

133576.5

**KENDİ KENDİNİ YÖNETEN  
TAKIMLARIN YÖNETİME KATKILARI  
VE TEİ'DE BİR UYGULAMA**

**Bahar AY BAYRAÇ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir, Mart 1998**

*Eskişehir  
Eskişehir İktisadi ve Sosyal  
Enstitüsü*

**KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN YÖNETİME KATKILARI  
VE TEPE'DE BİR UYGULAMA**

**Bahar AY BAYRAÇ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İşletme: Anabilim Dalı**  
**Danışman: Prof.Dr. Mehmet ŞAHİN**

**Eskişehir**  
**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Mart 1998**

*M.ŞAHİN*

## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	vi
ABSTRACT .....	viii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ ONAYI .....	ix
ÖNSÖZ .....	x
ÖZGEÇMİŞ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ORGANİZASYONLARDA TAKIMLAR

1. TAKIM DAVRANIŞININ TEMELLERİ .....	4
1.1. Takımların Tanımlanması .....	4
1.2. Takımlara Katılma Sebepleri.....	7
1.3. Takım Gelişiminin Aşamaları .....	10
1.4. Takım Oluşturma Yöntem Bilimi.....	11
1.4.1. Takım Oluşturma Faaliyetleri .....	12
1.4.2. Takip .....	13
1.4.3. Programların Gelişimi .....	14
1.5. Takımların Özellikleri.....	17
1.6. Takım Çeşitleri.....	18
1.6.1. Bölüm Geliştirme Takımları .....	18
1.6.2. Süreç Geliştirme Takımları.....	19
1.6.3. Görev Takımları.....	19
1.6.4. Kendi Kendini Yöneten Takımlar .....	19
1.6.5. Görev Birliği.....	20
1.6.6. Kalite Çemberleri .....	21

2. TAKIM İLİŞKİLERİNE YÖNELİK MÜDAHALE TEKNİKLERİ .....	22
2.1. Takım Kurma Müdahaleleri .....	22
2.1.1. Teşhis Toplantıları .....	23
2.1.2. Takım Kurma Toplantıları .....	24
2.2. Rol Görüşme .....	26
2.2.1. Hazırlık .....	26
2.2.2. Sözleşme Yapma .....	27
2.2.3. Teşhis .....	27
2.2.4. Görüşme .....	28
2.3. Rol Analiz Tekniği .....	29
2.3.1. Odak Rolün Analizi .....	29
2.3.2. Odak Rol Sahibin Beklentilerinin Tespiti .....	30
2.3.3. Diğer Üyelerin Beklentilerinin Tespiti .....	30
2.3.4. Rol Profilinin Hazırlanması .....	30
3. TAKIMLAR ARASI İLİŞKİLERE YÖNELİK MÜDAHALE TEKNİKLERİ .....	31
3.1. Takımlar Arası Takım Kurma .....	31
3.2. Örgüt Problemlerini Yansıtma Tekniği .....	32
4. TAKIMLARIN PROBLEM ÇÖZMEDE KULLANDIKLARI TEKNİKLER .....	34
4.1. Nominal Grup Tekniği .....	34
4.2. Delphi Tekniği .....	36
4.3. Beyin Fırtınası .....	37
4.4. Yapıcı Geribildirim .....	38
4.5. Altı Aşamalı Metod .....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

### ORGANİZASYONLARDA KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN OLUŞUMU

1. KENDİ KENDİNİ YÖNETİM KAVRAMI .....	42
1.1. Kendi Kendini Yönetimin Tanımı .....	42
1.2. Kendi Kendini Yönetimin Ayırıcı Özellikleri .....	44

1.3. Kendi Kendini Yönetim Sisteminin Stratejik Elemanları.....	44
1.3.1. Planlama:.....	44
1.3.2. Örgütlenme.....	45
1.3.3. Denetleme.....	45
1.3.4. Öğrenme.....	46
1.3.5. Aracılık.....	47
1.3.6. Yardım.....	47
1.3.7. Paylaşma.....	47
2. ORGANİZASYONLARDA KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR.....	49
2.1. Kendi Kendini Yöneten Takımların Tanımı ve Amacı.....	49
2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımların Oluşumu.....	51
2.3. Kendi Kendini Yöneten Takımların Özellikleri.....	52
3. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN YÖNETİME YARARLARI VE SAKINCALARI.....	55
3.1. Kendi Kendine Yöneten Takımların Yararları.....	55
3.1.1. Devamsızlığı Azaltma.....	55
3.1.2. Verimliliği Arttırma.....	56
3.1.3. Daha Fazla İş Tatmini ve Organizasyona Bağlılık.....	57
3.1.4. Yetenekli ve Uzman İşgücünden Yararlanma.....	57
3.1.5. Yeniliklere Uyum.....	57
3.1.6. Daha Az Yöneticiye İhtiyaç.....	57
3.2. Kendi Kendini Yöneten Takımların Sakıncaları ve Riskleri.....	58
3.2.1. Kendi Kendini Yöneten Takımların İptal Edilmesinin Zorluğu.....	58
3.2.2. Direnç.....	59
3.2.3. Uygunsuz Emsal Baskısı.....	59
4. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN BAŞLICA ÇALIŞMA ALANLARI.....	61
4.1. Proje Yönetimi.....	61
4.2. Değişim Mühendisliği.....	62
4.3. Yeni Ürün Geliştirme Faaliyetleri.....	70

5. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN FAALİYETLERİNDEKİ BAŞARININ SAĞLANMASI İLE İLGİLİ TEDBİRLER VE ÖNERİLER.....	75
5.1. Takım Çalışmasının Verimini Arttırmak İçin İletişim Hatalarından Kaçınılmalı .....	75
5.2. Takım Üyeleri Tarafından Belirlenmiş Doğal Liderlik .....	82
5.3. Üst Yönetimin Kendi Kendini Yöneten Takımların Yapılanmasına İnancı ve Desteği	86
5.3.1. Takım Başarısına Katkıda Bulunan Faktörler.....	87
5.3.2. Takım Başarısını Engelleyen Sebepler .....	88
5.3.3. Hizmet Firmalarında Görüşme Zamanı .....	88
5.3.4. Öneriler .....	89

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'DEKİ KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

1. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'NİN TANITIMI .....	90
1.1. TEİ'nin Kuruluşu ve Ortaklık Yapısı .....	90
1.2. General Electric Şirketinin Tanıtımı .....	91
1.3. Şirketin Yapısı .....	92
1.3.1. Yönetim Kurulu .....	92
1.3.2. İcra Komitesi .....	92
1.4. TEİ'nin Üretim Konusu.....	93
1.5. Büyüme Dönemi .....	93
1.6. Kalite Kontrol ve Uluslararası Standartlar.....	94
1.7 Motor Montaj Bölümü .....	94
1.8. TEİ'nin Sahip Olduğu Başarı ve Ödüller.....	95
1.9. Lider Yetiştirme Programı.....	95
1.10. Üniversite-Sanayi İşbirliği.....	96
1.11. 6 Sigma Seviyesinde Kalite.....	96
1.12. TEİ ve Toplam Kalite Yönetimi .....	102
1.12.1. Liderlik .....	103
1.12.2. Sürekli Gelişme.....	103

1.12.2.1. Sürekli Gelişme Programının Uygulanması .....	103
1.12.2.2. Takım Çalışmaları .....	110
1.12.2.3. Sürekli Gelişme Programının İşletmeye Kazandırdıkları .....	115
2. UYGULAMADAKİ BENZERLİKLER VE FARKLILIKLAR .....	116
<b>SONUÇ.....</b>	<b>118</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>I-IV</b>

**YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**  
**KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN YÖNETİME KATKILARI**  
**VE TEPEDE BİR UYGULAMA**

**Bahar AY BAYRAÇ**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 1998**  
**Danışman: Prof.Dr. Mehmet ŞAHİN**

Kendi kendini yöneten takımlar önceden belirlenmiş amaçları ve hedefleri başarma doğrultusunda birlikte çalışan çalışma takımlarıdır. Günümüzde çoğu şirketler kendi kendini yöneten takımları orta kademe yönetim maliyetlerini azaltmak ve organizasyon boyunca takım çalışmalarını geliştirmek için kullanmaktadırlar. Çoğu durumlarda daha iyi organizasyon başarısı elde etmek için takım kültürü oluşturulması gereklidir.

Çok sayıda örnek organizasyon takım oluşturma çalışmalarına yönelmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, Nabisco, Citicorp, Chrysler, General Foods, GE ve Honeywell'in bu yöne doğru çalışmalar içinde oldukları gözlenmiştir. Xerox rekabetsiz çalışma ortamını geliştirmek ve değerlendirmek için takım yaklaşımını ilk kullanan şirket olmuştur.

Takım davranışlarının olumlu yönlerinden yararlanma, bireysel doyumu ve örgütsel başarıyı geliştirme yönündeki hareketler özerk iş takımları düşüncesini doğurmuştur. Bu düşünce, iş ve örgüt tasarımı için sosyo-teknik sistemler yaklaşımının oluşması ile sonuçlanmıştır. Amaç, sosyal doyumu sağlamak için çalışanların gereksinimleri ile örgütün teknik gerekliliklerini çakıştırmaktır.

Kendi kendini yöneten takımlar, geleneksel olarak yönetilen takımlarda ihtiyaç duyulmayan bir olgunluk ve sorumluluk derecesine ihtiyaç duyarlar. Kendi kendini yöneten takımlar gerekli olan üretimin kalite ve miktarı hakkında da organizasyondan açık talimatlar almalıdırlar. Destekçi bir personeel ihtiyaç duyulduğunda malzeme kaynakları gerekli



olduğunda, uzmanlığını ve yönetimini sağlayacak ortam yaratılmalıdır. Geleneksel çalışma takımlarında, üretim amaçları, rehberlik ve malzeme kaynakları bir denetçi ya da yönetici tarafından sağlanır. Kendi kendini yöneten çalışma takımlarında ise çalışanlar kendi kendilerine bunların uygun olup olmadığından emin olmalıdırlar. Kendi kendini yöneten takımlar çalışma süresince incelenmiş ve aynı donanımla, aynı işleri yapan geleneksel şekilde yönetilen takımlarla karşılaştırılmıştır.

Sonuçlar, kendi kendini yönetme durumunun, iş tatmini üzerinde önemli ve uzun süren pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Kendi kendini yöneten takımlardaki işgücü maliyetlerinin düşürülmesinden dolayı verimlilik gelişme göstermiştir. Çalışanların yeni çalışma düzeninden hoşlandıklarını iddia etmelerine rağmen iş devir oranı kendi kendini yönetim ortaya çıktıktan sonra artmıştır.

## ABSTRACT

Self-managed teams are groups of employees who work together toward the achievement of preestablished goals and objectives. Many companies today use SMTs to reduce middle management costs and foster teamwork throughout the organization. In most cases, the team-oriented culture that results leads to better organizational performance.

There are numerous examples of organizations that have moved toward a team-oriented work environment. Nabisco, Citicorp, Chrysler, General Foods, GE and Honeywell are just a few of the organizations that have made the shift. Xerox first used a team approach to evaluate and improve an uncompetitive work area.

Self-managing work groups require a degree of maturity and responsibility not called for in traditionally managed groups. They also must have clear directions from the organization about the quantity and quality of production needed. A highly supportive staff must provide expertise and direction when needed, and adequate material resources are obviously necessary. In traditional working groups, production goals, guidance, and material resources are supplied by a supervisor or manager. In self-managing work groups, the workers themselves must make sure these are available.

The results showed a substantial and long-lasting positive effect of the self-managing condition on job satisfaction. Because of reduced labor costs in the self-managing groups, overall productivity showed an improvement. Although the employees claimed to like the new working arrangement, turnover increased after it was introduced.

## DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ

İmza

Danışman : Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

.....  
.....

Üye : Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

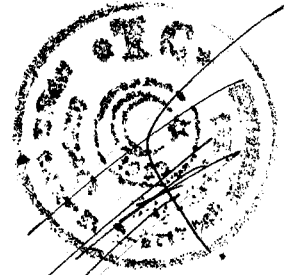
.....  
.....

Üye : Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

.....  
.....

Tezin kabul edildiği tarih: 7 Mayıs 1998.....

Tez'in, ilgili yasa ve yönetmeliklerin öngördüğü teknik ve bilimsel koşulları karşıladığı ve adayın "Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı"nda Yüksek Lisans derecesi almaya hak kazandığı anlaşılmıştır.



.....  
Prof. Dr. Enver Özkalp

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu tezde takım çalışmaları, kendi kendini yöneten takımlar ve Tusaş Motor Sanayii A.Ş. (TEI)'deki takım çalışmaları ile kendi kendini yöneten takımları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar anlatılmaya çalışılmıştır.

Tezin hazırlanmasındaki katkılarından dolayı tez danışmanım Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN'e, Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'ne ve Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne teşekkürlerimi bildiririm.

Bahar AY BAYRAÇ

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1-Takım Oluşturma Sonuçları.....	15
Şekil 2-Takım Oluşturma Sonuçları.....	16
Şekil 3-Dallas Elektronik Şirketi Geliştirilmiş Kalite Sonuçları.....	16
Şekil 4-Kendi Kendini Yönetimin Bir Modeli .....	43
Şekil 5-Yeni Ürün Geliştirilmesinde Çapraz Fonksiyonel Takımları Kullanımı .....	72
Şekil 6-Proje / Takım Uygunluğu .....	74
Şekil 7-Sürekli Gelişme Strateji Haritası .....	105
Şekil 8-Sürekli Gelişme Modeli.....	106
Şekil 9-TEP’de Çalışan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	108
Şekil 10-Öneri Ödül Sistemi Akış Şeması .....	110
Şekil 11-Süreç İyileştirme Takımı Çözüm Yaklaşımı .....	111
Şekil 12-“Workout” Kültürü.....	112
Şekil 13-Takım Çalışmaları Akış Şeması.....	114

## KISALTMALAR

AWT	: Action-Workout ekibi
BTT	: Bullet-Train ekibi
CTQ	: Kritik kalite karakteristikleri
DPU	: Ünite başına hata
GE	: General Electric
KKK	: Kendi kendini kontrol
KKY	: Kendi kendini yönetim
PIT	: Proses geliştirme ekibi
PDPC	: Proses karar program tablosu
SMT	: Self managing teams
SPC	: İstatistiksel proses kontrolü
TEI	: Tusaş Engine Industries Inc. (Tusaş Motor Sanayii A.Ş.)
TLP	: Technical leadership program
TWT	: Thruput-Workout ekibi
TUSAŞ	: Türkiye Uçak Sanayii Anonim Şirketi

## GİRİŞ

İşletmeler ilerleyen çağa ayak uydurabilmek için yeni teknikleri öğrenmek ve uygulamak zorundadırlar. Gelecekte başarılı olacak işletmeler, dünyada değişen koşullar, gelişmeler ve şiddetli rekabet karşısında, kendi yapılarında gerekli değişiklikleri gerçekleştirebilen ve geleceği daha iyi yorumlayabilen işletmeler olacaktır. Bu işletmeler kısa sürede, kaliteli ve ucuz üretim yapıp, yeni ürünler sunabildikleri, değişen koşullara uyum sağlayabilecek esnek iş gücüne sahip olabildikleri ve ortak bir amaç uğrunda tüm çalışanlar ile birlikte bütünleşebildikleri ölçüde başarılı olacaklardır. Kendi kendini yönetem takım çalışmaları geleceğin birçok işletmesinin uygulamak zorunda kalacakları bir yönetim tarzı olacaktır.

İş tasarımı, işlerin içerik ve ilişkilerinin, hem insanları, hem de örgütsel başarıyı etkilemesi açısından belirlenmesini anlatır. İnsanlar ve ortam değiştiği için, daha insancıl iş tasarımlarına büyük titizlik gösterilmesi gereksinimi vardır. Bu anlamda kendi kendine yönetim uygulaması gündeme gelmektedir.

İş zenginleştirme, işleri insancılaştırmayı amaçlayan herhangi bir çabayı, özellikle işlere yeni güdüleyicilerin eklenmesini anlatır. İşlerin özellikle zenginleşme sağlayan temel boyutları, çeşitlilik, görevle özdeşleşme, görevin önemi, özerklik ve geri beslemedir. Özellikle işletmelerde kendi kendini yöneten çalışma takımları kurulabilirse, bunların yönetime yararı görülebilecektir.

Zenginleştirilmiş sosyoteknik çalışma sistemleri, tüm bir örgüt ya da onun önemli bir bölümü için dengeli bir davranışsal-teknik sistem sağlarlar. İsveç'te Saab-Scania ve Volvo'da, ABD'de General Foods ve Non-Linear Systems'da bu sistemlerle önemli deneyler yapılmıştır, ve firmalar da benzer deneyler yapmaktadırlar. Alınan ilk sonuçlar olumludur, ancak bu tür tasarımların ne denli etkili olduğunu belirlemek için pek çok deneyler yapmak gerekecektir.

Birkaç işgören bütün bir iş birimini yapan kendi kendini yöneten çalışma takımı içine yerleştirilebilir. Bu yolla, işleri birlikte çalışmalarını gerektiren işgörenler birbirlerinin gereksinmelerini daha iyi anlayabilir ve takım çalışmalarını geliştirebilirler. Rutin işler yapan işgörenlerin kendilerini belli başlı bir görevi yerine getiren daha büyük bir takıma bağlı görerek, görevlerini daha önemli bulmaları olanaklı olur. Bu durumda, işgören açısından daha yüksek bir motivasyon sağlanabilir.

"Self-management" Türkçe'de kendi kendini yönetim anlamında kullanılmaktadır. Kendi kendini yönetim doğal çalışma takımları veya özerk iş takımları ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.

Kendi kendini yönetim kavramı, kendi kendini düzenleme, kendi kendini kontrol ve liderlik yerine değiştirilerek kullanılmaktadır. Kendi kendini yöneten takım, yüksek eğitim almış çalışanlardan oluşan, kendi işlerini yapan ve kendi kendilerinin yönetiminden sorumlu, birbirlerine dayanışma ile bağlı bir takımdır. Yönetim ile işbirliği içinde kendi amaçlarını kendileri belirler ve takım bu amaçları nasıl meydana getireceğini, işlerin nasıl başarılacağını planlar.

Birçok yazar kendi kendine yönetilen bir işte yönetimde geleneksel olarak yer tutan pek çok faaliyetin; örneğin çalışma tekniklerinin seçimi, müşteriler ile etkileşim, çalışma standardındaki değişimler, çalışanın veya çalışma takımının sorumluluğunda olduğu gözlenmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde organizasyon içindeki takımlar üzerinde durulmuştur. Takım davranışının temelleri, takım ilişkilerine yönelik müdahale teknikleri, takımlar arası ilişkilere yönelik müdahale teknikleri ve takımların problem çözmede kullandıkları teknikler incelenmiştir.

İkinci bölümde ise organizasyonlarda kendi kendini yöneten takımların oluşumu incelenmiştir. Kendi kendini yönetim kavramı tanımlanmış, kendi kendini yöneten takımların



tanımı, amacı, oluşumu, özellikleri açıklanmıştır. Kendi kendini yöneten takımların yönetime yararları ve sakıncaları, kendi kendini yöneten takımların başlıca çalışma alanları ve kendi kendini yöneten takımları faaliyetlerindeki başarının sağlanması ile ilgili tedbirler ve öneriler açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise TEI tanıtılmış, TEI'deki takım çalışmaları incelenmiştir. TEI'deki 6 sigma uygulamasından bahsedilmiştir. TEI'deki takım çalışmaları ile kendi kendini yöneten takımlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar belirtilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ORGANİZASYONLARDA TAKIMLAR

### 1. TAKIM DAVRANIŞININ TEMELLERİ

#### 1.1. Takımların Tanımlanması

Modern yönetim birlikte çalışmayı gerektirir. Günümüzde, çalışma, halindeki bir örgütü artık yılmaz, inatçı herşeyi bilen, fırsatları kollayan bir yöneticinin kişiliğinde ele almak geçersiz hale gelmiştir. Örgütün takım olarak ele alınması, takım üyelerinin yapılacak işleri paylaşması ve başarılarının ortak amaca ulaşabilmek için birlikte çalışmalarına bağlı olması daha doğrudur<sup>1</sup>.

Bu yaklaşım, gelişmekte olan bazı yönetim biçimlerine aykırı gelebilir ancak Birleşik Amerika'daki pek çok işletmelerin yönetiminin bu yönde geliştiği görülmektedir. Geçmişte kuramsal açıdan sık sık sözü edilen takım çalışması, günümüzde somut, pratik bir uygulama haline dönüşmektedir. Bu değişimin sonucu olarak örgütlerin gelecekte oldukça değişik bir görünüme sahip olacakları söylenebilir. Örgütü oluşturan bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin daha farklı ancak daha verimli olacağı kuşkusuzdur.

Türkçe'de grup, ekip, takım genel olarak aynı anlamda kullanılmaktadır. Meydan Larousse tanımına göre;

**Grup** : Aynı yerde bulunan kimse ve nesnelere bütünü. Görüşleri, çıkarları bir olan kimseler bütünü. Ortak özellikleri olan varlıklar, nesnelere bütünü.

---

<sup>1</sup> Bülent TOKAT (Çev.), "Ekip çalışması", A.Ü. İ.İ.B.F. DERGİSİ, Haziran 1984, C.II, S.2., s.61'den , James L.HAYES, "Teams Work", MANAGEMENT REVIEW, Nov. 1977, s.2.

- Sosyal. Birincil grup; ikincil grup . Sosyal grup, özel bir toplumsal olgu gibi ele alınan ve bu açıdan incelenen grup ; Bir organizmada olup biten her şey biyolojik bir nitelik taşımadığı gibi , bir toplumsal grupta olup biten her şey de , bu grubun , toplumsal grup olarak yaşadığı hayatın bir belirtisi değildir<sup>2</sup>.

**Ekip:** Aynı görevde işleri paylaşmış kimseler topluluğu , takım<sup>3</sup>.

Tanım olarak ekip, ortak bir amaç için bir araya gelmiş bireyler topluluğudur.Ekibin oluşabilmesi için ortak amacın ve her üyenin hangi işi ne zaman yapacağını tüm üyelerce anlaşılması gerekir. Yine ekibin oluşabilmesi için bireyler arasında doğrudan ve etkin bir iletişimin varlığı ve çalışma sonucu başarı elde edildiğinde kazanılan ödülün ekip üyeleri arasında eşit olarak paylaşılması gereklidir.<sup>4</sup>.

**Takım:** Birbirine uyan kimseler topluluğu. (Eşanl. Grup.) Birbirini görev bakımından tamamlayan kimseler topluluğu. (Eşanl.Ekip.) Birbirine uyan ve birbirini tamamlayan şeyler topluluğu<sup>5</sup>.

Bu tezde grup , ekip ve takım sözcükleri aynı anlamda kullanılmıştır.

Grup, belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelen , aralarında etkileşim ve karşılıklı bağımlılık bulunan iki ya da daha çok kişi, şeklinde tanımlanabilir<sup>6</sup>. Gruplar formel (biçimsel) ya da informel (biçimsel olmayan) olabilir. Formel sözcüğüyle örgütsel yapı tarafından tanımlanmış olan görevleri ve çalışma gruplarını oluşturan işlerin belirlenmiş olduğu gruplar anlatılmak isteniyor. Tam tersi olarak informel gruplar planlanmamıştır ve örgüt tarafından belirlenmeyen birleşmelerdir. İş ortamında bu gruplar sosyal ilişki gereksinmesini karşılamak üzere doğal olarak kurulurlar.

---

<sup>2</sup> MEYDAN LAROUSSE, Sabah Yayınları, C.8., s.160.

<sup>3</sup> MEYDAN LAROUSSE, Sabah Yayınları, C.6., s.140.

<sup>4</sup> TOKAT, s.62'den James L.HAYES, "Teams Work" ..... s.2.

<sup>5</sup> MEYDAN LAROUSSE, Sabah Yayınları, C.19., s.20.

<sup>6</sup> Stephen P. ROBBINS(Çev. Sevgi Ayşec ÖZTÜRK), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Etam A.Ş., Eskişehir, 1994, s.103.

Grupları; emir-komuta, görev, çıkar ya da arkadaşlık grupları gibi daha alt sınıflara ayırmak olasıdır . Emir-komuta ve görev grupları örgüt tarafından kurulan gruplardır. Çıkar ve arkadaşlık grupları ise biçimsel olmayan birleşmelerdir.

Emir-komuta grubu örgüt şeması tarafından belirlenir. Bu grup, belirli bir yöneticiye doğrudan rapor veren astlardan oluşur. Bir ilkokul müdürü ve on iki öğretmeni bir emir-komuta grubu oluştururlar. Posta hizmetleri denetim müdürü ve beş müfettişi de emir-komuta grubu oluşturur .

