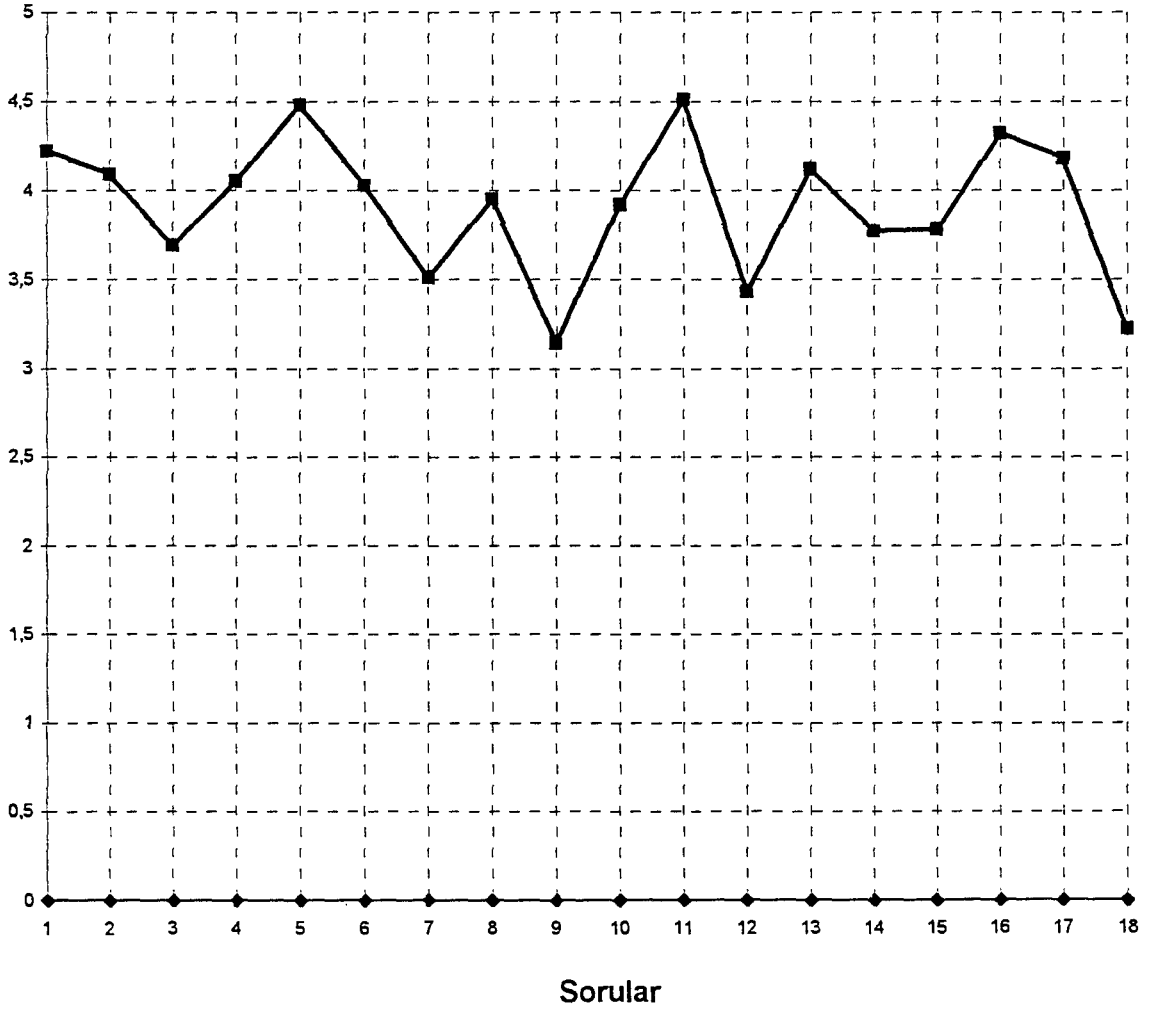
Wilson, Jeanne M. ve
Richard S. Wellins,
(Çev.Yeşim Cimcoz ve Diğerleri)

:"Ekip Liderliği", **Executive Excellence**, Y.1, S.2.
(Mayıs, 1997).