Görev grupları da örgüt tarafından belirlenir ve bir işi tamamlamak amacıyla beraber çalışan kişileri temsil eder. Ancak bir görev grubunun sınırları, hiyerarşide bir üstte yer alan kişiyle sınırlı değildir. Görev grupları emir-komuta ilişkilerinin üstüne geçebilir. Örneğin, bir üniversite öğrencisi kampüste suç işlemekle suçlanıyorsa, bu durum akademik işler dekanının, öğrenci işleri müdürünün, sicil memurunun, güvenlik müdürünün ve öğrencinin danışmanın iletişimini ve koordinasyonunu gerektirebilir. Bu tür bir oluşum, bir görev grubunu meydana getirir. Tüm emir- komuta grupları aynı zamanda görev gruplarıdır. Ancak görev grupları örgütün üstünde olabileceği için, tüm görev grupları emir-komuta grubu değildir.

İnsanlar bir emir-komuta grubuna ya da görev grubuna bağlı olsunlar ya da olmasınlar, spesifik bir amaca ulaşmak için amaçlarıyla ilgili bir grupla ilişki kurabilirler. Bu bir çıkar grubudur. Tatil programını değiştirmek, işten çıkarılan bir arkadaşlarını desteklemek ya da işteki ek faydaları arttırmaya çalışmak için bir araya gelen işgörenler, ortak çıkarlarını korumak amacıyla birleşik bir yapının kurulmasına örnek oluşturur<sup>7</sup> .

Üyelerinin bir ya da daha fazla ortak özelliklere sahip olması nedeniyle sık sık gruplar meydana gelir. Bu tür oluşumları arkadaşlık grupları olarak adlandırılır. İş ortamı dışına da taşan sosyal bağlılıklar ; aynı yaşlarda olmak, Nebraska futbolunda “Big Red” i desteklemek,

---

<sup>7</sup> ROBBINS, s.103.

aynı üniversiteye devam etmiş olmak ya da benzer politik görüşlere sahip olmak gibi nedenlere dayanabilir.

İnformal gruplar üyelerinin ihtiyaçlarını tatmin ederek, çok önemli bir işlevi yerine getirirler. İş yerlerinin ya da görevlerinin çok yakın olmasının getirdiği etkileşim sonucunda beraber golf oynayan, işe birlikte gidip gelen, öğle yemeklerini beraber yiyen ve öğle arasını içme suyu makinesi etrafında geçiren işçiler görmekteyiz. Biçimsel olmamasına rağmen, insanlar arasındaki bu tür etkileşimlerin kişilerin davranışlarını ve performanslarını etkilediğini bilmekteyiz.

Takımlar planlama ve problem çözme fonksiyonlarında kullanılmaktadır. Ford Motor Co. 1970'lerde ürettiği otomobil miktarını günümüzde o zamanki çalışanlarının yarısı kadarıyla üretebilmektedir. Ford bir arabayı yapabilmek için General Motors'un 1/3'ü daha az işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Araç başına 795 USD avantaj sağlamaktadır. Bu gelişmenin en önemli faktörü, maliyetleri düşürmek için birlikte takım halinde çalışmadır<sup>8</sup>.

## 1.2. Takımlara Katılma Sebepleri

İnsanların takımlara katılmalarının tek bir nedeni yoktur. İnsanların çoğu bir kaç takıma birden üye oldukları için, farklı takımların üyelerine farklı faydalar sağladıkları açıktır. İnsanlar takımlara genellikle güvenlik, statü, sevgi, güç ve amaçlarına ulaşabilmek için katılırlar.

a. **Güvenlik:** "Sayılarda güç vardır". Bir takıma katılmakla yalnızlığın verdiği güvensizliği azaltabiliriz - kendimizi daha güçlü hissederiz daha az şüphe duyarız ve tehlikelere karşı daha dirençli oluruz. Yeni işgörenler kendilerini soyutlamış olarak görürler ve takımdan destek ve rehberlik beklerler. Bir işe yeni giren bir kişi de olsa, yıllardır

---

<sup>8</sup> Robert E. COFFEY-Curtis W. COOK- Philip L.HUNSAKER, *Management and Organizational Behavior*, Richard D. Irwin Inc., 1994, s.173'den Neal TEMPLIN, "Team Spirit: Response to Crisis Made Ford Factories in U.S.A. More Efficient", THE WALL STREET JOURNAL EUROPE, Dec. 1992,s.1-7.

çalışmakta olan bir kişi de olsa çok az insan yalnız olmaktan hoşlanır. Diğerleriyle etkileşimde bulunarak ve takımın bir parçası olarak güvence duyarız. Bu durum sendikaların çekiciliğini açıklayabilir. Eğer yönetim işgörenlerin kendilerini güvende hissedecekleri bir ortam yaratamaz ise, onlar da hislerini azaltmak için sendikalaşmaya başlarlar.

**b. Statü:** “Şirketin koşu takımının bir üyesiyim. Geçen ay yapılan Ulusal Şirketler Bayrak Yarışında şampiyon olduk. Şirket bültenlerinde fotoğraflarımızı görmedin mi? “Bu yorumlar, bir takımın prestij sağlamadaki rolünü göstermektedir. Diğer insanlar tarafından önemli bulunan bir takıma dahil olma, kişiye statü ve ün sağlamaktadır.

**c. Kişisel Saygı:** “Phi Omega Chi cemiyetine katılmadan önce kendimi hiç bir kimse olarak görmüyordum. Böyle bir cemiyet içinde yer almak kendimi daha önemli hissetmeme yol açtı”, Bu cümleler,takımın kişiye kendini değerli görme hissi sağlayabileceğini göstermektedir. takım üyeliği, takım dışındakilere karşı bir statü göstergesi olabildiği gibi, takım üyelerinin de kendilerini değerli görme hislerini arttırabilmektedir. Çok değerli bir takıma kabul edildiğimizde kendimize saygımız artar. Şirketin yeni yönetim merkezinin yeri konusunda önerilerde bulunacak bir görev takımına atanmak, kişinin statü gereksinmelerini karşılayabileceği gibi, kişinin güç ve gelişme gereksinmelerini de karşılayabilmektedir<sup>9</sup>.

**d. Sevgi:** “ Çok zengin sayılırım, ancak işimden asla vazgeçemem. Niçin? Çünkü, birlikte çalıştığım arkadaşları gerçekten çok seviyorum.” Yıllık 45.000 dolar gelire sahip olan, birkaç milyon dolarlık gayrimenkule sahip bu kişinin sözleri takımların sosyal gereksinmelerimizi karşılayabileceğini kanıtlamaktadır. İnsanlar, takım üyeliğinin sağladığı düzenli etkileşimden hoşlanırlar. İş yerindeki insanlar arası etkileşim, birçok insan için sevgi gereksinmelerini doyurmada temel kaynaktır. Hemen hemen tüm insanlar için iş takımları arkadaşlık ve sosyal ilişki gereksinmelerinin karşılanmasına katkıda bulunur.

**e. Güç:** “İki yıldır üretim katındaki kadınlara ait dinlenme odalarının sayısının erkeklerinki kadar arttırılması için fabrika yöneticilerine karşı uğraş veriyordum. Sanki bir

duvara konuşuyordum. Üretim bölümünde çalışan 15 kadın işçi buldum ve beraberce taleplerimizi yönetime aktardık. Yapı ustaları,10 gün içinde ilave kadın dinlenme odaları yapmak üzere buraya geldiler!”

Bu olay, takımın en çekici yönlerinden birini göstermektedir, takımlar gücü temsil ederler. Genellikle bireysel olarak yapılanmayan bir şey, takım hareketi sonucunda başarılabilir. Şüphesiz ki, bu güç sadece diğer insanlardan talep ettiklerimizi yerine getirmek için aranmayabilir. Sadece bir karşı tedbir olarak da arzulanabilir. Kişiler, kendilerini yönetimin mantıklı olmayan taleplerinden koruyabilmek için diğerleriyle bir araya gelirler.

Biçimsel olmayan takımlar ayrıca, kişilere diğerleri üzerinde güç uygulayabilme fırsatı sağlar. Takımlar, diğerlerini etkilemek isteyen insanlara formel ( biçimsel ) bir otoriteye sahip olmasalar da güç sağlayabilir: Takım lideri olarak, takım üyelerinden talepte bulunabilir ve formel yönetim pozisyonlarında bulunan sorumluluklara sahip olmasanız da takım üyelerinin talebinizi yerine getirmesini sağlayabilirsiniz. takımlar güç ihtiyacı yüksek olan insanlar için, bu ihtiyacın giderilmesinde bir araçtır<sup>10</sup>.

**f. Amaç Gerçekleştirme:** “Şirketimizin ulaştırma maliyetlerini nasıl azaltabileceği konusunda çalışan üç kişili bir takımın parçasıyım. Birkaç yıldan beri ulaştırma maliyetleri her yıl %30’dan fazla artmaktaydı. Dolayısıyla şirket, problemin araştırması ve önerilerde bulunulması için maliyet muhasebesi bölümüne, yükleme bölümüne ve pazarlama bölümüne sorumluluk verdi”.

Bu görev takımı, tek kişi tarafından gerçekleştirilmesi zor olan bir amacı yerine getirmek için yaratılmıştır. Belirli bir görevin yerine getirilmesi için birden fazla kişinin gerektiği durumlar vardır. Bir işin tamamlanabilmesi için farklı becerilere, bilgilere ya da güce gerek duyulabilir. Bu tür durumlarda yönetim formel takımlar oluşturur.

---

<sup>9</sup> ROBBINS, s.104.

<sup>10</sup> ROBBINS, s.105.

### 1.3. Takım Gelişiminin Aşamaları

Takım gelişiminin aşamalarını, Jack Orsburn ve onun grubu dört aşamada belirlemiştir<sup>11</sup>;

- Oluşma
- Güçlenme
- Kurallaşma
- Yapılaşma

Oluşma aşamasında bireysellikten takıma doğru yönelme başlar. İkinci aşamada lider etkin olmazsa kopukluklar olur. Üçüncü aşamada üyeler arasında birleşme başlar. Dördüncü aşamada takım davranışı yapılaşır . Bu aşamada problemler tanımlanır ve çözümler getirilir.

Bir takım olmaya doğru basamaklar şunlardır<sup>12</sup> ;

#### a. Değerler ve tutumlar

- Firmanın çalışanlarına insan olarak değer verdiğini ve onlardan işlerini daha çok karşılık alınabilen ve verimli kılmak için ilgilerini ve destekleyici ilişkilerini geliştirmelerini istediğini anlatın.
- Bu değerlerle çalışın ve yaşayın.
- Çalışanların beraber nasıl etkin bir şekilde çalışabilecekleri konusunda bu değerlerin ne anlama geldiğini karar vermelerini sağlayın.

#### b. Görevler ve Ödüller

- Görevleri takımlara bölüştürün ve eğer takım başarılı olursa ödüller verileceğini belirtin.

---

<sup>11</sup> Donald HACKETT- Charles L.MARTIN, **Facilitation Sills for Team Leaders**, s53' den Jack ORSBURN-Linda MORAN-Ed MUSSEWHITE-John ZENGER, **Self Directed Work Teams**, Business One Irwin, 1990, s.70.

<sup>12</sup> Judith R. GORDON, "**Building Effective Work Teams and Culture**", ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Allyn and Bacon, Boston, 1993, s.179.



- Çalışanlardan bilgi ve düşüncelerini paylaşmalarının ve birbirlerine yardım etmelerinin beklendiğini belirtin.
- Gücü düzenlemek için yöntemler bulun.

#### **c. Amaçların İşbirliğine Dayalı Olduğuna Karar Verme**

- Görevin temelini ve amacının anlatımından sonra çalışanları, bunun onlara ve firmaya nasıl yardımcı olabileceğinin tartışmalarını sağlayın.
- Çalışanların amaçlarını işbirliğine dayalı olduğunu anlamalarına yardım etmesi için görevi tartışmalarını sağlayın.
- Çalışanlarını birbirlerinin arzularını ve amaçlarını anlamaya teşvik edin böylece onlar birbirlerine nasıl yardımcı olabileceklerini bilirler.

#### **d. Birlikte Çalışma**

- İşin nasıl verimli ve adil paylaşılacağını planlayın.
- Çalışanları birbirlerine saygı ve kabul göstermeye zorlayan bir politika geliştirin.
- Çalışanları problemleri çözme, çatışmaları çözümüleme ve birlikte çalışma yeteneklerini geliştirmeye teşvik edin.

### **1.4. Takım Oluşturma Yöntem Bilimi**

Texas Instruments'da kullanılan program metodolojisi(yöntem bilimi) sponsor müdür veya takım lideri veya bazı durumlarda, tüm takımın katıldığı bir ön-danışma süreci ile başlar ve bunu takip eden iki aşama ile de devam eder<sup>13</sup> :

- Bütün takım üyelerinden, liderlik, ortam, yöntemler, yön ve kaynaklarla ilgili elli soruluk anketi doldurmaları istenir.

---

<sup>13</sup> Larry MEEKER (Çev. Olcay YAĞCI), “Deneyime Dayalı Takım Çalışması-II”, ÖNCE KALİTE DERGİSİ , Kal-Der Yayını, S.18, 1996, s.42.

- Takım üyeleri genel bir sağlık bilgi formunu da doldururlar. Aslında bir çok deneyime dayalı takım oluşturma aktiviteleri fazla enerji istememekle birlikte, sağlık bilgisi, takım için güvenli ve rahat bir gün programı oluşturma açısından önemlidir.

Takip eden aşama günün programlanmasıdır.

Ön danışma sürecindeki bilgiler, takımın hedeflediği eğitim günü programının oluşturulmasında kullanılır. Faaliyetler, takımı geliştirme ihtiyacında olduğu konu ve davranışları cesaretlendirmek için seçilirler. Faaliyet seçimlerine ilave olarak, her aktiviteden sonra geri- sorgulama yöntemleri de planlanır.

Gerçek takım oluşturma olayı, bundan sonra yürütülür. Giriş ve kısa bir sınıf çalışmasından sonraki gün, takım rahatlamasını sağlayacak faaliyetlere geçmeye başlar. Bu faaliyetler çok fazla güç veya dayanıklılık gerektirmemekle beraber, güne başlamadan önce, herkesin rahatlamasına önem verilir<sup>14</sup>.

Takım, bundan sonra, bu sürecin en kritik noktalarından biri olan ve geri sorgulama ile daha basit bir hale indirgenen bir dizi faaliyeti gerçekleştirir. Katılımcılar, eğitimde meydana gelen olaylarla ilgili olarak konuşmaları için cesaretlendirilirler ve daha sonra da gerçek iş oluşumlarıyla paralellikler kurmaları ve de ders almaları için yönlendirilirler. Bu öğretim yöntemi takım dinamiklerini test eder ve uzmanların yardımı ile gerçek hayattaki olaylarla bağlantıları kurulur.

#### **1.4.1. Takım Oluşturma Faaliyetleri**

Takım oluşturma faaliyetlerinin örnekleri şunları kapsar<sup>15</sup>:

- Gözlerin kapatılmasından ötürü, öz güven ve başkalarına güven su yüzüne çıkar. Tahta ve ipten yapılan tramvaylar, takım üyelerinin araba üzerinde ayakta dururken parkurda başarılı bir şekilde ilerlemeleri ve kılavuzluk yapmaları için, işbirliği yapmalarını ve

---

<sup>14</sup> MEEKER , s.42.

<sup>15</sup> A.g.k., s.43.

birlikte çalışmalarını gerektirir. Eğer üyelerden biri, takım ile ahenk için olmazsa takım birlikte hareket etmeyecektir.

- Takımların, yöntemleri yaratmaları ve geliştirmeleri için tenis topları, fasulye torbaları, plastik diskler gibi bir çok destekleyici basit unsurlar da kullanılır. Bunlar neşeli olmakla birlikte, öteki önemli unsurların yanında, yöntemin kalitesini ve döngü zamanını geliştirdikleri için takım çalışmasına katılımcıların yoğunlaşmasını da sağlar.
- Güvenle ilgili önemli noktalar oluşturmak amacıyla, “Güven devam eder”, Güven kaybolur, “Güven zayıflar” gibi terimler kullanılır.

Faaliyetler birbiri ardına o kadar dikkatli bir şekilde sıralanmıştır ki , günler geçtikçe dersler birbirinin üstüne inşa edilir. Hepsi “tercihlerin meydan okumasıdır”. Eğer bir kimse bir olaya katıldığı için rahat değilse, katılmamayı tercih edebilir. Bu durumda danışman, faaliyete katılmasalar dahi, onlara bir kamera vererek ayrıntıları veya katılımları yapmalarını ister.

Gün, “enerji toplama molaları” ve sağlıklı bir öğle yemeği için kesilir, bu aralarda takım üyeleri birbirlerini tanımak için daha iyi bir imkana sahip olurlar ve gün genel bir rahatlama dönemi ve tepkilerin dinlenmesi ile sona erer. Bu, katılımcıların, oturuma son vermeden önce aldıkları dersleri bir araya getirmelerine imkan verir. Bazı tepkiler yazılır ve takip malzemeleri için önemli bir malzeme haline gelir.

#### 1.4.2. Takip

Takip, eğitim süresince edinilen derslere dayalı olarak gelişen performansın gözlemlenmesi açısından, takım oluşturma metodolojisinin bir diğer önemli aşamasıdır. Takibin unsurları şunlardır <sup>16</sup>;

- Bir hatıra kitabı, “Yüksek Performans Takım Çalışması”, her takım üyesine verilir.
- Takımın kalıcı kaydı olması için gün içindeki olaylar ve öğrenilenler bir defterde saklanır.

---

<sup>16</sup> MEEKER, s.43.

- Bu defterde eğitimle ilgili fotoğraflarda bulunur. Bu tip olaylar genelde eğlencelidir, ve derslerin hatırlanmasına da önemli ölçüde katkı sağlarlar. Takımlar bunları genelde ilan panolarına asarlar. Takımları ve gelişimleri ile ilgili yönetime yaptıkları sunuşlar içinde bazen saydamlar hazırlarlar.
- Gelişimin izlenmesi, takip prosesinin genellikle bir diğer bölümünü teşkil eder. Bu amaç için özel yöntemler kullanılır. Fakat bazen takımlar, bir ölçü yöntemi olması açısından, eğitim öncesi anketleri tekrar doldururlar.

Takımlar, ayrıca iş gelişmelerinin eğitim programları ile ilişkilendirmeye davet edilirler ve eğitim programları ile iş performanslarının gelişimi arasında bir korelasyon olması gerekir. Bu ölçüm, takımın, eğitimle elde ettikleri bilgileri pratiğe geçirmeleri için sorumlulukları artırılır ve aynı zamanda yöntem ve sonuçların daha fazla benimsenmesini sağlar.

### **1.4.3. Programların Gelişimi**

Takım oluşturma süreci, tabii ki yolculuğun sonu değildir. Bir sürü imkan, iş hayatlarında deneyime dayalı öğretim ve devamındaki gelişmeleri sürdürmek için takımlar tarafından kullanılmaktadır.

Texas Instruments'ın şu andaki takip unsurlarının bazı örnekleri şunlardır<sup>17</sup>;

- Toplam Hayat; stres yönetimi için yenilikçi, faaliyete dayalı bir programdır. Takım olarak bakıldığında, stresle başa çıkabilmeleri için bireylerin anlayışlarını geliştirir ve takıma, stres yaratan unsurlarla mücadelelerinde stratejiler yaratma imkanı verir.
- Yüksek İpler Eğitimi; takım oluşturmmanın bir uzantısı olarak, tecrübeye dayalı eğitimin daha üst seviyelerini arzulayan takımlar içindir.

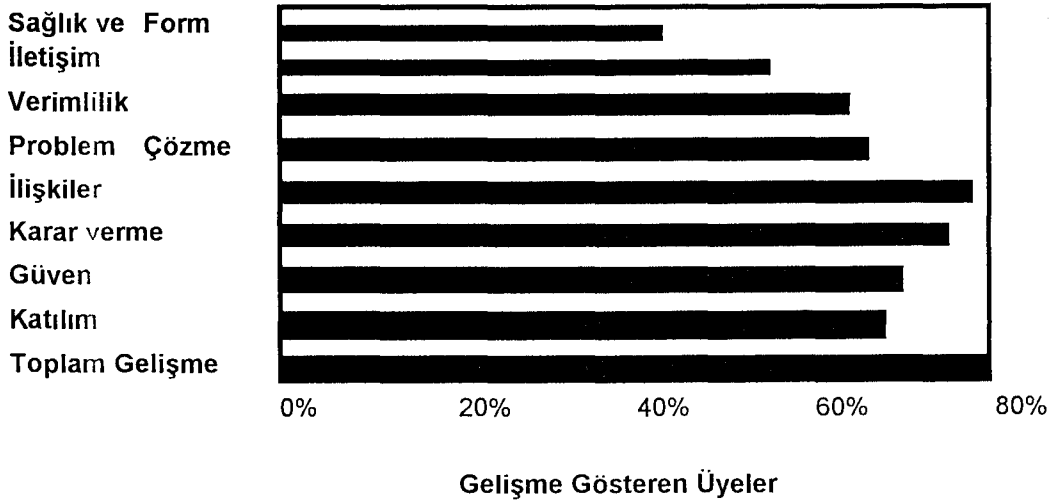
---

<sup>17</sup> MEEKER, s.43.

- Kaos-Kişisel Meydan Okuma; iş hayatının bir parçası olan kaosla mücadele etmek durumundaki liderlere yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş bir program olan bu yaklaşımda ana unsur, çeşitli oluşumlardaki deneyime dayalı öğrenimlerdir.
- Daha Fazla Takım Oluşturma ; bazen takım dinamikleri değiştiğinde veya takımlar yine desteklere ihtiyaç duyduklarında yeni aktivitelerle donanmış başka takım oluşturma programları düzenlenir.

Texas Instruments'da bu tecrübeye dayalı takım oluşturma programları, binlerce üyenin katıldığı eski ve yeni yüzlerce takım için çok önemlidir. Birçokları için, takım mekaniklerinin, yüksek verimlilikte takım çalışmaları yapmaları için uygulanan basit bir yoldur. Fakat, takımlar için tek başlarına bir tarif değildirlir. Bu tür bir tarif herhangi bir durum içinde yoktur. Ancak yüksek performans gösteren organizasyonlar da, insanları ve takımları hızlı bir şekilde geliştirmek için kullanılan karışımlardan özel bir tanesidir. Yapılan uygulamaların sonuçları aşağıda verilen şekillerdedir<sup>18</sup>.

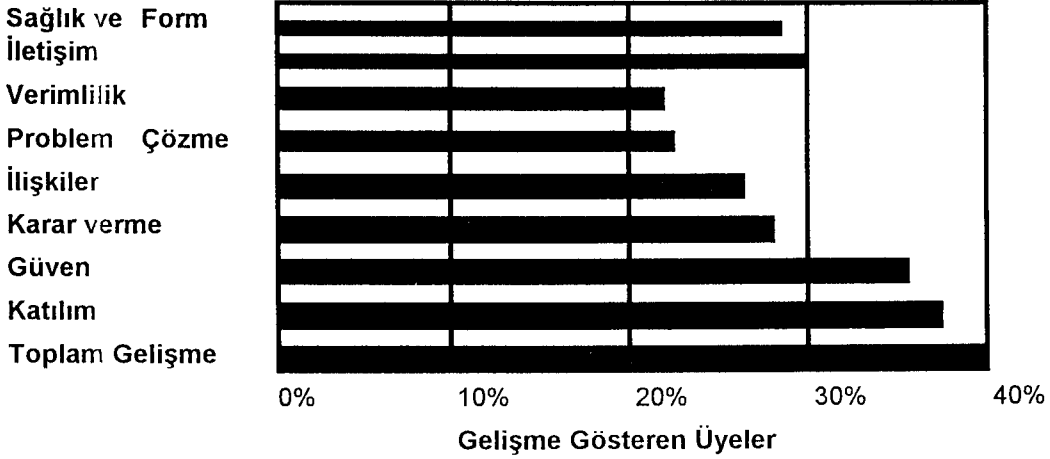
#### Şekil 1-Takım Oluşturma Sonuçları



Kaynak: Larry MEEKER (Çev. Olcay YAĞCI), "Deneyime Dayalı Takım Çalışması-II", Önce Kalite Dergisi , Kal-Der Yayını, S.18, 1996, s.44.

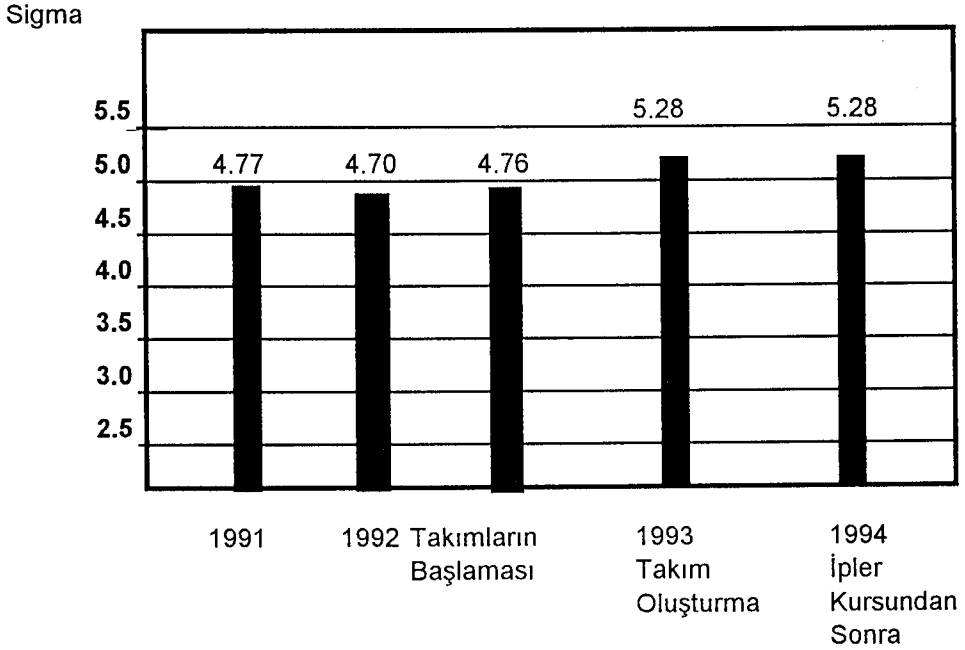
<sup>18</sup> MEEKER, s.44.

## Şekil 2-Takım Oluşturma Sonuçları



Kaynak: Larry MEEKER (Çev. Olcay YAĞCI), "Deneyime Dayalı Takım Çalışması-II",  
Önce Kalite Dergisi , Kal-Der Yayını, S.18, 1996, s.45.

## Şekil 3-Dallas Elektronik Şirketi Geliştirilmiş Kalite Sonuçları



Kaynak: Larry MEEKER (Çev. Olcay YAĞCI), "Deneyime Dayalı Takım Çalışması-II",  
Önce Kalite Dergisi , Kal-Der Yayını, S.18, 1996, s.45.

## 1.5. Takımların Özellikleri

Etkin bir çalışma takımının bazı özellikleri şunlardır<sup>19</sup>.

- Takım bir amaç sezgisini veya ortak amaçları paylaşır, ve her takım üyesi bu amaçlara ulaşmak için çalışmaya isteklidir.
- Takım, kendi süreçlerinin bilincinde oluyor ve onlarla ilgileniyor ve takım içinde işleyen normları inceliyor.
- Takım, belirlenmiş herhangi bir zamandaki takımın ihtiyaçlarına bağlı olarak kendi kaynaklarını teşhis eder ve onları kullanır. Bu anlarda takım, kaynakları o anki görevle ilgili olan üyelerin etkisini ve liderliğini isteyerek kabul eder.
- Takım üyeleri devamlı neyin söyleniyor olduğunu dinlemeye ve açıklamaya çalışırlar ve diğerlerinin ne söylediğine ve hissettiğine ilgi gösterirler.
- Düşünce farklılıkları teşvik edilir ve serbestçe açıklanır. Takım, hareket ve ifade özgürlüğünü kısıtlayan düzenlemelere sıkı uyumu veya bağlılığı talep etmez.
- Takım çatışmayı yüzeye çıkarmaya isteklidir ve içerideki bireylerin etkinliklerini azaltmayan bir yol ya kararlaştırılana , ya da izlenene kadar, onun üzerinde odaklanır.
- Takım, problemin kişisel sorunlar veya rekabet savaşları ile çözülmesine izin vermekten çok , problem çözmek için enerji harcar.
- Roller, hem görevlerin tamamlanmasını, hem de takım bağlılığının ve moralinin anlaşılmasını kolaylaştırmak için dengelenir ve paylaşılır.
- Risk üstlenmeyi ve yaratıcılığı teşvik etmek için hatalar, ceza sebeplerinden çok, öğrenme kaynakları olarak değerlendirilir.
- Takım, üyelerinin değişmekte olan ihtiyaçlarına ve ilişkili olduğu dış çevreye sorumludur.
- Takım üyelerine periyodik olarak takımın performansını değerlendirme yetkisi devredilir.
- Takım, onunla kimliğini bulan ve onu hem profesyonel, hem de kişisel olgunlaşmanın kaynağı sayan üyeleri için çekicidir.
- Bir güven ikliminin geliştirilmesi, bütün üst öğelerin kolaylaştırılması için dönüm noktası olan öge olarak tanınır.

---

<sup>19</sup> GORDON, s.176.

## 1.6. Takım Çeşitleri

Günümüzde en çok kullanılan altı çeşit takım vardır.

Bunlar şu şekilde sıralanabilir<sup>20</sup>;

- Bölüm Geliştirme Takımları
- Süreç Geliştirme Takımları
- Görev Takımları
- Kendi Kendi Yöneten Takımlar
- Görev Birliği
- Kalite Çemberleri

### 1.6.1. Bölüm Geliştirme Takımları

Bütün takımların içerisinde en önemli takımlardan bir tanesidir. Bölüm geliştirme takımları belirli bölümlerdeki çalışanlardan oluşan, aynı yöneticiye rapor veren takımlardır. Doğal çalışma takımları olarak da adlandırılırlar.

Tipik olarak bu çeşit takımlar, ölçümlerini, müşteri hazırlıklarını ve misyon geliştirmek için çalışma alanı analizi yaparak başlarlar. Eğer ölçümlerinde problemlerle karşılaşırlarsa çözmek için uğraşırlar. Bu takım bölüm müdürü yada şefi tarafından yönetilir. Bazı durumlarda bölüm, on çalışandan fazla çalışana sahip olursa gerçek takım üyeleri periyodik olarak her 90 ile 180 günde yer değiştirirler. Bu durum herkese katılımcı olma şansını verir. Normalde takım kesin olmayan periyodlarla haftada bir kez yaklaşık bir saat süre ile toplanır. Bölümsel problemler belirlenir ve öncelikler tesbit edilir. Organizasyon kaynaklarının tasarrufu için büyük fırsatlar takımın etkinliği ve elverişliliği ile sağlanır.

---

<sup>20</sup> H.James HARRINGTON, **Total Improvement Management**, Crisp Publications, California, s.250.



### **1.6.2. Süreç Geliştirme Takımları**

Organizasyon için önemli bir takım da “süreç geliştirme takımıdır”. Diğer takımlar görev misyonu etrafında çalışırken, süreç geliştirme takımı özel işlem üzerinde çalışmasını odaklandırır. Bu takımlar çapraz fonksiyonel takımlar olarak da adlandırılır<sup>21</sup>.

Takım üyeleri özel prosesde yönetim tarafından yada özel kişisel kapsamda yönetilir. Bazı durumlarda kısa süreli toplantılar uzun zaman periyodu boyunca yapılır (Örnek: Altı yada daha fazla ay boyunca haftada bir-iki saatlik). Bölüm geliştirme takımları gibi süreç geliştirme takımları da, işlem adaptasyonunu, işletme etkinliğini ve verimliliğini artırarak, iç maliyetleri azaltarak işletmeye büyük fırsatlar sağlarlar.

### **1.6.3. Görev Takımları**

Görev takımı problemi çözmek için amaçları belirler ve daha sonra takım içinde görev dağıtımını yapar. Yönetim üyelerin önemli özelliklerinin göz önüne alarak takımı belirler.

Genellikle problem çok acil olmayabilir. Takımın görevi uzun zaman dilimlerinde kısa süreli toplantılar olabilir ya da eğer, problem daha acil ise kısa zaman dilimlerinde daha uzun süreli toplantılar yapılır.

### **1.6.4. Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

Kendi kendini yöneten takımlar “pirinç halkasına” benzerler, birçok organizasyon bunları uygulamaya geçirmektedirler. Gerçekte A.B.D. kendi kendini yöneten takımlar için büyük bir gelecek vardır, fakat Türkiye’de henüz uygulama yapılmamaktadır.

---

<sup>21</sup> HARRINGTON, s.251.

Otonom iş takımları kendi kendi yöneten takımlar olarak adlandırılmaktadır. Gerçekte kendi kendini yöneten takım üst yönetimin baskısı olmadan kendini yöneten takımdır. Takım kendi bölüm bütçesini, kendi kaynaklarını çalışanlarının işe alınmasını ve işten çıkarılması kararlarını verebilmektedir. A.B.D.'de çoğu organizasyon kendi kendini yöneten takımları kullanmaktadır. Takımların üst yönetim ile daha az seviyede ilişkili olmaları sağlanmaktadır. Çoğu durumda kendi kendini yöneten takımlar daha etkilidir.

Bazı organizasyon için kendi kendini yöneten takımlar, işletmeye büyük karlar kazandırmaktadır fakat, kendi kendi yöneten takımlar herkes için çalışmazlar. Organizasyonlar kendi kendine yöneten takımlara yönelmeden önce kalite geliştirme çalışmalarına yönelmeli ve çalışanlar ile yönetim arasında yüksek derece güven sağlanmalıdır. Kendi kendine yöneten takım yapısı işe yeni giren kişiler için geçerli değildir<sup>22</sup>.

### **1.6.5. Görev Birliği**

Görev birliği önemli bir problem için çalışan takımdır. Uzun zaman dilimlerinde bazen günde oniki saat, hafta da 7 gün yoğun bir şekilde problemleri çözmek için toplanırlar.

Genellikle görev birliği faaliyetleri organizasyondaki diğer bütün faaliyetlerden önce gelir. Tipik olarak görev birliği üretimdeki işler kötüye gittiği zaman oluşturulur. Görev birliği genellikle yönetim tarafından zorunlu üyelere, lider ve problemler üzerinde deneyimli üyelere seçilir. Yönetimin görev birliğine baskısı problemlerin acilliği ile bağlantılıdır.

Organizasyon işlemlerinin en önemli problemleri için yönetim görev birliğini kullanır. Organizasyonların yönetimi iyi gidiyorsa görev birliğine ihtiyaç duyulmaz çünkü, problemler kiritik olmadan önce tanımlanmış ve çözülmüştür.

---

<sup>22</sup> HARRINGTON, s.252.

### 1.6.6. Kalite Çemberleri

İşlerin takım bazında yeniden tasarımı konusundaki en son gelişmelerden biri kalite çemberleridir<sup>23</sup>.

A.B.D.'lerinde başlayan bir uygulama 1950'lerde Japonya'ya ihraç edilmiş, yakın bir geçmişte ise A.B.D.'lerine tekrar ithal edilmiştir.

Kalite çemberleri, ortak bir sorumluluk alanına sahip 8-10 işgören ve gözlemciden oluşan bir çalışma takımıdır. Bu takım genellikle, haftada bir kere, çalışma saatleri içinde ve şirket binası içinde olmak üzere, düzenli olarak toplanır. Toplanmanın amacı kalite sorunlarını tartışmak, nedenlerini araştırmak, çözümler üretmek ve düzeltici önlemler almaktır. Bir kalite çemberi, kalite sorunlarını çözmek için sorumluluk alır ve kendi geri bildirimini kendi oluşturup, değerler. Şüphesiz ki işgörenden bu yeteneğe doğuştan sahip oldukları düşünülmemelidir. Kalite çemberleri kavramının bir bölümü, çembere katılan işgörenden takım iletişim becerilerini, çeşitli kalite stratejilerini, ölçme ve problem analizi stratejilerini öğretmeyi içermektedir<sup>24</sup>.

1980'den beri A.B.D.'lerinde kalite çemberlerinin kullanımı konusunda hızlı bir artış olmuştur. Kalite çemberlerinin geçici bir moda mı, yoksa gerçekten anlamlı bir iş tasarımı kavramı mı olduğuna karar vermek için erkendir. Ancak işgörenden, ürün kalitesi ve üretim sorunları konusunda katılımcı olmak ve çözümler üretmek fikrini sevmiş görünmektedirler. Pragmatik olarak, işçilerin coşkusu ve iş birliği sadece üretim kararlarında yönetim ile işbirliği yapma fırsatından kaynaklanmamaktadır. Bu, ayrıca daha fazla iş güvenliği anlamına gelmektedir. İşçiler, kalite ve verimlilik arttığında şirketlerinin ürünlerinin daha rekabet edebilir olacağını, ürünlerinin pazar paylarının daha artacağını bilmektedirler. Böylece kendi işleri de daha güvencede olacaktır.

---

<sup>23</sup> ROBBINS, s.76.

<sup>24</sup> ROBBINS, s.76.

## 2. TAKIM İLİŞKİLERİNE YÖNELİK MÜDAHALE TEKNİKLERİ

Bu kısımda örgüt geliştirme programlarında stratejik birim olarak takımı esas alan müdahale teknikleri incelenecektir<sup>25</sup>. Bu teknikler, örgütlerin takımlar veya çalışma takımlarıyla amaçlarını gerçekleştirdiğini ve örgüt üyelerinin davranışlarının da çalışma takımının kültüründen etkilendiğini varsayar. Bu sebeple, takım müdahale teknikleri takım süreçlerini anlamaya ve iyileştirmeye çalışır.

### 2.1. Takım Kurma Müdahaleleri

Örgüt Geliştirme müdahalelerinin önemli bir bölümünü, örgüt içindeki değişik takımların etkinliğini artırma ve iyileştirme amaçlarına yönelik olan Takım Kurma müdahalesi, iş yapma usullerine, kişiler arası ilişkilere ve özelliklere diğer takım üyeleriyle olan ilişkilerdeki liderin rolüne yönelerek takımın etkinliğini teşhis etme ve geliştirme süreci olarak tanımlanabilir<sup>26</sup>. Bu teknik, takımın iş yapma usulleriyle ve beşeri süreçlerle ilgilenmektedir. Bu sebeple, teknik ve yapı problemlerinde, yönetim hatalarında sadece iki kişi arasındaki çatışmalarda bu tür müdahaleyi, değişme stratejisi olarak kullanmak doğru olmaz<sup>27</sup>.

Takımlar, ekseriye sık sık ortaya çıkan problemler etrafında şekillendirilir. Bu tür takımlar, takımı etkileyen problemleri tartışmak üzere günlük veya haftalık olarak toplanır ve örgütün hiyerarşik yapısında yer alan problemlere göre değişiklik gösterir. Ortak tüketiciler, müşteriler, bölgeler, fonksiyonlar süreçler ürünler veya projeler etrafında oluşabilir. Eğer resmi hiyerarşi üretim, pazarlama gibi ortak fonksiyonları esas almışsa, takım her bir fonksiyonel bölümde ürünlerle ilgili sorumlulardan kurulur<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> Ömer DİNÇER, **Örgüt Geliştirme**, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul, 1992, s.224.

<sup>26</sup> Ömer DİNÇER, s.224 'den Michael E.McGill, **Organization Development for Operating Managers**, Amacon, New York, 1977, s.78.

<sup>27</sup> Ömer DİNÇER, s.224 'den William G.Dyer, **Team Building: Issues and Alternatives**, Addison Wesley Pub. Comp., Mass, 1977, s.27-35.

<sup>28</sup> Ömer DİNÇER, s.225 'den Jay R.Galbraith; a.g.e., s.116-117.

Takım kurma iki tür takımın faaliyetleri üzerine odaklanır: Aile takımları ve özel takımlar.

Özel takımlar ise birkaç tür olabilir: Ortak amaçlara sahip insanların oluşturduğu takımlar, özel ve geçici bir görev için kurulan takımlar, iş rolleri birbirine bağlı insanların oluşturduğu takımlar ve örgüt içinde resmi bir ilişkileri olmamakla beraber yalnız olarak başaramayacakları görevleri yapmak amacıyla bir araya gelen kişilerin oluşturduğu takımlar<sup>29</sup>.

Bütün bu takımlar, takım üyesi olmayan bir üçüncü şahıs(danışman), takım lideri ve takım üyelerinden meydana gelir. İster aile takımı olsun, isterse özel takımlar olsun, takım faaliyetleri temel olarak iki değişik amaç üzerinde yoğunlaşır: Teşhis toplantıları ve takım kurma toplantıları<sup>30</sup>.

### 2.1.1. Teşhis Toplantıları

Takım kurma müdahalelerinin büyük bir bölümünü teşhis toplantıları oluşturur. Bu toplantıların amacı, “nereye gidiyoruz?” ve “nasıl yapıyoruz?” gibi sorulara cevap arayarak takımın başarısının genel bir değerlemesini yapmaktadır.

Takım üyeleri uyuşamadıkları, kendi çalışmalarını koordine etmekte güçlük çektikleri zaman bir takım olarak kimliklerini güçlendirmek için üyelerin bir araya gelmeleri sağlanır. İlk toplantıda takım üyeleri, karşılaştıkları problemleri teşhis etmeye çalışırlar. Danışmanın bütün üyelerden takım fonksiyonu için zararlı gördükleri beş problemi yazmalarını istemesi yaygın bir usuldür. Her üye sonra kendi listesini yüksek sesle okur ve listelerde yer alan problemler üzerinde tartışma yapılır. Daha sonra takım üyeleri ortaklaşa çözümlenecek problemlerin bir listesini yaparlar<sup>31</sup>. Bu toplantılarda danışman, kişiler arası çatışma,

---

<sup>29</sup> Ömer DİNÇER, s. 225'den Edgar F.Huse; a.g.c.,s.343.

<sup>30</sup> Ömer DİNÇER, s 225'den Wendell L.French ve Cecil H.Bell;a.g.c.,s.119-124.

<sup>31</sup> Ömer DİNÇER,s.227 'den Martin J.Gannon, **Management: An Organizational Perspective**,Little Brown and Comp.,Boston,1970,s.170.

sorumlulukların karışması, işçilerin yabancılaşması gibi olumsuz fonksiyonel görünümüleri açığa çıkarmaya çalışır<sup>32</sup>.

### 2.1.2. Takım Kurma Toplantıları

Bu toplantı takımın görevini, ilişkilerini ve süreçlerini daha iyi yöneterek etkinliğini geliştirmek amacıyla yapılır.

Takım kurma oturumu, danışmanın rehberliğinde takım lideri tarafından başlatılır. Takımın süreç ve kültürünü yönetme, gelecek yıllar için plan yapma, örgüt yapısında değişiklik yapma gibi amaçlar yanında takıma yeni üyelerin katılması gibi özel amaçlar üzerinde de durulur. Bu amaçlar, ortaklaşa belirlenir. Danışman, kişilerin T-grup dinamiklerine benzer bir şekilde davranmalarını teşvik eder. Açıklık, güven ve görüşlerin tam olarak ifade edilmesini temine çalışılır. Takımın problemleri çözümlendikten sonra üyeler, problemin tekrar etmemesi için dönem dönem toplanırlar.

Müdahalenin temel amacı, bir öğrenme programında bir araya gelen takım üyelerinin karşılıklı etkileşimleri yoluyla yönetici, takım ve takımların problemlerini çözmek ve görevlerini başarıyla yapmalarını sağlamaktır. Başarıyla kurulmuş olan takımların sonuçları üç sınıfta toplanabilir<sup>33</sup>.

Bir veya daha fazla kişiyi etkileyen sonuçlar: Çoğul takım kurma çalışmaları, takım üyelerinin veri toplama ve problem çözmede etkili olan otorite, kontrol ve güç yollarını anlamalarını sağlar.

---

<sup>32</sup> Ömer DİNÇER,s.227' den Dale S.Beach, **Personnel:The Management at Work**, McMillan Co.Inc.4.b.,New York,1980,s.417-418.

<sup>33</sup> Ömer DİNÇER,s.227' den Thomas H.Patten Jr, **Team Building Part I ,Designing The Intervention**,Personnel, V.56,No.1, January-February,1979,s.12.

Takımın çalışma ve davranışını etkileyen sonuçlar: Takım kurma faaliyetlerinde bazen takımın hedeflerini açıklamak yahut yapılması gereken kısa veya uzun dönem hedefleri belirlemek ön planda yer alır.

Örgütün diğer kısımlarıyla takım arasındaki ilişkileri etkileyen sonuçlar: Takım üyelerine, kişiler arası süreçler de uygulanabilir. Çözme teknikleri ve haberleşmeyle ilgili çalışmalarını tecrübe ederken bir bütün olarak örgüt içinde kendi rollerini de görmüş olurlar. Böylece başarılı bir Takım Kurma çalışması gerçekleştirilebilir. Örgüt içinde karşılıklı fonksiyonel haberleşme ihtimallerine yol açma, örgütün diğer birimleriyle karşı karşıya gelme ve üyeler arası rol görüşme yönteminin kullanılması gibi bazı kolaylıklar sağlayabilir.

Bu takımlarda takım üyelerinin bir araya gelmelerine ve elde edilecek sonuçlara etki edecek bazı özellikler göz önünde bulundurulmalıdır: Her şeyden önce, takım üyelerinin birbirleriyle çalışabilmesi için anlamlı bir sebep olmalıdır. İkincisi, takım üyeleri ortak amaçları gerçekleştirmek için birbirlerine bilgi, tecrübe ve kabiliyet yönünden bağımlı olmalıdırlar. Üçüncüsü, takım üyeleri etkili kararlar almada, başkalarıyla birlikte çalışmanın, yalnız çalışmaktan çok daha yararlı olduğunu kabul etmelidirler ve nihayet takım geniş örgüt sistemi içinde fonksiyonel bir birim olarak sorumlu olmalıdır<sup>34</sup>. Diğer taraftan bu tür bir müdahaleye şiddetle ihtiyaç duyulması ve örgütün bunu gerçekleştirmeye hazır olması da bir ön şarttır<sup>35</sup>. Ayrıca programın yürütülmesi sırasında görev sadakati ve işbirliği isteği üyeler arasında hakim olmalıdır.

Ancak bütün bunlara rağmen, insanlar farklı motivasyonlara sahip oldukları için her takımda başarılı bir takım oluşturmak mümkün olmayabilir. Bu sebeple, takım kurma her takım için geçerli bir müdahale stratejisi olmaz<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Ömer DİNÇER, s.228'den Thomas H.Patten Jr, a.g.m., s.11.

<sup>35</sup> Ömer DİNÇER, s.228'den William G.Dyer, a.g.c., s.131-137.

<sup>36</sup> Ömer DİNÇER, s.229, dan Thomas H.Patten Jr, a.g.m., s.12.

## 2.2. Rol Görüşme

Bu müdahale, baskı, rekabet, güç ve etki gibi doğrudan beşeri problemlerin varolduğu bir takımın etkisini arttırmak amacıyla kullanılmaktadır.

Genel olarak bu teknik, örgütte çalışan kişi ve takımların rollerini, danışmanın kontrolü altında ve kendileriyle ilişki içerisinde olan diğer birimlerle görüşerek değiştirmelerini sağlayan faaliyetlerden oluşur. Bütün takım üyeleri, ayrı ayrı ve karşılıklı olarak birbirlerinden “kendi işlerini daha etkili bir şekilde yapabilmek için diğerinin davranışlarını değiştirmesine” isterler. Takım üyelerinin bu istekleri, işle ilgili rollerin görüşülmesi üzerinde yoğunlaşır. Teknik, insanların çözümlenmemiş çatışmaları açığa çıkarmada başkalarıyla görüşmeyi kabul edeceği ve çözüm için zaman ayırıp çaba sarfetmeye istekli olacağı varsayımından hareket eder<sup>37</sup>.

Müdahale, en küçük takımlardan en büyük takımlara kadar uygulanabilir niteliktedir. Genel olarak yöneticiler ve astları, ortak çalışan işçiler ve örgüt içindeki farklı birimler arasındaki çatışmaların çözümünde kullanılabilir.

Roger Harrison'un geliştirdiği bu yöntem, başlıca şu safhaları içermektedir<sup>38</sup>:

### 2.2.1. Hazırlık

Bu safhada öncelikli takım üyelerinin birbirlerine ve danışmanın yeterliliğine güven duymaları sağlanmalıdır. Danışman, insanları, iş ilişkilerini, bu ilişkilerden doğan problemleri ve üyelerin tatminini yeterli derecede bilmeli ve güven ortamının hazırlanması için çaba sarfetmelidir. Diğer taraftan örgüt de, böyle bir programı uygulamak için hazır ve istekli olmalıdır.

---

<sup>37</sup> Ömer DİNÇER, s.229'dan Roger Harrison, **Role Negotiation: A Tough Minded Approach to Team Building**, (Ed.), W. Warner Burke and Harvey A. Hornstein, **The Social Technology of Organization Development**, University Associates, Inc., California, 1972, s.84-86.

<sup>38</sup> Ömer DİNÇER, s.229'dan a.g.e., s.86-96, D.F. Harvey ve D.R. Brown, a.g.e., s.355-357.



Takım iş mahallinden uzak bir yerde toplanmalı ve bir günlük zamanı bu görüşmelere ayırmalıdır. Ayrıca bu ilk oturumdan üç veya dört hafta sonra iki günlük bir oturum daha düzenlenmelidir.

### **2.2.2. Sözleşme Yapma**

Müdahale için ilk gerçek safhadır. Amacı, takım ve danışmanın birbirlerinden bekledikleri hususları açıkça ortaya koymaktır. Bu sözleşmeye aşağıdaki hususlar dahil edilir<sup>39</sup>;

Üyelerin hissi yönleriyle ilgilenilmez ve danışman bu konuda baskı yapmaz.