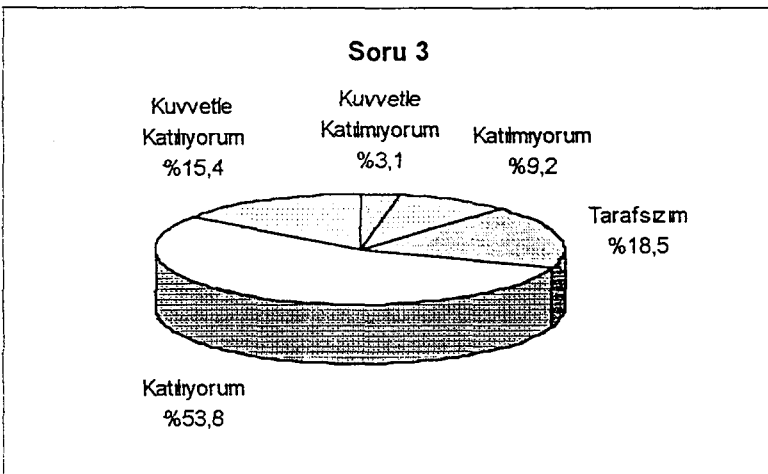
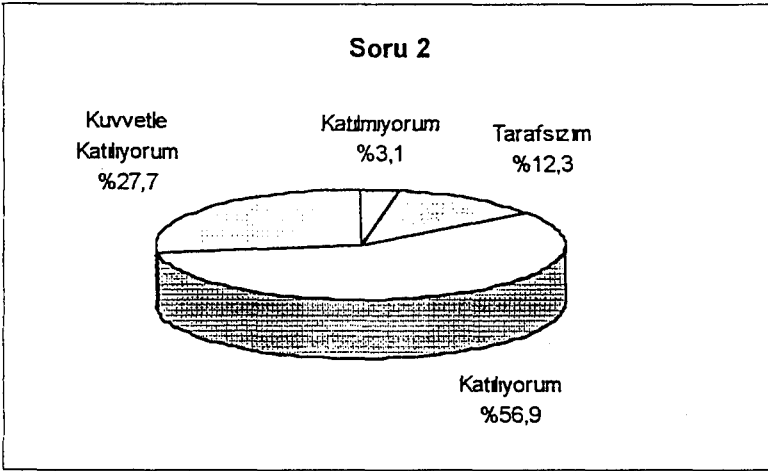
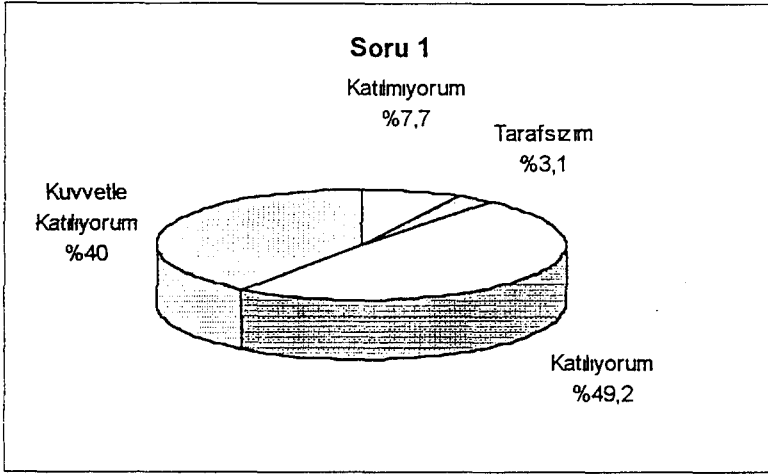
Womack, James P. ve
Daniel Jones

:"From Lean Production to the Lean Enterprise",
Harvard Business Review, (Mart- Nisan, 1994)