Tarafların her biri karşı taraftan istek ve beklentilerini tam olarak belirleyip yazılı hale getirinceye kadar başka bir süreçle ilgilenemez.

Bir üye, diğer üyelerin davranışlarını değiştirmelerini istiyorsa, kendisi de bazı davranışlarını değiştirmeye hazır olmalıdır.

Örgüt ikliminde mevcut endişe ve baskıların sözleşme sürecinin dışında kalması gerekir.

Davranış değişikliğine ilk adım olarak, danışman, katılanların sözleşme süresince takım içindeki güç ve etkilerini görmelerini sağlar. Her bir üye de kendi güç ve etkisini çalışmasında arzuladığı hale getirmeye çalışır.

### **2.2.3. Teşhis**

Üyelerden, takımda diğerleriyle olan iş ilişkileri ve kendi başarılarını arttırmak için onlardan bekledikleri davranış değişiklikleri üzerinde düşünmeleri istenir. Daha sonra üyeler

---

<sup>39</sup> DİNÇER, s.87.

bununla ilgili olarak bir “Konu Teşhis Formu” doldurulur. Bu formda üyeler, diğerlerinden bekledikleri davranış türlerini üç sınıfta toplayarak belirtirler<sup>40</sup>: Diğerlerinden;

- Daha iyi yapmalarını istedikleri davranışlar,
- Daha az veya hiç yapmamalarını istedikleri davranışlar,
- Değiştirmeden yapmalarını istedikleri davranışlar.

Bu liste hazırlandıktan sonra bütün üyeler birbirlerinin listelerini görür. Her üye daha geniş bir kağıda kendi iş davranışıyla ilgili diğerlerinin arzuladıkları davranışları yine yukarıda belirtilen üç sınıfta toplayarak, ikinci bir liste yapar. Bu işlem yapılırken üyelerin birbirleriyle tartışmalarına izin verilmez.

#### 2.2.4. Görüşme

Her üyeye, kendi mesajını açıklama fırsatı verilir. Üyeler birbirleriyle görüşecekleri konuları seçerler. Süreç, “Eğer sen X’i yaparsan ben de Y’yi yaparım” şeklinde bir anlaşma ile devam eder. Anlaşma gerçekleştirildikten sonra danışman, pazarlıkta her birimin beklediği ve yapacağı davranışları belirten metnin şekillendirilmesini ve yazılmasını ister. Bu şekilde birçok konuda görüşmeler birbiri ardınca yapılabilir. Görüşmelerin karara bağlanmasıyla süreç sona ermiş olur.

Görüldüğü gibi bu teknik, iş ilişkileriyle ilgili güç ve etki problemleri üzerine yoğunlaşmaktadır. İnsanlar çalışırken, bir diğerini engellemesinin sebep olduğu çatışmaları açığa çıkarmaya ve üyeler arasında karşılıklı olarak çözülemeye çalışmaktadır. Uygulamalar sırasında önceden tahmin edilemeyen pek çok güçlük çıkmasına rağmen, takım etkinliğini artırmada başarılı sonuçlar alınmıştır.

---

<sup>40</sup> DİNÇER, s.230.

## 2.3. Rol Analiz Tekniği

Rol Analiz Tekniği, takım çalışmasının daha etkili hale getirilmesi için, takım üyelerinin rol beklentilerinin ve sorumluluklarının açıklığa kavuşturulması esasına dayanır. Başka ifadeyle, bu müdahale tekniğinin amacı, yeni kurulan takımlarda üyelerin rollerinin açıkça ve tam olarak tanımlanması, mevcut takımlarda ise rol belirsizliklerinin ve rol karmaşıklığının önlenmesidir<sup>41</sup>.

Takım çalışmalarında üyeler, kendi rolleri hakkında başkalarının beklentilerinin ne olduğu ve bu rolleri yerine getirirken diğerlerinden ne gibi yardımlar alması gerektiğini genellikle bilmezler. Yani takım üyelerinin kendi rollerini algılamaları ile diğer üyelerin algılamaları çoğu kez birbirinden farklı olmaktadır. Buna rol belirsizliği adı verilir. Bu durum birtakım rol çatışmalarına sebep olmaktadır. Diğer taraftan üyelerin resmi görev tanımları ile gerçek rol beklentileri arasındaki uyumsuzluklar da rol çatışmasını doğurmaktadır.

Rol belirsizliği ve rol çatışmalarını önlemek, takım üyelerinin rol sorumluluklarını fikir birliği içinde belirleyerek, karşılıklı tatmine ve verime ulaşmak amacıyla Dayel ve Thomas tarafından geliştirilen Rol Analiz tekniğinin uygulama süreci aşağıdaki gibidir<sup>42</sup>.

### 2.3.1. Odak Rolün Analizi

Tekniğin ilk safhasında, bir takım yesi (odak rol sahibi), rolünü algıladığı şekilde ortaya koyar. Yani rolüyle ilgili görevleri, sorumlulukları ve davranışları tüm üyelerin rahatça görebileceği bir şekilde listeler. Bu listede görev ve sorumlulukların önemi ve takım çalışması içindeki yeri de belirlenir. Daha sonra takımda yer alan diğer üyeler odak rol sahibinin rolünü tanımlanmasından tatmin olana kadar listeye ilaveler yapılır veya çıkarılır.

---

<sup>41</sup> Ömer DİNÇER, s.232'den Wendell L.French -Cecil H.Bell, **a.g.c.**, s.124.

<sup>42</sup> Ömer DİNÇER, s.232'den **a.g.c.**,s.124,196, D.F.Harvey- D.R.Brown, **a.g.c.**, s.357-358.

### **2.3.2. Odak Rol Sahibin Beklentilerinin Tespiti**

Bu safhada odak rol sahibi, diğerk takım üyelerinden beklediklerini ortaya koyar. Bunun için odak rol sahibi, kendi rolünü başarıyla oynayabilmesi için diğerk üyelerin rollerini nasıl oynamaları gerektiğini belirleyerek liste yapar. Daha sonra önceki safhada olduğu gibi tüm takım üyeleri fikir birliğine ulaşınca kadar listeye ilaveler yapılır veya çıkarılır<sup>43</sup>.

### **2.3.3. Diğerk Üyelerin Beklentilerinin Tespiti**

Üçüncü safhada takımın diğerk üyeleri, odak rol sahibinin oynamasını beklediği rolleri liste halinde getirirler. Bu amaçla her üye, rolünü daha iyi oynayabilmesinde yardımcı olacak odak rollerin neler olduğunu belirler. Bu listeler de üzerinde tam bir antlaşma sağlanana kadar, değışikliğe tabi tutulur.

### **2.3.4. Rol Profilinin Hazırlanması**

İlk üç safha antlaşmaya varılarak hazırlanan rollerin özet halinde tek bir listede profili yapılır. Daha sonra bu profil, çoğaltılarak diğerk üyelere dağıtılır. Her üye, rolün açıklığa kavuşturulmasıyla ilgili olarak profili tekrar gözden geçirir ve profile son şekli verilir.

Dört safhada gerçekleştirilen bu rol tanımı, takımdaki her bir üye için ayrı ayrı rol profilleri yapılıncaya kadar devam eder. Her rol profili, takım üyeliğinde veya yapı ve sürecinde değışiklikler olduğu zaman yeniden gözden geçirilir. Böylece rol analiz tekniğı, takımın işbirliğiyle ve özenle uygulanması halinde hem kimin neyi, nasıl yapacağını belirlemiş hem de takım içindeki bütün rollerin benimsenmesini de sağlamış olacaktır.

---

<sup>43</sup> DİNÇER, s.231.

### 3. TAKIMLAR ARASI İLİŞKİLERE YÖNELİK MÜDAHALE TEKNİKLERİ

Örgüt içinde takımlar arasında çatışma, gerilim veya rekabet varsa, her bir takım diğer takımı düşman olarak görmeye, onu olumsuz klişelerle tanımlamaya başlamaktadır. Buna bağlı olarak haberleşme azalmakta, geri besleme yapılmakta, her takım kendisinin doğru diğerlerinin yanlış yaptığını düşünmekte ve hatta diğer takımlara karşı bir takım engelleme faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Bu kısımda takımlar arası çatışma ve rekabeti azaltan işbirliği ve dayanışmayı güçlendiren teknikler üzerinde durulacaktır.

#### 3.1. Takımlar Arası Takım Kurma

Takımlar arası takım kurma müdahalesi, örgüt içinde veya daha fazla takım arasında birleşme, yönetim birliği yapma ve satın alma gibi konularda örgüt içi ve örgüt dışı takımlar arasında kullanılan bir metottur.

Müdahalenin uygulama safhaları kısaca şöyledir<sup>44</sup>:

**İlk safha ön hazırlıktır:** Hazırlık safhasında toplantıya sebep olan problemlerin belirlenmesi, danışmanın durumla ilgili bilgiler alarak teşhis yapması, toplantıya katılacak takımların motive edilmesi çalışmaları yapılır. Bu amaçla takım üyeleri veya takım lideri, danışman ve tepe yöneticisi bir araya gelerek, takımlar arasındaki ilişkileri daha iyi hale getirme ve bunu sağlayacak süreçleri görüşme arzularını dile getirirler.

Danışmanın gerekli açıklamaları yapmasından sonra, her takım ayrı ayrı kendi çalışma odalarına çekilerek üçer liste hazırlarlar: Birincisi listede takım üyeleri kendi takımları

---

<sup>44</sup> Ömer DİNÇER, s.237'den Richard Beckhard, **Organization Development: Strategies and Models**, Addison-Wesley Pub. Comp., Mass., 1969, s.33-35, Wendell L. French- Cecil H. Bell, **a.g.e.**, s.132-134, Warner W. Burke, **Managing Conflict Between Groups**, (Ed.) J. D. Adams, **The New Technologies in Organization Development**, University Associates Inc., La Volla., California, 1974, s.256-266.

hakkındaki duygu ve düşüncelerini, ikinci listede diğer takımlar hakkındaki algılamalarını, üçüncü listede ise diğer takımların kendi takımları hakkındaki düşünceleriyle ilgili tahminleri ortaya koyarlar.

Takımlar, daha sonra birbirlerinin düşüncelerini öğrenmeleri için bir araya gelirler: Her takım kendi listesini okur. Listelerin okunmasında genellikle önce “A” takımının birinci listesini, sonra “ B “ takımının ikinci listesini, sonra yine “A” takımının üçüncü listesini okuması ve daha sonra da bu sıranın tam tersinin uygulanması en çok kullanılan yoldur.

Bütün takımlar tekrar kendi toplantı odalarına dönerler ve öncelikle kendileri ve diğer takımlar hakkında öğrendiklerini tartışır: Bu tartışmadan sonra takımlar arasında bulunan problemleri belirleyip bunların çözümlenebilmesi için gerekli konuları bir liste halinde sıralar.<sup>45</sup>

**Daha sonra takımlar ikinci kez bir araya gelirler:** Listelerindeki bilgileri paylaşırlar ve bir karşılaştırma yaptıktan sonra görüşülecek konular üzerinde ortak bir karara varırlar. Konular önceliklerine ve önemlerine göre sıralanır.

Takımlar arasındaki sorunların belirlenmesinden sonra, çözüm için faaliyet planları yapılır.

### **3.2. Örgüt Problemlerini Yansıtma Tekniği**

Bu müdahale , örgüt içinde bir takımın diğer takımların kendilerini nasıl algıladıkları konusunda aldıkları geri beslemeye dayanan bir faaliyet dizisidir. Burada amaç, takımın kendi çalışmalarının eksikliklerini görmesini sağlamaktır. Bu teknik genellikle takım kurma veya takımlar arası takım kurma faaliyetlerinden sonra yapılır.

---

<sup>45</sup> DİNÇER, s.238.

Alt takımlar belirlenir. Alt takımlar üç ile altı kişiden oluşur. Sadece bir takımın temsilcilerinden olabileceği gibi her iki takımın temsilcilerinin de katıldığı bir karma alt takım da olabilir. Karma alt takımlar aynı zamanda işbirliğini sağlamayı da amaç edinir<sup>46</sup>.

Bu safhada bir alt takım yüz yüze gelecek şekilde bir daire yaparak oturur. Büyük takımın geri kalan bütün üyeleri onların dışında bir daire oluşturur. Akvaryuma benzetilen iç dairedeki takım, büyük takımın çalışma problemleri üzerinde tartışmaya başlar. Dış dairedeki takım üyeleri dikkatli bir şekilde onları dinler ve gerekirse notlar tutar. Eğer soru sormak veya bir bilgi vermek icap ederse, iç dairede bir boş sandalye vardır, üye akvaryuma girerek sandalyeye oturur ve işi bittikten sonra tekrar sandalyeyi boşaltır.

Daha sonra her alt takımdan, büyük takımın etkisini arttırmak için ihtiyaç duyulan değişiklikleri tanımlamaları istenir. Her bir takım belirli bir problemin üzerinde yoğunlaşır ve çözüm bulmaya uğraşır. Çözüm için bir düşünce geliştirdikten sonra bütün alt takımlar, önemli sayılan değişiklikleri gerçekleştirecek faaliyetleri planlamak için bir araya gelirler. Büyük takım, alt takımların problemleri hakkındaki raporlarını dinler. Faaliyet planları yapılır, görevleri yapacak olanlar belirlenir ve plan uygulamaya konulur.

---

<sup>46</sup> DİNÇER, s.238.

## 4. TAKIMLARIN PROBLEM ÇÖZMEDE KULLANDIKLARI TEKNİKLER

### 4.1. Nominal Grup Tekniği

Hangi problemin üzerinde çalışılacak ve çalışma tarzının ne olacağı belirlenirken, genellikle rastlanılan, en fazla otorite sahibi olan veya çok yüksek ses tonu ile konuşulan kişilerin önerileri kabul edilir.

Bu takım üyeleri üzerinde sanki kendi problemleri üzerinde, hiç çalışmayacakmış gibi bir duygu yaratır. Bu da seçilen problem üzerinde çalışma isteğini azaltır ve yanlış seçim hep gündemde olur. Tüm bunları ortadan kaldırmak için Nominal Grup Tekniği problem seçimlerine, takımın her bir üyesine eşit hak verilmesini temin için yollar gösterir.

Bu tekniğin ilk aşaması aşağıda verilmiştir<sup>47</sup>.

1) Takım üyelerinden her birisine en önemli olduğunu düşündüğü problemi yazması (veya söylemesi) bildirilir. Eğer takım üyeleri problemleri yazılı olarak vermezse, problemleri flipcart veya tahtaya yazmaları istenir.

2) Problemler eğer yazılı değil de sözle bildirilmişse bunlar yazılı hale getirilir ve herkesin görebileceği bir yere asılır.

3) Takımla birlikte bunlar kontrol edilir ve aynı problemin iki kere yazılmamasına özen gösterilir. (Belki problem değişik cümlelerle ifade edilmiştir). Eğer problem iki kere yazılmışsa bir problem şeklinde düzenlenir.

4) Takım üyeleri ortaya konulan problemleri A'dan Z'ye harflendirirler. Örneğin eğer 5 problem varsa takım üyeleri de "A"'dan "E"'ye kadar bu problemleri harflendirmelidir.

5) Her problemin önüne bir harf verilir. Daha sonra takım üyeleri problemleri değerlendirir ve en önemli olana 5 puan verilir. Örnek: problemlerin sıralanışı aşağıdaki gibiyse:

---

<sup>47</sup> TEI Eğitim Notları,1995,s.5.



A.Boş Alan

B.İş Güvenliği

C.İş yeri Düzeni

D.Kalitenin Düşmesi

E.Koruyucu Bakım Olmaması

Her takım üyesinin kağıdı aşağıdaki gibi olmalı:

A.-----

B.-----

C.-----

D.-----

E.-----

Eğer takım üyelerinden herhangi birine göre en önemli problem “kalitenin düşmesi” ise sıra aşağıdaki gibidir.

Her bir takım üyesi 2. ve 3. v.s. değerlendirmelerini sıraladıktan sonra liste tamamlanır.

A. 2 5 2 4 1

B. 1 4 5 5 5

C. 4 1 3 3 4

D. 5 2 1 1 2

E. 3 3 4 2 3

6) Her sırayı toplayın. En yüksek puanlı alan madde tüm takım için en önemli fikirdir.

7) Bu çalışmada “B” İş Güvenliği toplam fikirler içinde önemli olanıdır. Diğer maddeleri de toplayıp sıralama yapılabilir.

İlk olarak “B” maddesi üzerinde çalışılır daha sonra sıralamaya göre diğer problemler üzerinde çalışılır<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> TEI, s.8.

Karşılıklı sıralama yaklaşımı “yarısından bir fazla ” kuralına bağlıdır. Bilhassa çok büyük sayıda madde varsa, bir sınırlama getirilmesi gerekli mütalaa edilebilir. Bu kural sıralamanın sadece yarıdan bir fazlayla yapılmasını önerir<sup>49</sup>.

## 4.2. Delphi Tekniği

Daha karmaşık ve zaman alıcı bir seçenek Delphi tekniğidir. Nominal grup tekniğine benzer, ancak tek istisnası takım üyelerinin bir arada bulunmasının gerekmemesidir<sup>50</sup>.

Delphi tekniği takım üyelerinin yüz yüze karşılaşmasına izin vermez. Aşağıdaki adımlar delphi tekniğini açıklamaktadır<sup>51</sup>:

- 1) Problem tanımlanır ve dikkatle tasarlanmış bir dizi anket aracılığıyla üyelere potansiyel çözümler bulmaları rica edilir.
- 2 Her üye isim bildirmeden ve bağımsız olarak ilk anketi doldurur.
- 3) İlk anketin sonuçları merkezi bir yerde derlenir, düzenlenir ve çoğaltılır.
- 4) Her üye sonuçların bir kopyasını alır.
- 5) Sonuçlar gözden geçirildikten sonra üyelere tekrar çözüm istenir. Sonuçlar yeni çözümleri teşvik eder ya da ilk durumda değişikliklere yol açar.
- 6) Bir fikir birliğine ulaşıncaya dek 4. ve 5. adımlar gerektiği kadar sıklıkla tekrar edilir.

Nominal Grup Tekniği gibi Delphi tekniği de takım üyelerini, diğer üyelerin etkilerinden korur. Katılımcıların fiziksel varlığı gerekmediğinden , bazı çok ilginç uygulamaları bulunmaktadır. Örneğin Boeing firması , yeni 787’lerde standart olarak hangi ekipmanların sunulması gerektiğini öğrenmek için Tokyo , Paris , Londra , New York, Toronto , Mexico City ve Melbourne’de bulunan satış yöneticilerini bu teknikle sorguya çekmiştir.

---

<sup>49</sup> TEI, s.7.

<sup>50</sup> Stephen P. ROBBINS(Çev. Sevgi Ayşe Öztürk), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Prentice Hall , Inc.,1991,s.165.

<sup>51</sup> TEI,s.9.

Yöneticileri merkezi bir yerde bir araya getirmenin maliyeti önlenmiş, hem de Boeing'in büyük pazarlarında girdi elde edilmiştir. Şüphesiz ki Delphi Tekniğinin de sakıncaları vardır. Yöntem hayli zaman harcıyıcıdır. Hızlı bir karar gerektiğinde uygun değildir. Ayrıca, etkileşimli ya da nominal tekniklerdeki gibi zengin seçenekler geliştirilemez. yüz yüze etkileşimin sıcaklığından ortaya çıkan fikirler asla oluşmaz<sup>52</sup>.

### 4.3. Beyin Fırtınası

Tüm diyagram teknikleri düşünmeye yardımcı olmak için hazırlanır. Kullanıcıların dikkatlerini bir problemin gerçekten önemli olan boyutlarına teksif etmelerini sağlar. Buna eşdeğerde önemli olan bir problem veya çözümün tüm boyutlarını ihtiva edecek şekilde düşüncelerimizi genişletmektir.

Beyin Fırtınası bir takım insanın mümkün olan en kısa zaman dilimi içerisinde pek çok fikir üretmesine yardımcı olması için kullanılır.

**1. PLANLANMIŞ:** Bu metot takımdaki her bir kişinin sırası geldiğinde bir fikir öne sürmesi veya fikir üretmiyorsa ikinci tura geçmesini esas alır. Bu genellikle çekingen kişileri katılımını sağlamak için kullanılır fakat bu metot katılımcıların üzerinde belirgin bir şekilde baskı da yaratır.

**2.PLANLANMAMIŞ:** Bu metotta takım üyelerinin aklına fikir geldikçe verirler. Bu şekilde çok rahat bir atmosfer yaratılmış olur fakat bu metot zamanda atak katılımcıların kontrolü altına girme riskini de taşır. İki metoda da genellikle işin kuralı yanındır. Genel olarak kabul edilmiş hareket tarzı aşağıdaki gibidir<sup>53</sup>.

- Herkes fikir üretmek için teşvik edilir.
- Hiç bir fikir sözlü olarak eleştirilemediği gibi , sonsuz olarak yüz ifadesiyle de tenkit edilemez.
- Beyin fırtınası aşamasında fikirler tartışılmamalıdır.
- Ne kadar çok fikir üretilirse o kadar iyidir.

---

<sup>52</sup> ROBBINS, s.166.

<sup>53</sup> TEI, s.9.

- Her fikir flipcart veya herkesin görebileceği bir tahtaya ve aynen söylendiği şekilde hiçbir değişiklik yapılmadan yazılmalıdır.
- Beyin Fırtınası için genellikle 5-15 dakika yeterlidir.

#### 4.4. Yapıcı Geribildirim

Bir problemi çözmeye en etkili tek beceri yapıcı geribildirim verebilme kabiliyettir. Neden? Çünkü, genellikle problemler bir kişinin yaptığı bir şeyin eleştirilmesi şeklinde belirlenir. İnsanlar birisi tarafından eleştirilince ne yapacaklarını pek bilemezler, genellikle de” beni eleştirmeye ne hakları var” diye düşünürler<sup>54</sup>.

Takımın ilerlemesini gerçekten engelleyen bir davranışa karşı olumsuz düşünceleriniz olduğunda, takım ruhunu bozmamak için bu düşünceleri kendi içimizde mi tutmalıyız? Takımın daha fazla çatışmaya sokmadan olumsuz düşüncelerimizi aktarmanın bir yolu var mıdır?

Yapıcı geribildirim vermenin ve alınmanın denenmiş ve ispatlanmış metotları vardır, bu metotlar aynı zamanda övme ve övülme içinde geçerlidir. Hedefler olumlu veya olumsuz yapıcı geribildirim vermek, ve aldığınız tüm geribildirimlerin olumlu olmasıdır. Aşağıdaki kuralların tamamını uygulamak, kötü sahnelerin yaşanmayacağını garanti etmez. Bu kurallar ne zaman geribildirim verileceğini, takıma veya kişilere düşüncelerinizi nasıl aktaracağınızı ve diğerlerinden gelen geribildirimleri nasıl dinlemeniz gerektiği konusunda yardımcı olacaktır.

Yararlı geribildirim birkaç şekilde gelir. İstatistiksel veriler, pazar araştırmaları, bir kişinin diğer bir kişiye konuşarak verdiği geribildirim v.s. En sık kullanılan ve burada üzerinde durulacak geribildirim kişilerin konuşarak verdikleri geribildirimlerdir.

---

<sup>54</sup> TEI, s.10.

Birçok insan veri toplamak veya pazar araştırması yapmak için dikkatli hazırlanmış bir plan ve koyulan kurallara uymanın önemini bildikleri halde, aynı çalışmaların kişiler arası geribildirim vermede de gerektiğinin farkında değildirler. Ne söyleyeceğinizi, nasıl söyleyeceğinizi önceden düşünmek ve aşağıdaki kurallara uymak, karşınızdaki kişiye söyleyeceğiniz şeylerin etkisini artıracaktır.

Kişisel geribildirimleri yapıcı kılmak için şunlar yapılmalıdır<sup>55</sup>.

**Geribildirim için ihtiyaç olduğunu belirlemek:** En önemli şey geribildirim yapıcı veya yıkıcı değerini bilmektir. Geribildirim kendisini geliştirmek isteyen her kuruluş için hayati önem taşır, çünkü nelerin geliştirilmesi gerektiği ancak geribildirim sayesinde anlaşılır. Geribildirim, almak veya vermek sadece takım üyelerinin bir davranışı olmayıp kuruluş kültürünün bir parçası olmalıdır.

Takım toplantılarını daha verimli hale getirmek için geribildirim becerilerini geliştirmek gerekir, daha açık olarak takım üyeleri arasındaki ilişkiyi geribildirim kanalıyla geliştirilebilir.

Bu beceriler aynı zamanda diğer insanlarla olan iletişimde de yardımcı olacaktır. Ancak takım çalışmalarında ilk önce tüm takım üyelerinin, takımının performansını artırmak için geribildirim bir araç olduğunu ve herkesin geribildirim verme ve almayı kabul etmesi gerekir.