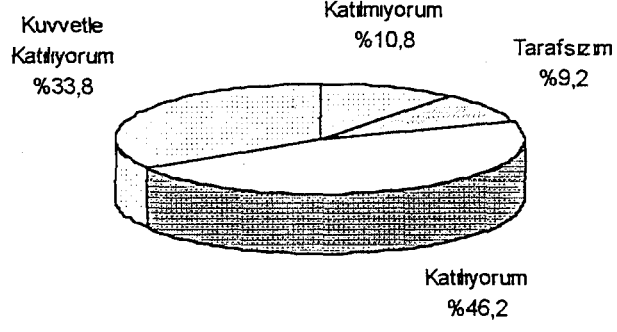
EK- I. Araştırma Bulgularının Grafik İle Gösterilmesi



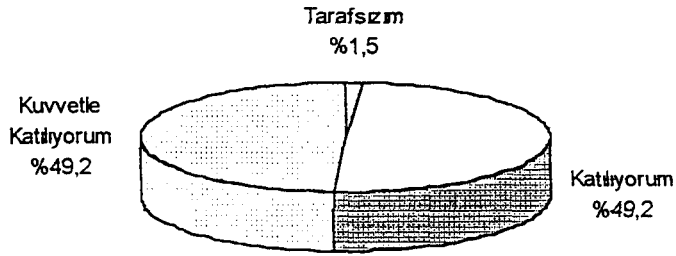
EK- II. Araştırma Bulgularının Sorulara Göre Yüzde Dağılımları



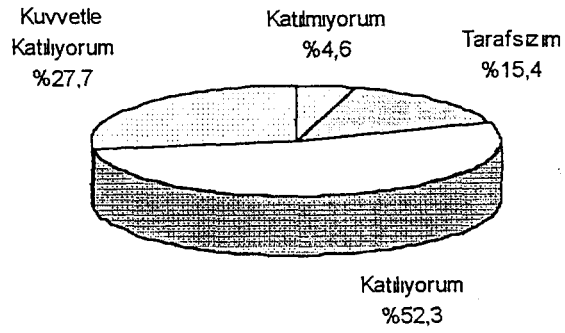
Soru 4

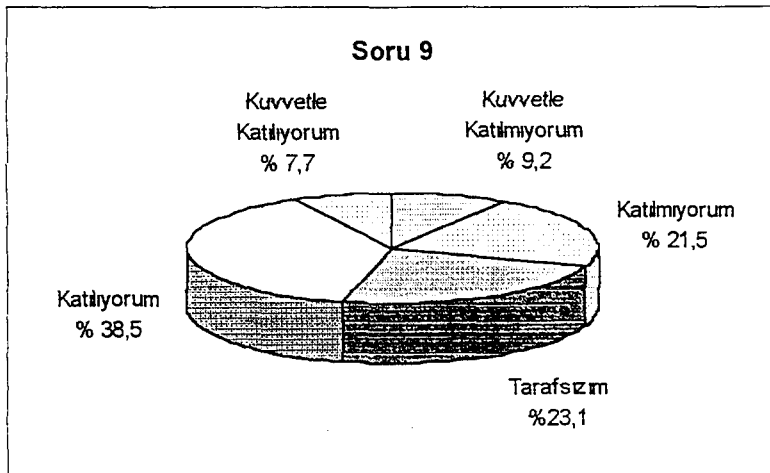
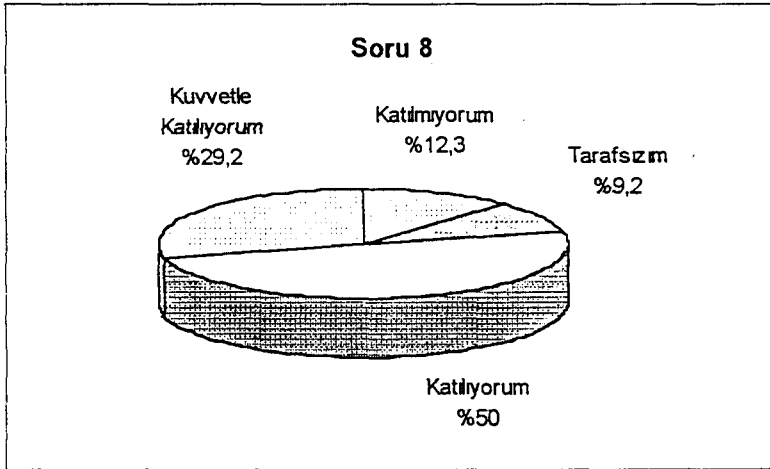
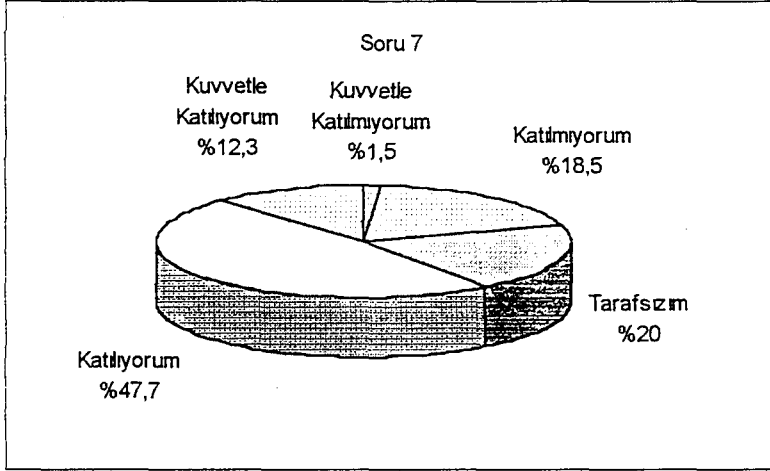


Soru 5



Soru 6



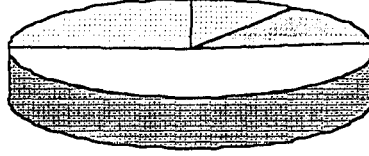


Soru 10

Kuvvetle
katılıyorum
% 24,6

Katılmıyorum
% 9,2

Tarafsızım
% 13,8



Katılıyorum
% 52,3

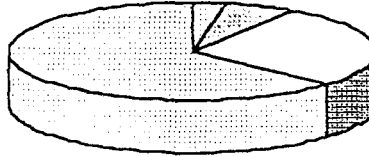
Soru 11

Katılmıyorum
% 3,1

Tarafsızım
% 6,2

Katılıyorum
% 27,7

Kuvvetle
Katılıyorum
% 63,1



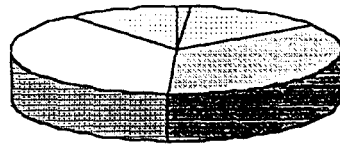
Soru 12

Kuvvetle
Katılıyorum
% 10,8

Kuvvetle
Katılmıyorum
% 1,5

Katılmıyorum
% 13,8

Katılıyorum
% 38,5



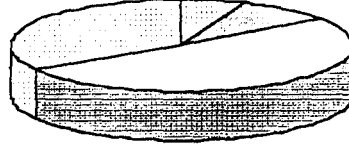
Tarafsızım
% 35,4

Soru 13

Kuvvetle
Katılıyorum
% 33,8

Katılmıyorum
% 6,2

Tarafsızım
% 9,2



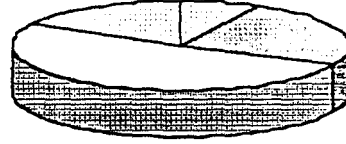
Katılıyorum
% 50,8

Soru 14

Kuvvetle
Katılıyorum
% 16,9

Katılmıyorum
% 7,7

Tarafsızım
% 24,6



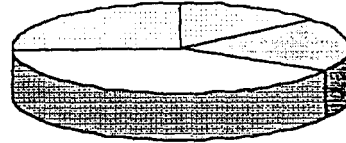
Katılıyorum
% 50,8

Soru 15

Kuvvetle
Katılıyorum
% 26,2

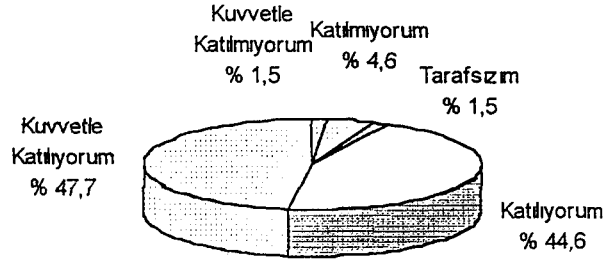
Katılmıyorum
% 13,8

Tarafsızım
% 20

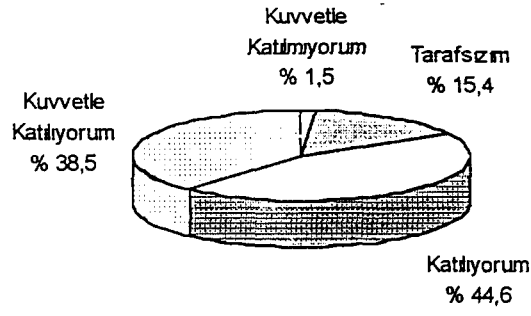


Katılıyorum
% 40

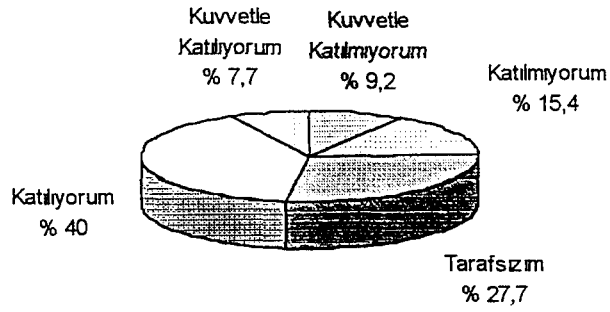
Soru 16



Soru 17



Soru 18



EK- III- Anket Formu

	Kuvvetle Katılıyorum	Katılıyorum	Tarafsızım	Katılmıyorum	Kuvvetle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1- Mevcut organizasyon kültürü ekip çalışmasının gelişimine katkı sağlar	()	()	()	()	()
2- Organizasyon yapısı kendi-kendini yöneten ekip sistemi açısından uygundur	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
3- Yöneticiler ekip üyelerine yetki ve sorumluluklarını devretme konusunda isteklidir	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
4- Tüm üyeler ekip içinde nasıl davranılması gerektiğini belirleyen ekip normlarına uyum sağlamaktadır	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
5-Eğitim programları tüm üyelerin ekip çalışmasının gerektirdiği yönetsel ve teknik becerileri kazanmaları açısından büyük bir önem taşımaktadır	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
6-Ekip üyelerinin herbiri yeni beceriler kazanmaları gerektiğini ve bunun için ne tür bir eğitime ihtiyaç duyduklarını bilirler	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