**Olumlu ve Olumsuz Geribildirim:** İnsanların birçoğu iyi yapılan işlerde geribildirim vermeyi düşünmezler, iyi işleri zaten öyle yapılması gerekirdi diye düşünürler, ancak işler iyi yapılmamışsa hemen eleştiriye başlarlar. İyi yapılan işlerde de geribildirim çok önemlidir. İnsanları yaptıkları işlerden dolayı tebrik ederek, onların yaptıkları işlerden gurur duymalarını sağlamak gerekir.

---

<sup>55</sup> TEI, s.12.

**Kurallar Tanımlamak:** Olayı, konuşmayı, mümkün olduğu kadar objektif olarak tanımlanmalı. Örnekler vererek, verdiğiniz örnekler yakın geçmişle ilgili olmalı, çok zaman önceki örnekler genellikle tartışmalara sebep olur.

**Tanımlayıcı Terimler Kullanmayın:** Bu yaptığımız sorumluluk, profesyonelce değil, art niyetli gibi terimler kullanmaktan kaçının.

**Konuyu Abartmaktan Kaçının:** “Her zaman toplantılara geç kalıyorsun” yerine son iki toplantıya geç kaldın gibi kesin konuşun<sup>56</sup>.

**Anne Baba Rolüne Girmeyin:** “Çok iyi aferin” “çok kötü” gibi terimler anne baba rolüne soktuğu gibi karşınızdakini de çocuk gibi davranmaya yöneltir bu da geribildirim etkisinin kaybolmasına yol açar.

**Kendi Adınıza Konuşun:** “Buradaki birçok insan sizin bu davranışınızdan hoşlanmıyor” gibi cümlelerden kaçının, herkesin adına konuşmaya teşvik edin.

**Kullandığınız Cümlelere Dikkat Edin:** “Her zaman toplantılara geç geliyorsun” yerine “toplantılara geç kaldığın zaman ben rahatsız oluyorum” gibi cümleler kullanmayı tercih edin. Birinci cümle karşınızdakini savunmaya iter, ikinci cümlede ise karşınızdakiyle yetişkinden yetişkine bir iletişim kurmuş olursunuz, bu durumda insanlar sizden gelecek mesajlara kendilerini açık tutarlar.

Geribildirimi yaparken dikkat edilecek hususlar şunlardır<sup>57</sup>.

- Geribildirim faydalı olması için, geribildirim yapan kişinin, karşındakinin hislerini ve düşüncelerini dikkate alması gerekir. Geribildirim’in amacı karşıdaki kişisel üzme veya alçaltmak değil yardım etmektir.

---

<sup>56</sup> TEI Eğitim Notları, 1995, s.23.

<sup>57</sup> TEI, s.14.

- Geribildirim verirken karşınızdakinin kişiliği üzerine değil davranışları üzerinde odaklaşın.
- Geribildirim verirken karşınızdakinin onur ve haysiyetini koruyun ve yüceltin.
- Yapıcı geribildirim belirli bir davranışla ilgili olmalı ve dolaysız bir dille, açıkça söylenmelidir. Üstü kapalı cümlelerle verilen bir geribildirim fazla faydası olmaz.
- Geribildirim verirken zamanlama çok önemlidir. Geribildirim verilen kişinin geribildirimini kabul edecek durumda olması ve konunun hafızalarda taze olması gerekir.

Sonuç olarak;

- Karşınızdakinin kişiliğini değil davranışlarını dikkate alarak durumu açıklayın.
- Bu durumun veya davranışın sizin üzerinizde bıraktığı etkiyi açıklayın veya bu davranışın takım üzerinde bıraktığı etkiyi açıklayın.

#### 4.5. Altı Aşamalı Metod

En basit ve elverişli problem çözme metodu altı aşamalı metottür. Bu metod şu şekilde sıralanabilir<sup>58</sup>;

- *Problemin Tanımı*: Problem bütün detayları ile tanımlanır.
- *Beyin Fırtınası ile Sebeplerin Oluşturulması*: Takım olarak problemin bütün sebepleri ortaya çıkartılır.
- *Verilerin Analizi*: Bütün durumlarla ilgili mümkün olabilen tüm veriler toplanır.
- *Beyin Fırtınası ile Çözümlerin Oluşturulması*: Mümkün olabilen bütün çözümler oluşturulur.
- *Çözümlerde Ortak Kararlara Varılması*: Herbir olasılığın yararları ve maliyetleri tartışılır, sonunda en iyi çözümde karara varılır.
- *Hareket Planını Geliştirme*: Hareket planının her bir aşaması kesin olarak kararlaştırılır.

---

<sup>58</sup> B. Jooann HABERER- Mary Lou WEBB, *TQM: 50 Ways To Make It Work For You*, Crisp Publications, CA, 1994, s.50.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ORGANİZASYONLARDA KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN OLUŞUMU

#### 1. KENDİ KENDİNİ YÖNETİM KAVRAMI

##### 1.1. Kendi Kendini Yönetimin Tanımı

Kendi kendini yönetim kavramı, kendi kendini düzenleme kendi kendini kontrol ve liderlik yerine değiştirilerek kullanılmaktaydı<sup>59</sup>. Kendi kendini yönetim bir insanın sorumluluk alternatifleriyle karşılaştığında, az sorumluluk içeren alternatifi seçeceği bir süreci esas almaktadır.

Doğrusu, çoğu yazarlar kendi kendine yönetilen bir işte yönetimde geleneksel olarak yer tutan pek çok faaliyetin (Örneğin; çalışma tekniklerinin seçimi, müşteriler ile etkileşim, çalışma standardındaki değişmeler) çalışanın veya çalışma takımının sorumluluğunda olduğunu gözlemişlerdir<sup>60</sup>.

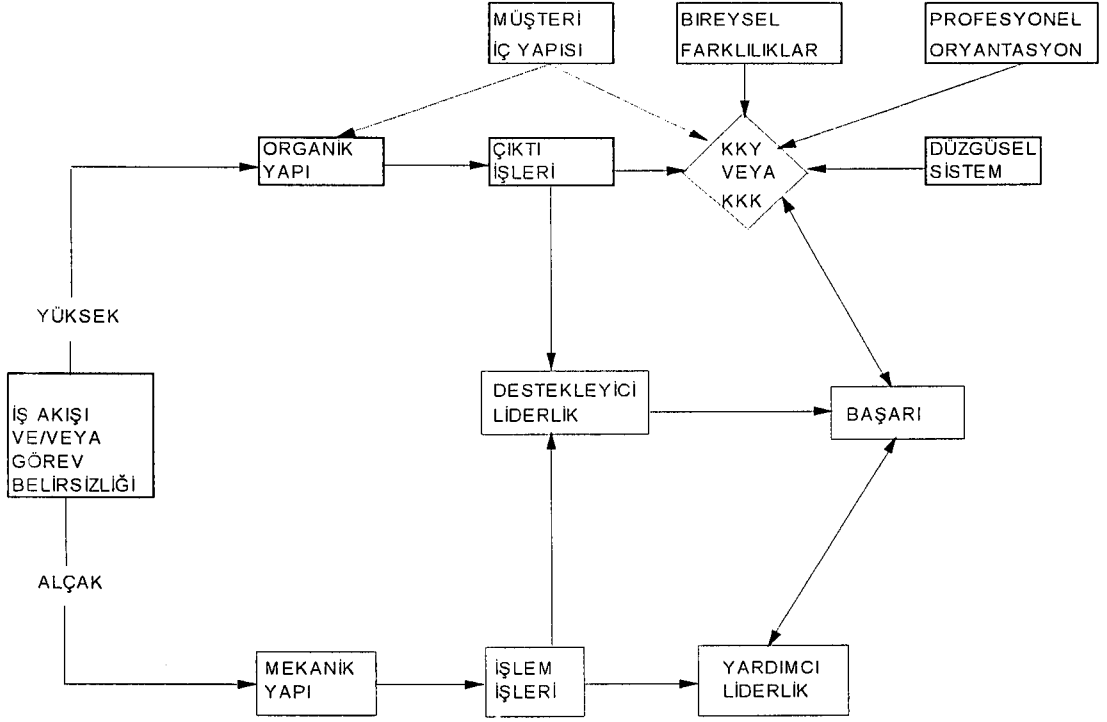
---

<sup>59</sup> Peter K.MILLS , “Self-Management:Its Control and Relationship to Other Organizational Properties”, ACADEMY OF MANAGEMENT,C.VIII,S.3,1983,s.447.

<sup>60</sup> MILLS, s.447.



#### Şekil 4-Kendi Kendini Yönetimin Bir Modeli



Kaynak: Peter K.MILLS " Self-Management:Its Control and Relationship to Other Organizational Properties", Academy of Management,C.VIII,S.3,1983, s.446.

Organizasyonlarda kontrol mekanizmaları Şekil 4'te görüldüğü gibi birçok organizasyon ögesiyle bağlantılıdır<sup>61</sup>.

Şekil 4 kendi kendini kontrolü veya kendi kendini yönetimi öncelikle çıktı kontrol mekanizmalara dayanan organik organizasyonlardaki, liderliğe başlıca örnek olarak göstermektedir. Şekil 4 formal liderliğin bu tip organizasyonlarda tamamen kaybolmadığını göstermektedir<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> MILLS.,s.445.

<sup>62</sup> MILLS,s.446

## 1.2. Kendi Kendini Yönetimin Ayırıcı Özellikleri

Kendi kendini yönetim durumunda tanımlanmış rol modeli, rol oluşturulmasını ve dağılımını sağlar. Bu şu anlama gelmektedir.

*\* Bireysel olarak roller kesin tanımlanmamıştır.*

Bilgi çoksesliliği ve görev belirsizliği olan durumda, birey rolün açıkça tanımlanmadığı bir durum içine girer.

*\* Bireyler ne yapılacağına ve nasıl yapılması gerektiğini belirlerler.*

Dolayısıyla, rolü yerine getirecek olan neyin yapılacağını ve nasıl yapılması gerektiğini belirleme hakkına sahiptir.

*\* Yöneticinin rolü, danışmacı bir yönetim tarzıyla bireye görev sınırlarını korumasında yardımcı olmaktadır.*

*\* Rolü yerine getirenin çabası çalışma şartları üzerindeki kontrol fonksiyonunu yaratır.*

## 1.3. Kendi Kendini Yönetim Sisteminin Stratejik Elemanları

Kendi kendine yönetim sisteminin stratejik elemanları yedi elemandan oluşur<sup>63</sup>

### 1.3.1. Planlama:

Planlama bir birey ya da takım tarafından , bir göreve başlamak , devam etmek ve bitirmek için hangi elemanları ve eleman ilişkilerinin gerektiğini belirler. Planlama problem çözme gibi görülür. Planlama dört aşamadan oluşur.

– *Problemin Tanımlanması:* Problemin tanımı iki bölümdür. İlk olarak problemin var olduğu belirlenmeli ve ikinci olarak problemin ne olduğu belirlenmelidir.

---

<sup>63</sup> Micheal B. MEDLAND, *Self Management Strategies*, Praeger Publishers, NY, 1990, s.25.

- *Çözümler Planlama*: Probleme sebep olan aşama, çözümün yerini alacak aşama ve netice çözüm aşamasından oluşur.
- *Çözüm Seçimi*: Planın kabul edilebilirliğini, tamamlaması için seçilen çözüm belirlenir.
- *Sonuç Değerlendirme*: Çözüm tamamlandıktan sonra değerlendirilmelidir. Planlanan çözüm ile tamamlanmış çözüm arasında fikir birliğine varılması değerlendirme aşamasıdır. Çünkü halen problem olabilir ve henüz değişiklikler gerekebilir.

### 1.3.2. Örgütlenme

Örgütlenme bir birey yada takım tarafından bir göreve başlamak, devam ettirmek ve bitirmek için elemanları bir araya getirmektir. Örgütlenme stratejisi dört aşamadan oluşur<sup>64</sup>.

- *Örgütlenecek Elemanları Belirlemek*: Örgütleyiciler istenen elemanları belirlemek için planı incelerler. Eğer plan yok ise, örgütleyiciler planlayıcıdır ve geçmişteki benzer durumlarla ilgili sık sık tahmin yürütürler.
- *Yerleştirme*: Bir kez belirlendiğinde, görevden önce elemanlar belirlenen zamanda yerleştirilmelidir.
- *Aktarma*: Birkez yerleştirildiğinde, örgütleyici görev için istenen elemanları kişiden yada yerden diğerine aktarmalıdır.
- *Düzenleme*: Görevi yapmak için, ihtiyaç duyulan görev elemanları istek ve sıra çerçevesinde düzenlenir.

### 1.3.3. Denetleme

Denetleme, bir birey yada takım tarafından, davranış aşamalarının başarısını başlatır, korur ve sonlandırır. Denetleme altı aşamadan oluşur<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> MEDLAND, s.26

<sup>65</sup> MEDLAND, s.27.

- *Denetleme İçin İhtiyaç Olduğunun Belirlenmesi:* Bütün görevler denetleme gereksinimi duymazlar. Bazıları otomatik olarak yapılır. Diğerleri denetleme stratejisine gereksinim duyarlar.
- *Planın Belirlenmesi:* Görev hakkında bilgiye ihtiyaç duyulur. Denetleyiciler görevi belirlemeye, kaynakların ihtiyacını, kimin ne yapacağını yada görevin ne zaman başarılacağını belirlerler.
- *Görev Amaçlarının Belirlenmesi:* Görev amaçlarının belirlenmesi, görev kriteri üzerinde yoğunlaşır. Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır.
- *Görev Akışını Yönlendirme:* Denetleyici takımı başarı yönünde yönlendirir.
- *Başarı İçin İzleme:* Başarı için izleme, kriter seviyelerinde başarıyı korumanın bir parçasıdır.
- *Sonuçları Belirtilmesi:* Denetleyici, başarı hakkında kimin ne bilmek istediğini belirler ve daha sonra davranışların sonucunu belirler.

#### 1.3.4. Öğrenme

Öğrenme, bir birey yada takım tarafından, görevi yada görevin bazı elemanlarını başarmak için gerekli olan bilgiyi elde etmektir. Dört aşamadan meydana gelir<sup>66</sup>.

- *Öğrenme Problemini Belirleme:* Eğer öğrenme gerekiyorsa, öğrenciler stratejiyi belirlemeden önce öğrenme problemini belirlemelidirler.
- *Bilgi Kaynaklarını Düzenleme:* Öğrenme problemini belirledikten sonraki aşama, hangi kaynakların yardımcı olabileceği belirlenir ve bu kaynakların yerleştirilmesi, ayarlanması ve transferi sağlanır.
- *Bilgi Kaynaklarının Toplanamaması:* Kaynaklar öncelikle organize edilir, öğrenciler problemle ilgili bilgileri elde etmek için kaynak ile etkileşim içinde olmalıdırlar.
- *Bilgi Temelini Toplamak:* Çoklu kaynaklardan bir araya getirilerek oluşturulan bilgi sıklıkla istenir.

---

<sup>66</sup> MEDLAND, s.28.

### 1.3.5. Aracılık

Aracılık, bir birey veya takım tarafından, iki veya daha fazla bölümler arasındaki anlaşmazlık, kavga ve çekişmeyi durdurmaktadır. Beş aşamadan meydana gelir<sup>67</sup>.

- *Aracılık İçin İhtiyacın Belirlenmesi*: Çoğu ilişkiler sınıf içerisinde oluşur. Potansiyel aracılar anlaşmazlıkların ne olduğuna karar vermelidirler.
- *Anlaşmazlığı Durdurma*: Anlaşmazlıklar belirlendikten sonra, aracılar çekişmeyi durdurmalıdır.
- *Daha İyi Yolların Bulunması*: Aracılar daha iyi davranışsal yolları belirlemeli, ne zaman ve nerede pratik yapılacağını tesbit etmelidirler.
- *Anlaşmazlığı Düzeltmek*: Daha iyi yolların bulunması yeterli değildir, çekişmelerin kesin olarak düzeltilmesi gerekir. Kalıcı ve sürekli bir şekilde anlaşmazlıklar düzeltilmelidir.
- *Anlaşmazlığın Belgelenmesi*: Anlaşmazlıklar belgelenmelidir.

### 1.3.6. Yardım

Yardım, bir birey ya da takım tarafından, görevlerine başlayabilme, devam ettirebilme ya da sona erdirebilmeleri için diğerleri ile birlikte çalışmadır. İki aşamadan oluşur<sup>68</sup>.

- *Yardım İçin İhtiyacın Belirlenmesi*: Görevin tamamının dışında sadece küçük bir oranda yardıma ihtiyaç duyulur. Potansiyel yardımcıları bu ihtiyacı belirlemelidirler.
- *Yardım İhtiyacının Sağlanması*: İhtiyaç belirlendikten sonra yardım direkt yada destekleyici olarak yerine getirilir.

### 1.3.7. Paylaşma

Paylaşma bir birey yada takım tarafından, görevi yerine getirmek için bireysel yada takımın kullandığı araç gereçleri paylaşmak veya sağlamaktır<sup>69</sup>.

---

<sup>67</sup> MEDLAND, s.29.

<sup>68</sup> MEDLAND, s.30.

<sup>69</sup> MEDLAND, s.30.

- *Paylaşma İçin İhtiyacın Belirlenmesi*: Potansiyel paylaşımcılar ihtiyacı belirlemelidir.
- *Paylaşım İhtiyacının Sağlanması*: Paylaşım, birbirinin yerine geçerek, ödünç vererek ve hediye vererek üç şekilde yerine getirilir.

## 2. ORGANİZASYONLARDA KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR

### 2.1. Kendi Kendini Yöneten Takımların Tanımı ve Amacı

Kendi kendini yöneten takım, yüksek eğitim almış çalışanlardan oluşan, kendi işlerini yapan ve kendi kendilerinin yönetiminden sorumlu, birbirlerine dayanışma ile bağlı bir takımdır. Yönetim ile işbirliği içinde kendi amaçlarını kendileri belirler ve takım bu amaçları nasıl meydana getireceğini, işlerin nasıl başarılacağını planlar<sup>70</sup>.

Kendi kendini yöneten takımlar önceden belirlenmiş amaçları ve hedefleri başarma doğrultusunda birlikte çalışan çalışma takımlarıdır. Günümüzde çoğu şirketler kendi kendini yöneten takımları orta kademe yönetim maliyetlerini azaltmak ve organizasyon boyunca takım çalışmalarını geliştirmek için kullanıyorlar. Çoğu durumlarda daha iyi organizasyon başarısı, takım kültürü oluşturulması sonuç verir.

Birçok başarılı organizasyonda, kendi kendini yöneten takımlar çok kısa zamanda örnek oluşturuyorlar. İnsanlar için en iyisi olduğu için bu sistem çalışmaktadır. Herbir personel, kendi kendini yöneten takımlarda sorumluluk bilincine sahiptir<sup>71</sup>

Gelecekte, kendi kendini yöneten takımlar için takım liderleri gibi hazırlanan yöneticiler, orta kademe yönetimi fonksiyonunu yapacaklar. Bütün yöneticiler kendi kendini yöneten takım kavramına sıcak bakmıyorlar, çünkü çoğu alışılmış yönetimsel gerçekleri ortadan kalkıyor<sup>72</sup>. Yöneticilerin öncelikli sorumlulukları takımın amaçlarını başarmak için neye ihtiyaç olduğunu belirlemek için diğerlerini güçlendirmektir. Bu yeni çeşit orta kademe yöneticisi müdürden farklı olarak koç, facilitator, sponsor, veya takım lideri olarak adlandırılabilir.

---

<sup>70</sup> Darrel RAY- Howard BRONSTEIN, **Teaming Up**, McGraw-Hill Inc, Singapore, 1995, s.21.

<sup>71</sup> Steppingstones Seminars Business Information Centre, **Self-Managing Work Teams**,  
İnternet://www.steppingstones.ca/seminars/outlines/M -190.htm

<sup>72</sup> R. Wayne MONDY- Shane R. PREMEAUX, **Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1995, s.424.

Çok sayıda örnek organizasyonlar takım oluşturma çalışma ortamlarına doğru hareket ediyorlar. Henüz birkaç organizasyon, Nabisco, Citicorp, Chrysler, General Foods, GE ve Honeywell bu yöne yönlendiler. Xerox rekabetsiz çalışma ortamını geliştirmek ve değerlendirmek için takım yaklaşımını ilk kullandı<sup>73</sup>.

Kendi kendini yöneten takımların kullanımı, Digital Equipment, Frito-Lay, General Electric, General Foods, Hewlett-Packard, Microsoft ve Pepsi-Cola gibi firmalarda hızlı bir şekilde artmaktadır. Kendi kendini yöneten takımlar birçok şekilde görülebilir, örneğin, kalite çemberleri, görev güçleri, iletişim takımları ve yeni risk takımları gibi. Kendi kendini yöneten takımlar karmaşık problemleri çözmede, artan üretkenlik, büyüyen yaratıcılık ve orta yönetim maliyetlerini azaltmak için kullanılıyor<sup>74</sup>.

Microsoft genel müdürü Bill Gates, şirket ruhunun, kendi kendini yöneten takımlar ile korunacağına inanmaktadır. Hewlett-Packard' dan bu konuda ders almıştır<sup>75</sup>.

Cleveland, Ohio'daki L-S Electrogolvanizing şirketinin tamamı kendi kendini yöneten takımlarla çalışmaktadır. İşe alım, işten çıkarma, işlerin programlaması, üretim hedeflerinin belirlenmesini kendi kendini yöneten takımlar kendileri düzenler. Xerox, General Motors, Coors Brewing, Tokyo String, Qurllet, U.S. Navy Seals, Stanadyne Automotive Corporation, Massachusetts General Hospital, Hewlett-Packard ve Textron gibi birçok şirket kendi kendini yöneten takımlara yönelmişlerdir<sup>76</sup>.

---

<sup>73</sup> Pamela S.LEWIS-Stephen H.GOODMAN-Patrica M.FANDT, **Management**, West Publishing Company, 1995, USA, s.22-23.

<sup>74</sup> Pamela S.LEWIS-Stephen H.GOODMAN-Patrica M.FANDT, **Management**, West Publishing Company, 1998, USA, s.450.

<sup>75</sup> LEWIS-GOODMAN, s.450.

<sup>76</sup> Stephen P. ROBBINS-David A. DE CENZO, **Fundamentals of Management**, Prentic Hall International Inc., NJ, 1993, s.338.



## 2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımların Oluşumu

Takım davranışlarının olumlu yönlerinden yararlanma, bireysel doyumu ve örgütsel başarıyı geliştirme yönündeki hareketler özerk iş takımları düşüncesini doğurmuştur<sup>77</sup>. Bu düşünce, iş ve örgüt tasarımı için sosyo-teknik sistemler yaklaşımının oluşması ile sonuçlanmıştır. Amaç, sosyal doyumu sağlamak için çalışanların gereksinimleri ile örgütün teknik gerekliliklerini karşılamaktır.

Özerk iş takımı olarak belli bir işin tamamının planlama ve yürütme sorumluluğunu taşıyan küçük bir takımdır. Takım kendi liderliğini yapar ve takım üyelerinin her birinin rollerini belirler. Bir örnekle takımın çalışma biçimini açıklamaya çalışalım. Örneğin bir takım madenciye, madenin belli bir coğrafi bölümünün sorumluluğu verilebilir. Burada nezaretçinin veya ustabaşının sorumluluğu ve görevlerini takım üstlenir. Bir madenci yorulduğu, sıkıldığı veya gelmediği zaman diğer takım üyelerinin işi aksatmadan yürütebilmeleri için her üyenin (madencinin) kömür çıkarım işini öğrenmesi, bilmesi gerekir. Yani başarı düzeyinin korunması ve geri besleme, bireysel katkılardan çok takım başarımına dayalı olacaktır. Yani takım kendi kendini yönetmekte, büyük bir birim olan tüm örgüt yerine küçük bir birim olarak tüm işlevleri yerine getirmektedir<sup>78</sup>.

Hackman, böyle kendini yöneten takım tasarımının uygun olacağı koşulları şöyle belirlemiştir<sup>79</sup>.

- Çalışanlar için mümkün olan en iyi iş tasarımı sadece dar bir biçimde tanımlanmış işleri serdiğinde,
- Örgütün yerleşimi işçiler arasında yüksek derecede bağımsızlık gerektiriyorsa,
- Çalışanlar sosyal iletişime kuvvetle gereksinim duyuyorsa,

---

<sup>77</sup> Sema ÖZÇER, **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, Milli Produktivite Merkezi Ya.No:369, Ankara, 1988, s.27'den Justin G.LONGENECKER Charles D.PRINPLE, **Management**, Charles E.Merill Publishing Company, Ohio, 1984, s.295,296,518 .

<sup>78</sup> ÖZÇER, s.27.

<sup>79</sup> Sema ÖZÇER, s.27-28'den Richard J.HACKMAN, **The Design**.....s.85-87.

- İşlerin takım işi olarak düzenlenmesi bireysel olarak düzenlenmesinden daha güdüleyici olduğu düşünüldüğünde, özerk iş takımlarının oluşturulması için koşullar uygun demektir.

Bireylerin işleri kendi aralarında birbirleriyle bağımlı değilse, bireylerin işlerinde kişisel olarak gelişme, ilerleme gereksinimleri işte sosyal iletişim gereksinmelerinden daha güçlü ise, takım içinde veya takımlar arasında çatışma potansiyeli yüksek ise, bu gibi durumlarda, özerk iş takımları oluşturulmamalıdır.

Özerk iş takımlarının etkenliği ile ilgili araştırma sonuçları çok çeşitlidir ve bu tür takımların sürekli olarak oluşturulması önerilmemektedir. Bunun yerine özerk iş takımı oluşturulması için en uygun koşulların olduğu dönemlerde ve tam olarak uygulanmalıdır<sup>80</sup>.

### **2.3. Kendi Kendini Yöneten Takımların Özellikleri**

Kendi kendini yöneten takımların özellikleri şu şekilde sıralanabilir<sup>81</sup>.

- Takımdaki bireyler takımın genel sorumluluklarını yerine getirmek için görevlerini planlarlar.
- Görev planlanmasında takım tamamen bağımsızdır.
- İş metotları işletmenin genel yapısına göre oluşturulur.
- Yüksek üretkenlik, daha iyi kalite ve hizmet, düşük maliyet bu takımların etkili sonuçlarıdır.

Bir analize göre başarılı kendi kendini yöneten takımlar beş özellik paylaşırlar<sup>82</sup>.

- Çalışanlar, işlerinin sonuçlarından doğan kişisel sorumluluğu ve sayısız sorumluluğunu üzerlerine alırlar.

---

<sup>80</sup> ÖZÇER,s.28.

<sup>81</sup> LEWIS-GOODMAN-FANDT,s.261-262

<sup>82</sup> Duane P. SCHULTZ-Sydney Ellen SCHULTZ, "The Organization of the Organization", PSYCHOLOGY AND INDUSTRY TODAY , Macmillan Pub. Co.,New York,1990,s.382-383.

- Çalışanlar devamlı kendi performanslarını izlerler ve ne derece görevlerini başardıkları ve örgütsel amaçlara ulaştıkları konusunda geri beslemeyi aktif bir şekilde araştırırlar.
- Çalışanlar, kendi performanslarını ve diğer takım üyelerinin performanslarını geliştirmeleri gerekli olduğunda düzeltici harekette bulunarak kendi performanslarını yönetirler.
- Çalışanlar , işlerini yapmak için ne gerekirse sahip olmadıklarında ısrarlı bir şekilde organizasyondan rehberlik yardım ve kaynak isterler.
- Çalışanlar, iş performansını geliştirmek için iş takımlarının üyelerinin yanında organizasyonun diğer alanlarında çalışanlara da yardım ederler, dolayısıyla firmanın üretimini bir bütün olarak artırırılar.

Kendi kendini yöneten takımlar, geleneksel olarak yönetilen takımlarda ihtiyaç duyulmayan bir olgunluk ve sorumluluk derecesine gereksinim duyarlar. Kendi kendini yöneten takımlar gerekli olan üretimin kalitesi ve miktarı hakkında da organizasyondan açık talimatlar almalıdırlar.

Ek olarak, yoğun destekleyici bir personel ihtiyaç duyulduğunda ve açıkçası malzeme kaynakları (hammadde, araç ve gereçler) gerekli olduğunda, uzmanlığını ve yönetimini hazır tutmalıdır. Geleneksel çalışma takımlarında, üretim amaçları, rehberlik ve malzeme kaynakları bir denetçi ya da yönetici tarafından sağlanır. Kendi kendini yöneten çalışma takımlarında ise çalışanlar kendi kendilerine bunların uygun olup olmadığından emin olmalıdırlar.

Arizona`da Mountain Bell Telefon Şirketi`nin bir ofisindeki 100`den fazla telefon operatörü, faaliyeti tüm gün üzerinden direk bir denetim olmadan yürüttüler. Operatörler eğitimden, hizmet kalitesinden, verimlilik geliştirmesinden, disiplinden, harcamalardan ve giderlerden sorumluydular. Çalışma takımları daha az devamsızlığı, daha az memnuniyetsizliği, daha az müşteri şikayetlerini yaşadılar ve kendi kendine yönetim sistemine geçişten sonra verimliliği artırdılar.

Bir İngiliz şekerleme fabrikasındaki kendi kendini yöneten takımlar 30 aylık bir periyot süresince incelendi ve aynı donanımla, aynı işleri yapan geleneksel şekilde yönetilen takımlarla karşılaştırıldı. Sonuçlar, kendi kendini yönetme durumunun, iş tatmini üzerinde önemli ve uzun süren pozitif bir etkisi olduğunu, fakat organizasyonel çatışma veya çalışma performansı üzerinde hiçbir etkisi olmadığını gösterdi. Buna rağmen kendi kendini yöneten takımlardaki işgücü maliyetlerinin düşürülmesinden dolayı bütünsel verimlilik bir gelişme gösterdi. Çalışanların yeni çalışma düzeninden hoşlandıklarını iddia etmelerine rağmen iş devir oranı kendi kendini yönetim ortaya çıktıktan sonra arttı<sup>83</sup>.

Kendi kendini yöneten takımlar, organizasyonun iş ünitelerinin olduğu her yerinde kullanılabilir. Örneğin; üretimde, müşteri sevisinde mühendislikte ve tasarımda kullanılmaktadır<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> SCHULTZ-SCHULTZ,s.382-383.

<sup>84</sup> Warren R.PLUNKETT-Raymond F.ATTNER, **Management**, International Thomson Publishing, 1994, s.473.

### 3. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN YÖNETİME YARARLARI VE SAKINCALARI

#### 3.1. Kendi Kendine Yöneten Takımların Yararları

TAPPI 1991 Bitirme ve Değişim Konferansı'ndaki bir sunuşta Steven M. Wilhems sheeter operatörleri takımlarına bir görevin en iyi şekilde nasıl yerine getirileceğine karar vermek için sorumluluk verilirse, ürün kalite düzeylerinin çarpıcı bir şekilde arttığını gösterdi<sup>85</sup>.

1980'lerin ortalarında, Appleton Kağıt Anonim Şirketi'nde Appleton Fabrikası'nda yapılan deneyde, üç süsleyici / paketleyici işçiden oluşan bir takım, yeni bir rolü yerine getirmek için yaratıldı. Üç birlik üyesinin hepsine aynı ünvan ve aynı ücret oranı verildi. Onlar bir grup makineye atandı ve onlara bir temel görev verildi: Alınan tüm küçük müşterilerin düzensiz emirlerini yerine getirmek için ne gerekiyorsa yapmak .

Wilhelm deneyin önemli bir başarı olduğunu açıkladı. Kendi kendini yönetmiş takımlarla ilgili faydalar, sık sık sadece genel terimlerle anlatılırlar. İçinde kendi kendini yöneten takımların felsefesi yer almış olan yukarıdaki gibi örneklerden çıkarılan spesifik sonuçlar “ Gelişmekte Olan Kendi Kendini Yöneten Takımlar ” makalelerinde Salem M. Lazaruz H. Ve Cullen tarafından birleştirilmiştir.

##### 3.1.1. Devamsızlığı Azaltma

TAPPI 1991 Bitirme ve değişim Konferansı'ndaki bir sunuşta Steven M. Wilhems Sheeter operatörleri takımlarına bir görevin en iyi şekilde nasıl yerine getirileceğine karar

---

<sup>85</sup> Isaac K. SAGOE, “Why are Self-managed Teams so Popular”, JOURNAL FOR QUALITY AND PARTICIPATION, September, 1994, s. 64.

vermek için sorumluluk verilirse, ürün kalite düzeylerinin çarpıcı bir şekilde arttığını gösterdi<sup>86</sup>.

1980'lerin ortalarında, Appleton Kağıt Anonim Şirketi'nde Appleton Fabrikası'nda yapılan deneyde, üç süsleyici/paketleyici işçiden oluşan bir takım, yeni bir rolü yerine getirmek için yaratıldı. Üç birlik üyesinin hepsine aynı ünvan ve aynı ücret oranı verildi. Onlar bir grup makineye atandı ve onlara bir temel görev verildi: Alınan tüm küçük müşterilerin düzensiz emirlerine yerine getirmek için ne gerekiyorsa yapmak.

Wilhelm deneyin önemli bir başarı olduğunu açıkladı.

Kendi kendini yönetmiş takımlarla ilgili faydalar, sık sık sadece genel terimlerle anlatılırlar. İçinde kendi kendini yöneten takımların felsefesi yer almış olan yukarıdaki gibi örneklerden çıkarılan spesifik sonuçlar "Gelişmekte olan Kendi Kendini Yöneten Takımlar" makalelerinde Salem M. Lazarus H. Ve Cullen tarafından birleştirilmiştir.

Devamsızlığı azaltma kendi kendini yöneten çalışma takımlarına geçişin bir sonucu olarak çoğunlukla bir şirket devamsızlık oranında düşüş yaşar. Bu alanda önemli başarı sağlamış olan bir şirket Avustralya'nın ICI Limited Şirketi olmuştur. Kendi kendini yöneten takımların başlamasıyla bir yıl içinde ICI, devamsızlıkta %75'lik bir azalma ve bununla ilintili fazla mesaide %80'lik bir düşüş gördü.

### **3.1.2. Verimliliği Arttırma**

Kendi kendini yöneten takımların başlamasını izleyen beş yıldır Kanada'daki Dupont, her yıl yıllık %10 artırılan çalışan başına bir eklenmiş değer endeksi ile ölçülen verimlilik kazançlarını gerçekleştirdi. Şirket, kendi kendini yöneten iş takımlarının bir sonucu olarak, 1988 Verimlilikte İş Mükemmeliyeti Kanada Ödülü'nü de kazandı<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> SAGOE, s. 65.

<sup>87</sup> SAGOE, s.66.

### **3.1.3. Daha Fazla İş Tatmini ve Organizasyona Bağlılık**

Amerika'nın İletişim/Ulaşım Çalışanları'nın üyelerinin kendi kendini yöneten takımlardan sağladığı tatminini açıklamada Greg Nicklas, sonra da bir Amerika'nın İletişim/Ulaşım Çalışanları yöneticisi "Otonomide gelişmekte görünürler-Alelade ofislerde bulunmayan bir gurur ve asalet duygusu verirler. Kendi kendini yöneten takımlarının iştirakçilerinin arasında güçlü bir bağ gelişir"<sup>88</sup>.

### **3.1.4. Yetenekli ve Uzman İşgücünden Yararlanma**

Etkin bir kendi kendini yöneten takım programının doğal sonuçlarından birisi şudur ki çalışanlar becerilerini artırır. Shenendoah Yaşam Sigortası Şirketi'nin başarılı kendi kendini yöneten takım programı şimdi birçok değişik işi etkin bir şekilde yapabilecek becerilere sahip olan bir personel sonucunu vermiştir<sup>89</sup>.

### **3.1.5. Yeniliklere Uyum**

Bir kendi kendini yöneten takım stratejisi altında meydana gelen fiziksel süreçlerin ve işlerin yeniden yapılandırılması, daha esnek iş uygulamalarına öncülük etmelidir. Bu, eğer bir takım bir aracı elinde tutmak zorunda kalırsa, Volvo'daki sonuçtur. "... herhangi bir nedenden dolayı onun akışı bozmaksızın kalmasına izin verebilirler ... daha geleneksel bir montaj hattında araçların gitmesine izin vermek zorunda olacaklardır".

### **3.1.6. Daha Az Yöneticiye İhtiyaç**

Daha büyük kendi kendini yönetme düzeyleriyle çalışanlara yetki vermenin sonuçlarından birisi hat/denetim yönetimi için bütün gereksinim artar. Bu özellikle, kendi kendini yöneten takımların uygulanmasının yıllık 150.000 Dolar'lık bir tasarruf sonucu veren

---

<sup>88</sup> SAGOE, s.66.

<sup>89</sup> SAGOE, s.66.

bir yönetim düzeyinin seçimine yol açtığı Corning Cam İşleri'nin birleşik bilgisayar merkezinde açıldı.

Kendi kendini yönetmiş takımların en yararlı yönleri, onların insan doğasının ve motivasyonunun doğru bir şekilde anlaşılmasını temel alan yönetim yenilikleri olmalarıdır. Onlar, bürokratik/piramidal değerlerini elimine ederler ve onları hümanistik demokratik değer sistemleriyle değiştirirler.

### **3.2. Kendi Kendini Yöneten Takımların Sakıncaları ve Riskleri**

Bir 1992 makalesinde, kendi kendini yöneten takımların üç temel sakıncası ve riski sıralanır<sup>90</sup>;

- Çalışan tarafından bir kere kurulduktan ve benimsendikten sonra sistemin iptalinin zorluğu.
- Organizasyondaki değişik direnç düzeylerinin değiştirilmesi
- Uygunsuz emsal baskısı ve onun sonuçları.

#### **3.2.1. Kendi Kendini Yöneten Takımların İptal Edilmesinin Zorluğu**

Bir bireye onun çabaları üzerine daha geniş özgürlük verilmesi doğal olarak bir beklenti değişmesiyle sonuçlanır. Çalışanlar bir kere kendi kendine yönetimi kendi kendini yöneten takımlarla ilgili sorumluluk ve başarıma duygusunu yaşarsa, stratejiden ve yenilikten vazgeçilmesini gerektirecek negatif sonuçlar olabilir. 1992 makalesinin yazarları, eğer süreç sona erdirilirse devirin artmasını, verimliliğin düşmesini ve moralin kötülemesini beklememiz konusunda uyarırlar.

---

<sup>90</sup> SAGOE, s.66.



### 3.2.2. Direnç

Gerçek doğaları ile, kendi kendini yöneten takımlar, işleri yapmanın geleneksel yollarından ve uzun süredir kabul edilmiş olan normlardan sapmalar üyelerinden sıradan olmayan davranış bekledikleri için şirketler samimi olarak birçok bölümlerinden çeşitli düzeylerde direnç bekleyebilirler. Örneğin, kendi kendini yöneten çalışma takımları yöneticilerle yüz yüze olabildiklerinden daha alt seviye yöneticileri bir güç kaybı bekler ve yaşarlar ve bu kayba direnirler<sup>91</sup>.

### 3.2.3. Uygunsuz Emsal Baskısı

Emsallerin baskısı bir kendi kendini yöneten takım yapısı altında artırılır. Eğer takım sorumluluklarını yerine getirecekse, takımdaki herkes diğer üyenin işinde kapsanmalıdır. Bazıları, böyle dikkatli gözetim altında rahat çalışmıyor olabilir. Bu yoğun emsal baskısı ve sonuçlardan dolayı sorumluluklar çalışma şevkinin kırılmasına yol açar.

Kendi kendini yöneten takımların ödülleri veya faydaları üzerine birkaç makale bulunurken, kendi kendini yöneten takımların üyelerinin üzerindeki olumsuz etkileri üzerinde bir çok araştırma makalesi bulunmaktadır.

Etkili ve Kullanımı Artan Kendi kendini yöneten takımların kullanımı artacak ve üretim dışındaki faaliyetler için kullanılacak "Industry Week (Endüstri Haftası)" tarafından yürütülen 826 yönetici hakkında yakın zamanlardaki bir çalışma ve diğerleri incelenmiş olanların %26'sının organizasyonlarının bazı bölümlerinde kendi kendini yöneten takımları kullanıyor olduğunu gösterdi.

Net olarak, daha ağır gelen potansiyel ve gerçek engeller için kendi kendini yöneten takımlardan ücretler ... 1980'lerin ortalarında, American Transtech, AT&T'nin bir yan

---

<sup>91</sup> SAGOE, s.67.

kuruluşu, çalışanların işten çıkarılmalarını önleyerek tüketiciler için fiyatlarını %50 oranında düşürdü, tamamen kendi kendini yöneten takımlara geçerek daha karlı bile oldu.

Topeka'daki Gaines Köpek Maması Fabrikası 20 yıldır benzeri olan geleneksel fabrikalardan %29 daha verimli olmuştur. Bu iki örnek ve diğerleri, kendi kendini yöneten takımlar doğru şekilde kullandığında organizasyonel performansı çarpıcı bir şekilde geliştirilebilir.

Her şey söylendikten ve yapıldıktan sonra, kendi kendileri yönetmiş çalışma takımlarının hem kişisel değerlerle, hem de etkinlikle ilgili nedenlerden dolayı burada yer aldığı görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri ve kalite uzmanları, ne zaman olanak bulurlarsa böyle takımlara doğru değişimi teşvik etmeli ve aktif olarak desteklemelidir<sup>92</sup>.

---

<sup>92</sup> SAGOE, s.67.

## 4. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN BAŞLICA ÇALIŞMA ALANLARI

### 4.1. Proje Yönetimi

Kalite liderliği için proje takımları önemli yer tutar. Projelerin başarısı yada başarısızlığının şirket yönetimi üzerinde büyük etkileri vardır, çünkü çok çaba harcanan çalışmalardır. Bundan dolayı şirket başarısının sağlanamaması için proje takımlarının nerelerde kullanılacağını çok iyi bilmek gerekir<sup>93</sup>

Proje takımı, mevcut iş çevresinde az çok bir demirbaştır. Teknolojik karmaşıklık ve uzmanlaşma matriks organizasyonel yapılar tarafından sağlanmış daha büyük esneklik için ihtiyacı artırmıştır. Bir ürün veya proje etrafında organize edilmiş böyle yapılar, daha büyük bir değişime uyma kabiliyetini ve ortak amaç üzerine bir vurguyu gösterirler. Bir proje çevresindeki bir yönetici için önemli bir meydan okuma farklı bireylerin kabiliyetleri ile daha kapsamlı bir görev üzerine farklı profesyonel oryantasyonlardan karışım yapmadır. Wilemon ve Thamhain (1983:73), takım kurmayı, “Değişik ihtiyaçları, eğitimleri ve uzmanlıklarıyla bireylerin bir toplanmasının alınmasının süreci ve onları çeşitli yöntemlerle bütünleşmiş, etkili bir çalışma ünitesine dönüştürme” olarak tanımlar<sup>94</sup>.

Etkili bir takım yaratma amacı kesinken, bir takım geliştirme sürecine karar vermek daha zordur. Etkili proje takımları hem görev, hem de ilişki faktörleri ile karakterize edilirler. İlişki sorunları, çatışmaları çözümlene, güven ve iletişim etkililiği için kapasite üzerinde odaklanırken, görev faktörleri bütçe, kalite endişesi ve teknik sonuçlar çerçevesindeki uygun performansı kapsar. Bechard (1971) takımları geliştirenler (örneğin danışmanlar) takımın iç çalışmaları ve üyeleri arasındaki ilişkileri üzerinde dururken, takım liderlerinin sık sık işi geliştirme ve problemleri çözme gibi görev konuları üzerinde daha çok durduğunu öne sürer.

---

<sup>93</sup> Peter R.SCHOLTES, **The Team Handbook**, Joiner Associates Inc., 6.Baskı, Ağustos 1989, s.17.

<sup>94</sup> Aoron J. NURICK, “**Facilitating Effective Work Teams**”, SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL , Winter, 1993, s.22.

Bir sonuç olarak, takım geliştirme itici gücü bu kapsanmış olanların görüş açısına dayanmaktadır.

Takım gelişiminin teknik yönleri daha net tasvir edilir, ölçmek için kolaydır ve bu nedenle daha çok doğrudan doğruya ele alınırlar. Örneğin, Hardaker ve Ward (1987), IBM’de kullanılmış, kontrol yönetimi olarak bilinen, misyonu anlama, amaçları ayrıntılarıyla açıklama ve kritik başarı faktörlerine göre yönetilen spesifik faaliyetlerin listelerini geliştirme üzerine odaklanan bir tekniği anlatır. Böyle alıştırmalar, görevin anlaşılması için kullanışlı olabilirken, çok disiplinli takımların iç çalışmalarında çıkan ortak yanlış anlamaların bazılarını ortaya koymaz. Gerçekte değişen öncelikler ve ilgiler, rol çatışmaları ve güç savaşları gibi engeller takım sürecini zayıflatabilir ve görevi saptırabilir. Ancak bu meseleler, görmesi ve sorunlara etkili bir biçimde göğüs germek için gereken duyarlılığa sahip olan bir lider bulması en zor olanıdır<sup>95</sup>.

#### 4.2. Değişim Mühendisliği

En iyi değişim mühendisliği takımları takım eşitliğinden gelir. İnsanlar daha önceki işleri, ücretleri, seviyeleri ne olursa olsun önemli değildir, hepsi takım üyeleri olarak eşittir. Takım lideri olmasına rağmen, takımlar genellikle kendi kendilerini yönetirler. Değişim mühendisliği takımları doğru alt yapılı ve doğru insanların seçilerek oluşturulduğu takımlardır<sup>96</sup>.

Ernst & Young ve Michigan Üniversitesi’nin Otomotiv Taşımacılığı Çalışma Ofisi tarafından yapılan ortak çalışma, değişim mühendisliğini şu şekilde tanımlar: “Değişim mühendisliği, yeni süreci ve teknolojiyi ve organizasyonu yeniden tanımlamayı kapsar, böylece yeniden tasarlanmış süreç uygun bir şekilde yerine getirilebilir<sup>97</sup>.”

---

<sup>95</sup> NURICK, s.22.

<sup>96</sup> Cherly CURRID, **Reengineering Tool Kit**, Crisp Publications Inc., CA, s.42.

<sup>97</sup> Drew LATHIN, “**In the Midst of the Re-Engineering Forest**”, JOURNAL FOR QUALITY AND PARTICIPATION, January-February, 1995, s.56.

Daha güçlü doğru bir tanım, Hammer ve Champy tarafından Anonim Şirkette Değişim Mühendisliği Uygulamada: (Değişim mühendisliği) “Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi kritik çağdaş performans ölçülerinde çarpıcı gelişmelere ulaşmak için iş süreçlerinin temel olarak yeniden düşünme ve radikal yeniden tasarlamadır.”

Değişim mühendisliğinin kritik unsuru baştan başlamak veya temiz bir kağıt parçasıyla başlama; en baştan nasıl:

- Süreçlerin içinde görevlerin bir araya getirileceğini ...
- Teknolojiden yararlanılacağını ...
- Sosyal sistemlerin tasarlanacağını yeniden düşünme gereksinimidir.

Değişim mühendisliği, sanki organizasyon halen mevcut değilmiş gibi bizim çalışma hakkındaki varsayımlarımızın kritik bir sınanışına imkan veren süreçtir. İnsanlara sorduğumda: “Eğer siz en baştan yapsaydınız, bu organizasyonu şimdiki gibi mi tasarlardınız?” , cevap her zaman “Hayır” dır.

Böylece, değişim mühendisliği, içinde organizasyonun teknik ve sosyal sistemlerde gerekli uygun değişikliklerle işini yapmaya koyulduğu yolu esas olarak değiştirdiği bir süreçtir<sup>98</sup>.

Uzun yıllardır organizasyonlarımızı çarpıcı olarak geliştirme gerekliliği ortadadır:

- Müşteri ihtiyaçları, fonksiyonelliği, donanımı işler hale getirme süresini, gelenekselleştirmeyi, dakikliği, hevesliliği ve rahatlığı kapsayan, artan kalite düzeylerine doğru organizasyonlara baskı yaparlar.
- Küçük pazar hücrelerinin yerleşimlerinin çoğalması ve ürün çeşitlendirme, organizasyonları artan gereksinimlere göre esnek olmaya iterler. Sadece birkaç ürün çeşitlendirme örneği spor ayakkabılarını, otomobilleri, yüz temizleme mendillerini, alkolsüz içecekleri, banka hizmetlerini ve fast-food mağazalarını kapsar.

---

<sup>98</sup> LATHIN, s.56.

Tüm bu örneklerde, şimdiden ve 20 yıl önce olanlardan seçilen daha pek çok ürün ve hizmet çeşitleri vardır<sup>99</sup>.

- Çevre, hükümet düzenlemesi ve bugünün bilgi çağında tüm toplumların birbirine bağlanması, organizasyonlarda dış taleplere ve şartlara artan bir şekilde uyumlu olma gereksinimini doğurur.

Kendi kendilerine değişim mühendisliğini uygulamış olan bu organizasyonlar çarpıcı neredeyse inanılmaz gelişmeler göstermiştir:

- IBM Kredi servisi kredi dönüşlerini 6 günden saate indirdi.
- Corning, bazı fabrikalarında hata oranlarını milyonda 1800'lük bölümden 9'a düşürmüştür.
- Üzerinde değişim mühendisliği uygulanmış imalat fabrikaları tipik bir şekilde verimliliği %30'dan %50'ye çıkarmıştır.

Günümüzdeki değişim mühendisliği modası, pazarın esneklik için talebi ile ilgilenmede etkisiz olduğuna karar verilmiş olan geçmişteki yaklaşımlara tepkidir. Geçmişteki yaklaşımlar, gelişmelerle yetinmişlerken, onlar yeterli şekilde çarpıcı veya hızlı olmamışlardır.