7-Üst yönetim, işletmenin geleceğine ilişkin vizyonunu ekip üyeleri ile paylaşır	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
8-Ekip çalışmasıyla birlikte yöneticilerin rollerinde ve çalışanlara olan yaklaşımlarında olumlu yönde bir değişim gerçekleşmiştir	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
9- Performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri kendi-kendini yöneten ekip çalışmasının ihtiyaçlarını karşılamaktadır.	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
10-Her bir ekip üyesi ekip çalışmasına konu olan iş gereklerine uygundur.	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
11-Üst yönetimin kendi-kendini yöneten ekiplerin başarılı olacağı konusundaki inancı ve verdiği destek çok önemlidir	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()

	Kuvvetle			Kuvvetle	
	Katılıyorum	Katılıyorum	Tarafsızım	Katılmıyorum	Katılmıyorum
12-Ekip üyeleri kendi performanslarını kendileri değerlendirmektedir	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
13-Ekip içindeki çatışmalar üyeler arasında ortak bir çözüm ile sonuçlanmaktadır.	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
14-Kendi-kendini yöneten ekip üyelerinin seçiminde kullanılan kriterler adayların yeteneklerini ve potansiyellerini belirlemede yeterlidir	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
15-Üst yönetim ekibin ihtiyaç duyduğu kaynakları (finansal, teknik, bilgi v.b.) sağlama konusunda isteklidir	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
16-Ekip üyelerinin her biri işle ilgili bilgi ve düşüncelerini diğer üyeler ile paylaşmaktadır	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
17-Ekip üyelerinin herbiri görevlerini ekibin amacına ve varlık nedenine anlam kazandıracak biçimde yerine getirmektedir	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
18-Ekip üyeleri işleriyle ilgili tüm kararları kendileri almaktadır	5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()