Organizasyonel faaliyetin geliştirilmesine en eski yaklaşım, endüstriyel mühendislik yaklaşımı veya teknolojik zorunluluktur. Bu yaklaşım, Amerikan Kültürü (Teknolojinin bizim problemlerimizi çözeceği inancı) içerisine güzel bir şekilde oturmaktadır ve özellikle insan yönünü ihmal eden kitle üretim örneğine hala sıkı sıkı bağlıdır. O, insan yönünü kapsadığından faaliyet alanı, insanların teknolojiyi nasıl kullandığı, çalışma süreci ve sosyal sistem tasarımı konusunda daha geniş bir sistem perspektifi ile değil, ergonomik tasarımla sınırlanır.

---

<sup>99</sup> LATHIN, s.57.

1970'lerde başlayan Çalışma Hayatında Kalite Hareketi işgücünü ve onun gereksinimlerini etkilemiş olan sorunları belirlemek üzere yönetimleri ve birlikleri bir araya getirdi. Amaçları takdire değerken Çalışma Hayatı'nın Kalitesi, hedefini kaybetti. Bu belirleme çalışanların gereksinimleri önemsiz değildir bunun yapılması gerekmektedir. Problem, sadece sorunun belirleyici yarısı olmasıydı<sup>100</sup>.

Çalışma takımlarını yaratmak için harekete geçin. Problem çözen takımlar şeklinde diye adlandırılan bir durum yönetim tarafından tanımlandığı gibi spesifik problemleri çözmek için bir araya gelmiş çapraz fonksiyonel çalışma takımlarından oluşmuştur. Başarıyla, onlar yollarında hızla koştu. Çözülmesi kolay olan problemler bir kere çözüldü mü, çalışma süreci, takım yapısı, uygunsuz ödüllendirme sistemleri, bürokratik uygulamalar, ve çalışmanın sınırlı becerisi gibi sistemik sorunlar, engellenmiş organizasyonel performansın hala dönüştürülmek için geride kaldığını gösterir.

Kendi kendini yöneten takımların limitlerini fark etmiş olan birtakım yöneticiler, organizasyonlarını kendi kendini yöneten takımlara giden yola götürmüştür. Kendi kendini yöneten bir takım, doğal çalışma birimini oluşturan ve onun kilit unsur sonuçları için sorumluluğu paylaşan bir grup çalışandır. Kendi kendini yöneten takımların üyeleri şunlardır<sup>101</sup>.

- Kalite...
- Verimlilik...
- Dakiklik...
- Güvenlik (takım performansının tüm kritik unsurları için birlikte sorumludurlar).

Kendi kendini yöneten takımlar, problemleri teşhis eder, çözümleri teşhis eder ve geliştirir, taktiklerini seçer ve onları yerine getirirler. Onlar amaçlar koyarlar, onlara ulaşmak için stratejiler geliştirirler, sonuçları çalışırlar ve ortayol düzeltmeleri yaparlar. Kendi başlarına kaldığında sahip oldukları yetkiyle onlar, problem uygun bir şekilde yerine

---

<sup>100</sup> LATHIN, s.58.

<sup>101</sup> LATHIN, s.59.

getirildiklerinde, onlar insanların çalışmalarını nasıl yürüttüklerini ve organizasyondaki herkesi kapsadıklarını kapsarlar.

Ekseriyetle kendi kendini yöneten takımları yürütme süreci çok dar bir bakış açısını izlemiş ve sistem ağını yeterince tasarlamamıştır. Çok sık olarak organizasyonlar kendi kendini yöneten takımların yürütülmesine, bir takım yapılandırma/eğitime sorunu (Mevcut bir çalışma birimindeki insanları bir takım içinde organize ediniz, onlara eğitim veriniz ve takım kurunuz, ve onlar devre dışıdır.) gibi yaklaşırlar. Bu kendi kendini yöneten takımların başarısızlıklarına yol açmış kesin yaklaşımdır.

Sadece takım üzerinde odaklanma, içinde onun da ortaya çıktığı daha geniş çalışma sistemini ihmal eder. Bu dar bakış açısının sonucu, sayısız sistem uyumsuzluklarının takımlar ve onların daha geniş çevreleri arasında yaratıldığı olmuştur. Yapıyla ödüllendirme sistemleriyle, bilgi sistemleriyle, denetçilerin rolleriyle, iş sınıflandırmalarıyla ve diğerleriyle ilgili soruların sorulması ve uyumsuzlukların çözülmesi gerekir.

Sık sık belirlenmemiş ortak problem bir birim ve iş ödül sistemindeki önceki ödeme olarak takım performansdır.

Takımlardan, içinde önceki ilerleme ve muhasebe sistemleri, iş sınıflandırmaları ve yönetimsel rollerin değişmemiş olduğu bir sistemde başarımlarını talep etmek mantıksızdır.

Eğer bir takım iş görme maliyetlerini kontrol edecekse, muhasebe sisteminde bazı değişmelere gereksinim duyulacaktır.

Eğer takımlar verimlilik için sorumlu ise, o zaman onlar, yeni ekipman alımında ve tasarım kararında kapsanmaya gereksinim duyacaktır. Bu mühendislik sisteminde değişimleri gerektirecektir<sup>102</sup>.

---

<sup>102</sup> LATHIN, s.59.



Denetim rolleri emir verici ve kontrol edici olmaktan, yetiştirmeye ve kolaylaşmamalarının nedeni onların ne anlaşılmamış, ne de çok korkutucu olmalarıdır.

Sonuç olarak, yöneticiler organizasyonlarını değiştirmek için evrimsel bir yaklaşım (çoğunlukla devamlı bir gelişme etiketinin altına gizlenir) kullanmışlardır. Bu yaklaşım, bir kerede fazla değişim yapmayıp güvenlik sağlayarak yardım ederken, pek çok Amerikan organizasyonu için o yeterince hızlı değildir. Yabancı rekabet de sürekli olarak geliyor. Sürekli gelişme sadece bir organizasyon yüksek derecede rekabetçi olduğunda ve onların gereksinim duyduğu gelişmeler yüzde yüzlerde değil, yüzde onlarda olduğunda gerçekçi bir stratejidir. Bir şirket kendisini yarışmanın çok arkalarında bulduğunda, evrimsel sürekli gelişim değil, belirli büyüklükte bir atlama stratejisi uçurumu kapatmak için tek yoldur.

Aynı çalışma alanında değişim mühendisliği uygulayan iki takımın kuramsal sonuçları şöyledir<sup>103</sup>. Çalışma sürecinin yeniden tasarımını uygulayan tipik bir işin kuramsal durumunu göz önüne alın. O, birçok süreç seçeneğinden bir süreç seçer.

\* **Takım Bir:** Organizasyon, değişim mühendisliğini uygulamak için süreç seçeneklerinden bir süreç seçer:

- Onlar bir geçici işbirliği oluştururlar ve o çalışmasını yürütür.
- Tutulan yolların en iyisinde geçici işbirliği mükemmeldir ve değiştirmesi gereken çalışma süreci, teknik ve sosyal sistem sonuçları üzerinde durur.
- Onlar, gereksinim duyulan süreç değişimleri veya yeni bir kompüterize edilmiş ürün tasarım sisteminin gelişimi boyunca daha önceden ayrı olan iki bölümün birleştirilmesini önerirler.
- Organizasyon daha sonra, geçici işbirliğinin önerilerini yerine getirir.

\* **Takım İki:** Şimdi başka bir geçici işbirliği başka bir süreçte değişim mühendisliği uygulamak için oluşturulur.

---

<sup>103</sup> LATHIN,s.60.

- O, birincisi gibi aynı yaklaşımı izler ve sosyal sistemde engellerle karşılaşır ve teknoloji değişimleri, ilk geçici işbirliği tarafından yerine getirilir.
- İlk geçici işbirliği tarafından tavsiye edilen bölümsel birleşme, ikinci geçici işbirliğinin sürecin yeniden tasarımı için önerilerinin gereklilikleri ile çatışıyor görünmektedir.

Organizasyon şimdi bir tereddüt ile yüz yüze gelir geçici işbirliğinin çalışma bölümünü iptal mi etmelidir, yoksa bunun ve sonra gelen geçici işbirliğinin faaliyet alanını mı sınırlamalıdır?

- Daha önceki geçici işbirliklerinin çalışmalarını iptal etme önceki geçici işbirlikleri üzerinde moral bozucu bir etki yapacaktır.
- Faaliyet alanını sınırlama, bağımsızlık dereceleri azalırken birbirini takip eden her geçici işbirliği ile gittikçe sınırlayıcı olur.
- İki taktik de herkesin geçici işbirliğine katılmayı istemesini tehlikeye atar, çünkü onların çabası sadece önemsiz bir yardım olacaktır ve kolayca yok edilebilir.

Değişim mühendisliği terimi nispeten yeni iken, arkasındaki fikir yeni değildir. Pek çok organizasyon, geçmişte birçok farklı etiketler altında uygulamıştır.

Tanınmış bir metodoloji(yöntem bilimi) , sosyo-teknik sistemlerin tasarımı, II. Dünya Savaşı'ndan hemen sonra İngiliz kömür madenlerindeki ilk sosyo-teknik sistem deneylerinden beri uygulanmıştır.

Procter & Gamble 1960'lardan beri bu değişim mühendisliği tipini uygulamıştır. Değişim mühendisliği, dolayısıyla yıllardır uygulanmış olan bir şey için yeni bir etikettir<sup>104</sup>.

Günümüzde değişim mühendisliğine karşı en yaygın yaklaşım, çalışma sürecinin yeniden tasarımıdır. Tasarım süreci sık sık aşağıdaki liste veya sıra tipini içine alır:

---

<sup>104</sup> LATHIN, s.60.

- Çoğunlukla değişik fonksiyonlardan, tümü aynı iş süreci içinde çalışan insanlardan bir takım sıralama yapma, bir bölümün tasarımı, v.b. bir çalışma sürecini yeniden tasarlamak üzere oluşur.
- Takım müşteri gereksinimleri girdiler, çıktılar ve sistem şartları üzerinde çalışır.
- Daha sonra takım, mevcut proses üzerinde çalışır, onu elverişli hale getirmek için olanaklar arar ve yeniden (Değişim mühendisliği uygulanmış) bir süreç teklif eder.

En yaygın değişmeler, gereksiz adımları elimine etmeyi, operasyonları bağlamayı ve sıfır değer verilmiş görevleri elimine etmeyi kapsar.

Bu yaklaşım ve pek çok problem çözme faaliyetleri arasındaki kritik fark, bu metodun yapılanmış olması ve fonksiyonel hatlar boyunca bir iş sürecini izlemiştir. Dolayısıyla bakış açısı müşteriye nihai ürünü ulaştıran süreci değiştirme yönünde yönlendirilir.

Bu yaklaşımın zayıflıkları, onun hem stratejik, hem de sistemik sorunlar üzerinde bir bakış açısından mahrum olmasıdır. Çalışma sürecinin yeniden tasarımını uygulayan benzer hipotetik tipik bir iş durumunu göz önüne alınız.

**%30 (Yüzde Otuz) Çözümü (Uzlaşma):** Gerçek dünyadaki genel uzlaşma, teknik ve sosyal sistem meselelerini tasarım çalışması dışında tutarak geçici işbirliklerinin yetkilerini sınırlar. Onlar, sadece çalışma süreçlerine değişim mühendisliği uygularken, ortaya çıkan herhangi bir teknik ve sosyal sistemi sınırlama şartını kabul etmelidirler.

En yaygın sınırlamalardan birisi, ortaya çıkan organizasyonel yapıların bölümsel sınırlılıklar değişemez. Dolayısıyla, çalışma süreç değişiklikleri ortaya çıkan fonksiyonel silolara uydurmalarıdır. Belki de bu nedenlerden dolayı, bu tip problem çözme takımları için

gönüllü olan çalışanların sadece %30'u veya civarı çalışmalarının etkisi bu şartlarla sınırlanır<sup>105</sup>.

Hipotetik durumda tasarlandığı gibi ihtiyaç duyulan sonuçların temel değişimi kabul etmek olması hiç tatmin edici değildir. Değişim mühendisliği sürecinin potansiyel yararları, teknik ve sosyal sistem meseleleri ile ilgilenmekten kaçınmak için istenerek bırakıldığında sona erer.

Pek çok organizasyon için daha tatminkar bir yaklaşım şöyle olacaktır<sup>106</sup>:

- Onun çok yönlü çalışma süreçlerinin bir envanterini çıkarınız ...
- Hangisinin en stratejik olduğuna karar veriniz: Organizasyonun amaç ifadesinde tanımlandığı şekilde nihai ürününü üreten ...
- İlk önce bu sürece değişim mühendisliğini uygulayın.
- Çalışma sürecini, teknik ve sosyal sistem meselelerini birlikte göz önüne alın.

Bu, etrafında ortaya çıkan iş süreçlerine değişim mühendisliğinin uygulanabildiği zemine oturtur.

### 4.3. Yeni Ürün Geliştirme Faaliyetleri

Belki hiçbir yerde, yeni ürün geliştirmede görülebildiği kadar takım potansiyeli ve bu potansiyelin farkına varmanın zorlukları yoktur. Artan rekabetçi global piyasa, hızlanan teknolojik ilerleme ölçütü ile birlikte, tüm geliştirme sürecinin hızını çarpıcı bir şekilde artırmak için yeni ürün geliştirme organizasyonlarının üzerine acımasız baskıyı getirmiştir. Şirketler ürün geliştirmede devir sayılarına baskı yapmak için birçok teknik tecrübe etmişken, çapraz-fonksiyonel takımlar, daha hızlı ürün tanıtımları için en iyi yol olarak ortaya çıkıyor<sup>107</sup>.

---

<sup>105</sup> LATHIN, s.61.

<sup>106</sup> LATHIN, s.61.

<sup>107</sup> Joyce RANNEY-Mark DECK, "Making Teams Work: Lessons from the Leaders in New Product Development" PLANNING REVIEW, July-August, 1997, s. 7.

Araştırmanın, dizaynın, operasyonların, pazarlamanın ve satışların fonksiyonel sınırlarını ayrıntılarıyla inceleyerek takımlar, ilgisizlikten, atılıktan ve ürün geliştirmeyi geleneksel olarak engellemiş olan zayıf iletişimden kaçınırlar. Ek olarak, takımlar, dizayn sürecindeki “Akış” fonksiyonlarında (üretim gibi) kişilerden girdi toplamak, böylece daha sonra süreçte normal olarak ortaya çıkabilecek pek çok engeli önlemek için bir mekanizma sağlarlar. Dizayn ve imalat mühendisleri pazarlama personelinin tüketici tercihlerinin ayrıntılarını öğrenebilirler; pazarlama personeli maliyetleri düşürmek ve kaliteyi artırmak için ürün dizaynında ve tesliminde neler olduğunu daha çok öğrenebilir ve ikisi de müşteri servisinden kullanıcıların ürüne gerçekte nasıl tepki verdiğini öğrenebilirler. Büyük bir boşa geçirilmiş zamandan, problemlere tepki vermektense daha ziyade, onları tahmin etme ve planlama ile kaçınılabılır.

R&D Dergisi ile işbirliği içinde Mercer Yönetim Danışmanlığı Anonim Şirketi tarafından üstlenilmiş yakın zamanlardaki bir yeni ürün yöneticileri araştırması yüksek performanslı şirketlerin ki onların yeni ürün organizasyonları daha yüksek ortalama devir sayıları, daha yüksek başarı oranları, daha çok yenilik ve daha geniş gelir katkısı sergiler onlardan daha az başarılı rakiplerinden daha farklı biçimde çapraz-fonksiyonel takımları kullandıklarını gösterdi (Şekil 5). Yüksek performanslı şirketler pazar tanıtımı sırasında yeni çıkan kavramlardan takım sürekliliğini korur; onlar takım kompozisyonunu gerekli olduğu kadar becerileri ve kaynakları tasfiye eden gelişme devrindeki, her basamaktaki uygunlukları için yeniden gözden geçirirler; ve onlar takım üyeliğini ve liderliğini, şirkette başarmanın yolları olarak kabul ederler.

Araştırma ve danışmanlık çalışmasının temelinde, Mercer yeni ürün geliştirilmesinde takımların başarılı kullanımı için dört kritik faktör bulmuştur<sup>108</sup>;

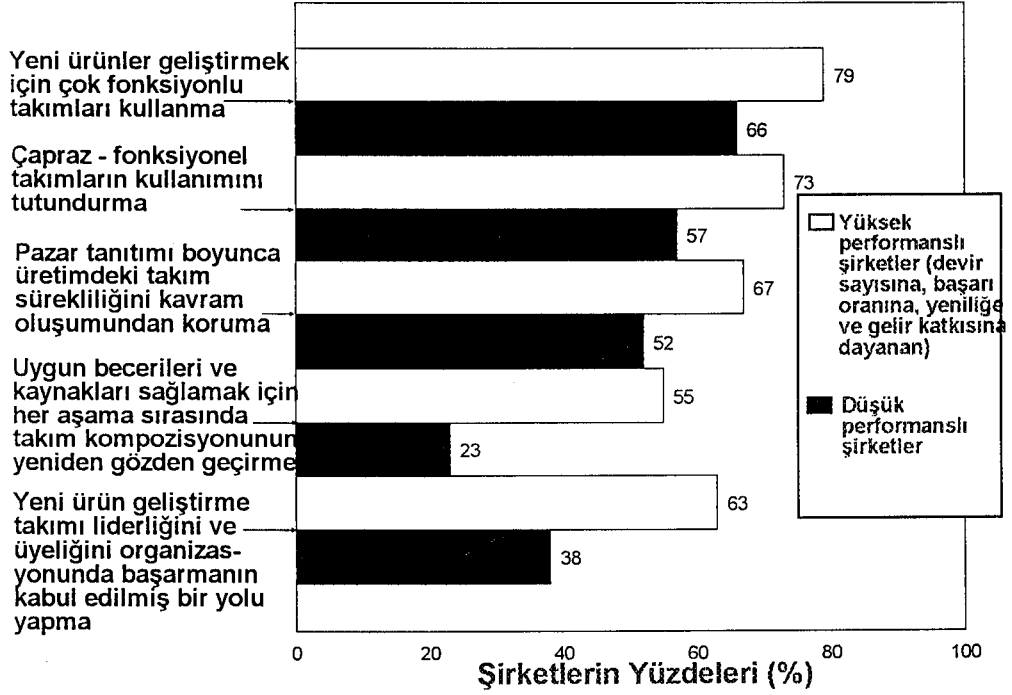
- Uygun takım liderliği, üyeliği, evrimi ve dinamiği
- Uygun takım tipi
- Güçlü takım sponsorluğu

---

<sup>108</sup> RANNEY-DECK, s.9.

– Organizasyonel bağlantılar ve destek sistemleri.

### Şekil 5-Yeni Ürün Geliştirilmesinde Çapraz Fonksiyonel Takımları Kullanımı



Kaynak: Joyce RANNEY-Mark DECK, "Making Teams Work: Lessons from the Leaders in New Product Development" PLANNING REVIEW, July-August, 1997, s.8.

Pek çok şirket tüm üyelerin takımlar olduğunu kabul ederek çabalarını engellerler. Mesele bu değildir. Bu "Bir beden hepsine uyar" yaklaşımına karşılık, yeni ürün geliştirmedeki endüstri liderleri kullandıkları takım yapılarının tipleri arasında farklılaşırlar.

Ürün geliştirme için üç ana organize etme seçeneği vardır: takımlar, çalışma takımları ve bağlı fonksiyonel organizasyonlar. Seçilen seçenek, her projenin iş gerekliliklerine dayanır. Takımları oluştururken üzerinde durulan iki kriter, bağımsızlık derecesi veya üyeler arasında gereksinim duyulan kollektif çalışma ürünü ve tamamlanmak için görevin devamlılığıdır. (Şekil 6) Yapıcı takım dinamikleri, eğitim ve yönetim desteği ile zaman alır. Eğer gereksinilen bağımsızlık derecesi anlamlı değilse, bir çalışma grubu yeterli gelebilir ve

daha az desteğe gereksinim duyabilir. Ek olarak, Uygulama Aşaması'na geçmek üzere doğru takım dinamikleri için belli bir zaman süresi gereklidir. Eğer elde yeterli zaman yoksa, farklı bir yapı kullanmak üzere yorumlanabilir. Gerçek bir takım ortak bir amacı, nispeten uzun devamlılığı ve anlamlı bir bağımsızlık derecesini veya kollektif ürünü kapsar; bir çalışma takımı daha az bağımsızlığı veya daha kısa bir devamlılığı kapsar ve bağlı bir fonksiyonel organizasyon, çok az bağımsızlık veya çok kısa bir periyoda gereksinim duyar.

Açıklamak istersek, bu seçenekler, müzik takımlarında görülürler. Bir orkestra, gerçek bir takım örneğidir; onun üyeleri basit bir parça çalma ortak amacına sahiptir. Onlar yoğun bir şekilde birbirlerine bağlıdırlar, onların enstrümanları birbirini tamamlayıcıdır ve birbirlerine karşı sorumludurlar. Bu, eğer ikinci obua ezginin ahenginin dışına çıkarsa, bütün parça kötü seslendirilir demektir. Bir atölye bir çalışma grubuna örnektir: Tüm üyeler değişik enstrümanlar çalarlar, ama farklı parçalar üzerinde çalışırlar. Onlar, bir hedef etrafında toplanan bireyler topluluğudur ve birisi başarısızlıkla çalarsa, diğerleri üzerinde az etkisi olur. Onların bir araya gelme amacı, repertuarlarını genişletmek ve tahsis edilen zaman içinde bitirmektir. Son olarak, bağlı bir fonksiyonel organizasyon örneği, bir müzik okuludur. Ayrı bölümler, baştanbaşa ayrıntılı bir çizelge, öğretim programı ve öğretme kapasitesi ile bağlanmışlardır. Paylaşılmış ayrıntılı amaçlar ve program için gereksinim vardır, ancak çalışmanın çoğunluğu her bölümün içerisinde gerçekleşir<sup>109</sup>.

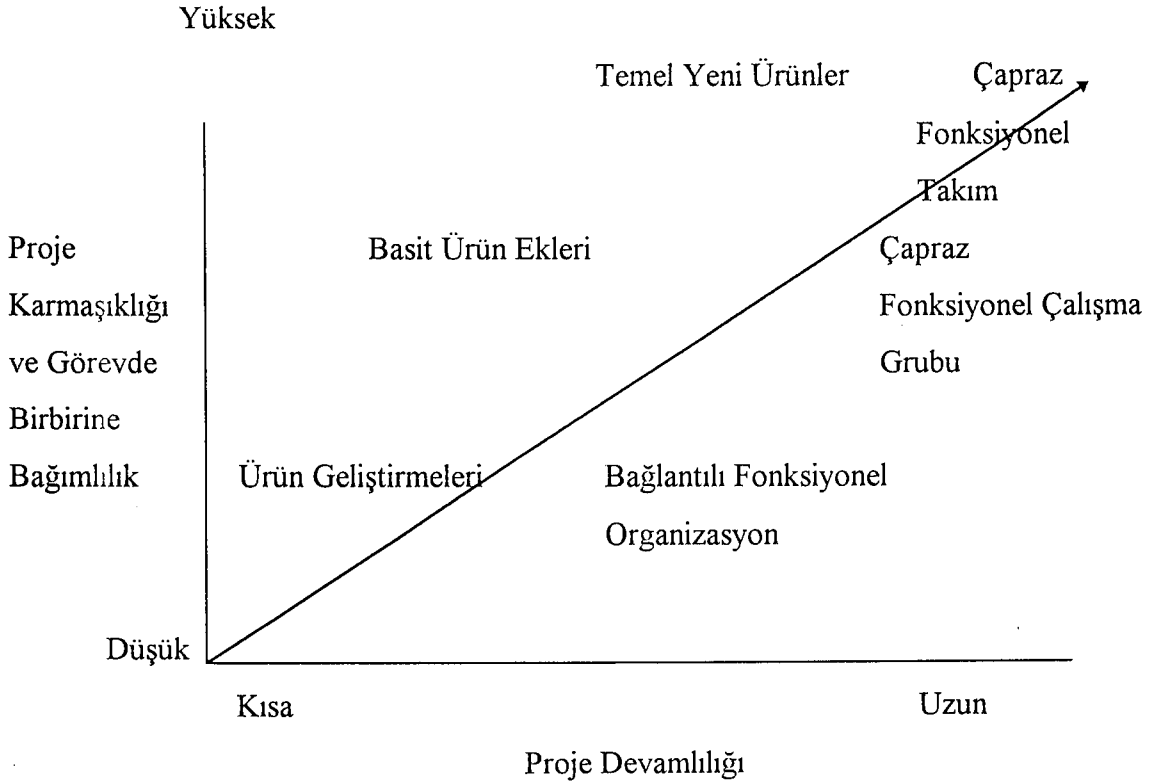
Takım oluşturmayla uğraşan şirketler için görev gerekliliklerini temel almış hangi seçeneğin en kullanışlı olacağını değerlendirmek önemlidir. Üç tipin hepsi, proje tipini temel alan ürün geliştirmede başarılı olmuştur. Şekil 6'nın ayrıca gösterdiği gibi başlıca yeni ürünlerin geliştirilmesi, kapsamlı problem çözmede, birbirine bağımlılıklara gereksinim duyar; pazara giriş zamanlamasındaki gelişmeler, sık sık daha çok eşanlamlı faaliyetlere, daha çok kollektif çalışma ürünlerine ve daha az takip edenlere ve artırılmış bağımlılıklara ihtiyaç duyarlar. Ayrıca bunun yanında yeni ürünler geliştirme, içinde katılımcıların nihai ürünü ve

---

<sup>109</sup> RANNEY-DECK, s.10.

problem çözme yaklaşımını istedikleri gibi tanımlayarak duruma uyum sağlamaları gereken yaratıcı bir süreçtir. Ürün ekleri daha az zaman alır ve daha basittir. Çoğu fonksiyonel olarak gerçekleşen çalışmaları yaratıcı ihtiyaçlar asgaridir. Eğer bir ürün eki kapsamlı kollektif çalışma ürünlerini içermezse, o zaman çalışma takımları daha etkili olabilirler. Son olarak, pek çok ürün geliştirmeleri için gereken kısa devamlılık ve karmaşıklığın olmaması, birbirine bağımlılık ve kollektif çalışma ürünleri, bağlantılı fonksiyonel organizasyonların kullanışlığına işaret eder. Örneğin, bir ürün geliştirmesi, bir ürün yöneticisi tarafından uygun fonksiyonlarla bağlantı kurularak yönetilebilir. Ürün sorumluluğu, zaman içinde daha önceki anlaşmaya göre bir fonksiyondan diğerine değişebilir, fakat proje yöneticisi değişik girdileri koordine edebilir.

### Şekil 6-Proje / Takım Uygunluğu



Kaynak: Joyce RANNEY-Mark DECK, ``Making Teams Work: Lessons from the Leaders in New Product Development`` Planning Review, July-August, 1997, s.10.



## 5. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN FAALİYETLERİNDEKİ BAŞARININ SAĞLANMASI İLE İLGİLİ TEDBİRLER VE ÖNERİLER

### 5.1. Takım Çalışmasının Verimini Arttırmak İçin İletişim Hatalarından Kaçınılmalı

Denetim işinin dışındaki işlerin başkalarına aktarılması ve başka insanlardan yardım alınmasıdır. Kendi yapabileceğiniz bir işi başkalarına aktarmakla çok daha rahat edeceğinizi ve aktarma işlemini bir yönetim aracı olarak kullanarak gerek kendi hedeflerinize gerekse çalışma takımınızın hedefleriyle organizasyonun hedeflerine daha iyi ulaşacağınızı göreceksiniz, Üstelik bu arada yanınızda çalışan elemanların gelişmesinde katkıda bulunmuş olacaksınız<sup>110</sup>.

Bir basketbol veya futbol oyuncusu doğru yönde koşmazsa takım arkadaşının gönderdiği pas karşı tarafın oyuncularına geçer . Basketbol veya futbol maçlarında paslaşarak karşı tarafa gol atma sayı yapma fırsatı elde edebilirler.

Aynı şeyler işyerinde de olur. Maçların kaybedilmesine neden olan bu tür hatalar genellikle konuşmacılar ve dinleyicilerin farkında olmadan yaptıkları iletişim hatalarından meydana gelir. Facilitator ve takım üyeleri çok sıkı bir işbirliğinde olmaları gerektiği için bu iletişim hatalarından kaçınmak çok önemlidir. Takım çalışmaları aşağıda verilen iletişim hatalarından kaçınılarak artırılabilir<sup>111</sup>.

**Negatif Vücut Dili İşaretleri Göndermek:** Bu hareketler tüm diğer iletişim hatalarından fazla zararlıdır. Bazı uzmanlara göre dinleyiciler gönderilen mesajın % 65'ini vücut dilinden alırlar. Bu uzmanlar aynı zamanda vücut dilinin söylenenleri kamufle edebildiğini ancak sözlerin vücut dilini kamufle edemediğini belirtiyorlar. Eğer vücut diliniz, söylediklerinizle

---

<sup>110</sup> Donald H.WEISS (Çev. Fatmagül BERKTAY), **Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır**, Rota Yayın Tanıtım, S.15, İstanbul, 1993, s. 6.

<sup>111</sup> TEI, s.1.

çelişkili şeyler ifade ediyorsa, takım üyeleriniz sizin ne anlatmaya çalıştığınızı anlamayacak dolayısıyla onlardan beklentileriniz konusunda çelişkiye düşecekler. Tabii çelişkideki takımın başarılı olması söz konusu değildir.

Toplantılarda, vücut dili mesajları lider takım üyeleri ve yöneticiler tarafından dikkatle izlenir<sup>112</sup>.

**Örnek:** Eğer konuşurken, ellerinizi yüzünüzün önüne koyuyor, çenenizi sıvazlıyor veya saçınızla, bıyığınızla oynuyorsanız, bu hareketler kendinize güveniniz olmadığı mesajını iletir. Takım üyeleri sizin kendi fikirlerinize inanmadığınızı veya eleştiriden korktuğunuzu düşünebilirler. Sözlerle ne söylerseniz söyleyin, onlar sizi kararsız, ikna gücü zayıf bir iletişimci olarak algırlar.

Dinleyicilere yanlış mesajlar vermekten kurtulmak için, kendinizi konuşma yaparken video banda kaydedin ve sonra seyredin.

**Başkalarının Çalışma Alışkanlıklarını Önemsememek:** Kendi çalışma alışkanlıklarınızı başkaları içinde normal görmeyin. Başkalarının da sizin alışkanlıklarınızı uymalarını beklemek ve onları buna zorlamak, verimliliğin azalmasına, hataların artmasına ve morallerin bozulmasına yol açabilecek iletişim problemleri doğurabilir.

Takım üyeleriyle çalışırken kendi çalışma alışkanlıklarınızı onlara zorla kabul ettirmeye çalışmayın. Bazı insanlar sabah iyi fikir üretirken bazıları da akşam iyi fikir üretirler. Bazıları rapor yazmaktan nefret ederken bazıları bundan zevk duyarlar. Bazıları detaylarla uğraşmaktan zevk alırken bazıları ise konunun tamamına genel olarak bakmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlar yüz yüze konuşmayı tercih eder bazılarıysa geri planda kalmayı yeğler. Her iyi antrenör gibi sizlerde takım üyelerinizin kuvvetli taraflarını öğrenip bunlardan faydalanmalısınız.

---

<sup>112</sup> Donald HACKETT-Charles L.MARTIN, **Facilitation Skills For Team Leaders**, Crisp Publication Inc., s.27.

**Toplantılara Geç Başlayıp Geç Bitirmek:** Takım çalışmaları sık sık toplantı yapmanızı gerektirir. Ancak toplantılara geç başlayıp geç bitirmek takımın verimliliğini düşürür. Toplantılara zamanında başlayıp zamanında bitirmek insanların zamanına saygı duyduğunuzu gösterir.

Toplantılara gelince “Zaman para demek değildir, zaman paradan daha değerlidir” sözünü kendinize ilke edinin . Herkesi toplantıya çağırdıktan sonra toplantı gündemini belirlemeye kalkmayın. Önce bu toplantıdan nasıl bir sonuç elde etmek istediğinize karar verin ve bu sonuçları elde etmenizi sağlayacak bir gündem hazırlayın. Toplantıda gündeminize bağlı kalın ve toplantının her dakikasını değerlendirin. Herkesi toplantıya çağırılmadan önce aşağıdaki soruları kendinize sorun.

- Toplantının amacını bir iki cümle ile açıklayabilir miyim ?
- Toplantıdan ne beklediğimi biliyor muyum ?
- Beklentilerimi gerçekleştirmek için toplantıda kimler bulunmalı ?
- Beklentilerimi telefon görüşmesiyle veya kısa bir yazıyla da elde edebilir miyim?

Telefon görüşmelerinin toplantıları kesmesine müsaade etmek veya ofisinize randevuyla gelen biriyle toplantıdayken telefon görüşmeleri yapmak toplantıda bulunanlara veya ziyaretçinize saygısızlıktır. Saygısız insanlar telefon görüşmeleriyle diğer insanların zamanlarını boşuna harcarlar, özellikle telefonda uzun uzun konuşurlarsa .

Toplantıya girmeden önce eğer telefonunuzu aktarabileceğiniz bir yer varsa telefonunuzu aktarın ve sadece acil durumlarda size telefon bağlanmasını söyleyin. Eğer telefonlara cevap vermek mecburiyetindeyseniz, toplantıda bulunanlardan müsaade isteyin ve görüşmenizi kısa kesin. Ancak telefon görüşmeniz toplantı konusuyla ilgiliyse tabii ki kısa kesilmez<sup>113</sup>.

---

<sup>113</sup> TEI, s.2.

**İnsanları başkalarının önünde eleştirmek:** Akıllı antrenörler oyuncularının hatalarını herkesin önünde kesinlikle eleştirmezler. Çünkü antrenörler bu tür davranışların oyuncunun moralini bozacağını ve diğer oyuncuların da kendilerine olan güvenini kaybedeceklerini bilirler. Tabii bu da uzun vadede takımın çabalarının boşa gitmesine neden olacaktır. Kendi bilgilerinizle diğerlerine gösteriş yapmayın veya inanların duygularıyla oynamayın. Bu tür şeyler profesyonelce olmayıp, düşüncesizlik ve iletişim hatalarını gösterir<sup>114</sup>.

Takım üyelerinin fikirlerini küçümsemekten veya onları başkalarının yanında eleştirmekten kaçının. Eğer faydalı olamayan bir fikir ortaya atılırsa, konuyu bir yere not alın ve “Bu konuda düşünmek istiyorum, daha sonra bir araya gelip bu konuyu tekrar görüşelim” deyin, ancak fikir hakkındaki düşünceleriniz “hiçbir işe yaramaz” “umurumda değil” gibi olumsuz bir şeyler de olsa kesinlikle bu sözler telafuz etmeyin. Fikrin sahibiyle yalnız kaldığınızda konuyla ilgili düşüncelerinizi kırııcı olmayan bir dille anlatın. Aksi takdir herkesin yanında onu küçültmüş olursunuz.

**İnsanların konuşmalarını bölmek:** Takım çalışması kavramı herkesin fikirlerinin ve önerilerinin açıkça söylenmesi ve dinlenmesine dayanır. İnsanların konuşmalarını yarıda kesmek, bu kişinin söyleyeceği şeyleri zaten bildiğinizi ve onu daha fazla dinlemeye gerek olmadığı mesajını verir. Sözü kesilen kişi sizin davranışınızı “Benim söyleyeceklerim senin söyleyeceklerinden daha önemli dolayısıyla seni daha fazla dinlemeyeceğim” olarak algırlar. Bunun sonucunda da takım üyeleri kendilerini değerli bir takım elemanı olarak algılamalarına neden olan fikir ve önerilerini söylemekten kaçınırlar.

Eğer insanların sözlerini kesme gibi bir huyunuz varsa, kendinizi tutmayı ve sabırlı olmayı öğrenmelisiniz. Eğer konuşmanın sonuçlarını bilerseniz dahi yanlış yere nokta koymadan konuşanı dinlerseniz kibar bir dinleyici olduğunuzu göstermiş olursunuz. Aynı zaman da sözsüz iletişim işaretlerine de, (saate bakmak, bakışlarınızı odanın içinde başka şeylere vermek gibi) dikkat etmelisiniz. Bunlar da insanlara konuşmacının söylemek istediklerini dinlemek istemediğinizi ve sizin sıkıldığınız mesajını verir.

---

<sup>114</sup> TEI, s.3.

Ancak tüm bunlar konuşmaları hiç bir zaman bölmeyeceksiniz anlamına gelmez. Bazen hiç bir faydası olmayan konuların konuşulduğu da olur bu durumlarda konuşmayı kesmek mecburiyetindediniz tabii ki, ancak konuşmaları keserken çok dikkatli olmanız gerektiğini unutmayın.

**Konuşmanız için özür dilemek:** Eğer konuşmalarınıza devamlı “söylemek istediğim sadece şu ...” “sadece şunu demek istemiştım” gibi sözlerle başlıyorsanız, fikirlerinizi diğerlerine kabul ettirme şansınızı biraz zedelemiş olursunuz. Bu iletişim hatası dinleyicilere konuşmacının kendine fazla güveni olmadığı mesajını verir<sup>115</sup>. Konuşmalarınızı teybe kaydedin ve bu sözleri silerek konuşmanızın geri kalan kısmını dinleyin, göreceksiniz ki konuşmalarınız şimdi daha etkili olacaktır. Bir dahaki sefere konuşma yaparken bu tür sözleri atlayın ve direk konuya girin.

**Tartışmalarda mantıklı davranmamak:** Çok az hata kötü bir mantık kadar iletişim becerilerinin zayıflığını vurgular. Aklınıza ilk gelen şeyleri söylerseniz, konudan uzaklaşırsanız dinleyicilerin ve okuyucuların kafalarını karıştırırsınız<sup>116</sup>. Bu da zaman kaybına neden olduğu gibi dinleyicileri sıkıntıya sokar.

Kendinizi konuyla ilgili tutmak için konuşmaya başlamadan önce söylemek istediğiniz şeylerin genel bir tanımını kafanızda belirleyin. Eğer bir sunu yapacaksınız bunun ne kadar süreceğini ve konuyu takım üyelerine veya dinleyicilerinize söyleyin. Örnek: “Müşteriye bağlı pazarlama sistemine geçmemiz için size beş sebep sunacağım bu sunu 15 dakika sürecektir”. Bundan onra beş sebebi açıklayın ve konuyu özetleyerek konuşmanızı bitirin. Gazeteciler buna “Söylemek istediklerinizi söylemek, söylediklerinizi tekrarlamak, ve ne söylediğinizi tekrar söylemek” derler.

**Suçlayıcı olmak:** İşlerimiz yolunda gitmediği zamanlarda bazen bu işlerle hiç ilgisi olmayan ama çevremizde bulunan insanları suçlarız. Takım çalışmalarında kendi sınırlerinizi takım

---

<sup>115</sup> TEI,s.3.

<sup>116</sup> TEI,s.4.

üyelerine doğrultmaktan kaçının. Takım çalışmalarında başarılı olma şansı takım üyeleri birbirlerini destekledikleri zaman daha kuvvetlidir. Takım üyeleri arasındaki gereksiz çatışmalar maçı kaybetmenize neden olacak yanlış oyunlara neden olabilirler.

Bu her zaman kolay olmaz, ancak takım üyelerinin neden olmadığı konularda suçlamaktan kaçınmalısınız. “Ben” “siz” veya “her zaman” “asla” “hiç kimse” veya “hiçbirşey” kelimeleri kullanmaktan kaçının. Bunlar suçlayıcı kelimelerdir.

**Örnek:** “Burada hiç kimse benim söylediklerimi dikkate almıyor”

Aynı zamanda vücut diline dikkat edin, başkalarıyla konuşurken kaşlarınızı çatmayın, olumsuz sinyaller vermekten kaçının. Takım üyelerinin sizin tarafınızda olduğunu ve genellikle iyi bir iş çıkarmaya çalıştıklarını unutmayın. Kendi problemlerinizi için takım üyelerini “günah keçisi” yapmayın.

**İletişimde benmerkezci olmak:** Bazen yazılarınız veya konuşmalarınız eleştirildiğinde savunucu, hatta alingan olursunuz. Bu yazılarınız konusunda çok benmerkezci olduğunuzdan oluşur. Yazılarınızı, sununuzu, her ne olursa olsun çıktınızı sizin bir ifade tarzınız olarak değil de sizi yansıtan bir ayna olarak görürsünüz. Beyin fırtınası yaptığınız zaman ne olduğunu bir düşünün, ürettiğiniz fikirlerin tamamı Academy ödülüne layık görülmez. Bazı fikirleriniz diğerlerinden daha iyidir<sup>117</sup>.

Eğer birisi sizin yazdığımız birşeyi değiştirmenizi istiyorsa bu size karşı yapılan bir saldırı değil bir öneridir. Bunu böyle kabul ederseniz benmerkezcilikten kurtulmuş olursunuz. Ne zaman yazdığınız bir şeyi birilerinin gözden geçirmelerini istersiniz, bu kişilerin yazınızda bir takım değişiklikler isteyecekleri gerçeğini de unutmamalısınız. Siz de dahil olmak üzere insanlar karşıdakilerine yazılarını ne kadar iyi incelediklerini göstermek için bu tür önerilerde bulunurlar.

---

<sup>117</sup> TEI,s.5.

**Anlaşmazlıklarda anlaşmak:** Zaman zaman takım üyelerinizle anlaşmazlığa girmek takımı yanlış yola yönlendireceği için anlaşmazlıklara girersiniz. Bu durumlarda şunları aklınızdan çıkarmayın:

Yapılan işlem veya alınan karar organizasyonun yararına olmadığı zamanlarda “Bu teklifiniz bu şirkette hiçbir zaman işe yaramaz” yerine “Elimdeki verilere göre bu yönde çalışma yaparsak takımı bir takım problemlerin içine sokabiliriz, şimdi bu verileri sizlerle paylaşmak istiyorum” gibi cümleler kullanın.

**İlk önce tebrik et sonra tartış:** “Öneriniz güzel ve işe yarayabilir, bu konuda benimde sizinki kadar işlevsel bir önerim var...” cümlesi olumlu sonuçlar getirir.

**Sabit fikirli olmak:** Eğer diğer fikirleri ve önerileri görmezlikten gelir veya yeniliklere açık olmazsanız takımınızın başarılı olma şansına zarar verebilirsiniz. Bu durumda takım üyeleri duygusallaşır, sıkıntıya hatta çatışmalara girebilirler<sup>118</sup>.

**Örnek:** Yeni ürünün devreye girmesi için bir plan hazırladınız ve bu planı herkesle paylaşmak için sabırsızlanıyorsunuz, ancak toplantıya geldiğinizde diğerlerinin de alternatif planlar üzerinde çalışmış olduklarını görüyorsunuz. Hayal kırıklığına uğramış bir halde red edilen projeniz etrafında bir siper oluşturup konuşmayı benim projem, diğer projeler etrafında bir tartışmaya dönüştürsünüz. Bu da hem takımınızın hem de organizasyonunuzun zararına olur.

Bu tür problemlerin üstesinden gelemezseniz, takımınızın başarılı olma şansını azaltırsınız. Bazen sahadaki oyuncu karşı takımın zayıf yönünü antrenörden daha iyi görür. Oyuncularını dinleyen ve karşı tarafın zayıf yönünü değerlendiren antrenör takımın oyunu kazanmasına yardımcı olabilir. Oyuncuları dinlemeyen antrenörse takımın sayı yapma fırsatını kaçırmaya neden olur.

---

<sup>118</sup> TEI, s.6.

Her planı test etmek için ekibinizle beraber bir soru listesi hazırlayın. Listenize ilave etmek isteyebileceğiniz bazı basit sorular aşağıda verilmiştir.

- Plan nedir?
- Planı destekleyecek işlemler nelerdir?
- Bu planı neden öneriyorsunuz?
- Hedefler neler?
- Bu planın maliyeti ne olur?
- Planı uygulamak için gerekli olacak kaynaklar nelerdir? (para, insan, makine, vs.) bunları sağlayabilir miyiz?

Bu soruların cevapları veya cevapsız kalmaları önerilen planları red etmeniz veya öneren kişiden daha fazla bilgi toplamasını isteminiz için size yardımcı olacaktır.

Takım halinde öğrenme düzenli bir pratiği gerektirir. Ama yönetim takımları genellikle bundan yoksundur. Elbette bunlarda soyut, entellektüel fikir tartışmaları vardır, birçok takım üyesi birbirlerinin entellektüel kanılarını öğrenir, çoğu kez fazlasıyla iyi öğrenir . Ama ortada bir storyboard'a veya bir provaya benzer birşey yoktur takım çalışmasının başlıca ürünü spesifik durumlar hakkında alınan kararlardır. Çoğu kez bu kararlar dar zamanda alınır ve alınır alınmaz da nihai karar haline gelir. Kararlar denenmez, daha da kötüsü farklı kararların hikmeti üzerine akıl süzgecinden geçirilmiş değerlendirmeler yapacak pek fırsat da yoktur<sup>119</sup>

## 5.2.Takım Üyeleri Tarafından Belirlenmiş Doğal Liderlik

ABD'deki modern organizasyonlar, nicelik ve niteliğin düşmesi, çalışan memnuniyetsizliği , devirin ve devamsızlığın yüksek düzeyleri ve amaca zararı dokunan çalışan davranışı gibi pek çok problemlerle karşılaşır. Yeni yaklaşımlara artan birbirine bağımlılık, karmaşıklık ve bu organizasyonların çevresindeki belirsizlik ile ilgilenmek için gereksinim duyulmaktadır.

---

<sup>119</sup> Peter M.SENGE(Çev.Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN), **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Ya., 4.Baskı, İstanbul, 1997, s.282.



Bu meydan okumalarla karşılaşmaya olan oldukça ilginç bir yaklaşım, otonom veya kendi kendini yönetmiş olan çalışma takımlarının kullanımınıdır. Hackman, kendi kendini yöneten çalışma takımlarının çoğunlukla “göreceli olarak tam bir görevi; her biri takım görevine uygun bir yeteneği; çalışanların çalışma metodları, görev programları ve üyelerin değişik görevlere tahsisi gibi kararlardaki kişisel yetkilerini; ve bir bütün olarak takımın performansı için bedeli ve geribeslemeyi” kapsadığını ileri sürmüştür. Kendi kendini yöneten takımların kullanımı, çalışmanın yürütülmesinin bireysel metodlarından takım metodlarına doğru odaklanmada bir değişikliği gerektirirler. Bu değişikliği yapmanın mantığı, “bir takım kaynaklarını, çalışma şartlarındaki toplam varyansla ilgilenmesi gerektiği zamanda ve yerde her biri varyansın bir bölümü olarak tayin edilen bireylerinin bir toplamında olabildiğinden daha etkili bir şekilde tahsis edebilir önermesi”nden doğan bir sonuç olarak tanımlanmıştır<sup>120</sup>.

Çalışanlar kendi kendini yöneten bir takımın üyeleri olduğunda, onlar, çalışma rollerini, değerlerinin terimlerinde spesifik bir ilişkide olandan daha çok, grubun başlıca görevine katkıda bulunan kimseler olarak tanımlamaya yönelirler. Bir tahmine göre ABD’de üç yüz imalatçı işletmeye karşılık ikisi, yüksek dereceli bir katılımcı yaklaşımın bir türevini kullanıyor görünmektedir. Ek olarak, Manz ve Angle tarafından çalışılan sigorta firması (1986) gibi bu yaklaşımın bir varyasyonuna dayanan diğer, imalatçı organizasyonlar vardır. Otonom veya kendi kendini yönetmiş çalışma takımları diye adlandırılmış bu takımlar, çalışma takımı düzeyinde karar verme özerkliğinde ve davranışsal kontrolde yüksek bir derece yaratma teşebbüsü tarafından esas olarak karakterize edilmiş çalışma yenilikleridir. Sonuç olarak, çok daha geniş bir vurgu takımın dışından çok, içindeki kontrol üzerinde yapılır. Bu takımların üretkenliği veya basitçe çalışma hayatının çalışan kalitesini geliştirmek için kurulup kurulmadığı konusunda biraz tartışma vardır, en sonunda bu yaklaşımı seçen yönetim karar alıcılarının geliştirilmiş üretkenliğin kesin hedeflerine, daha iyi kaliteye ve azaltılmış çatışmaya sahiptir.

---

<sup>120</sup> Charles C.MANZ- Henry P.SIMS, “Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams”, ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, S.32, 1987,s.106.

Bilim adamları takım yaklaşımı kullanan organizasyonlara sınırlanmış girişe sahip olmuştur, ve bazen onlara giriş verildiğinde o, onun hakkında hiçbir yayın ya da yazı olmaması şartıdır. Walton, Trist, Susman ve Brown , Poza ve Markus'un çalışması ve Cummings ve Malloy tarafından yeniden incelenmiş olan diğer bazı projeler hariç, göreceli olarak küçük bilimsel çalışma kendi kendini yöneten takımlar için yayımlanmıştır.

Kendi kendini yöneten takım çalışma sistemine göre organize edilmiş küçük parçalı imalat işletmesinde, takımlarının dışsal liderinin rolü üzerinde çalışma yapılmıştır. Ana amaç, uygun lider davranışlarını teşhis etmek, bu durumdaki bu davranışların ölçülerini geliştirmek ve bu lider davranışlarının lider etkililiği derecelendirmeleriyle nasıl ilişkilendirildiği üzerinde ilk verileri toplamaktı<sup>121</sup>

Planlı sistemlerde, elverişli takım liderleri üç kritik kontrol fonksiyonlarının uygulanmasında ustalaşmalıdırlar<sup>122</sup>;

- Takım elemanlarının çalışmalarını idare etmek
- Arkadaşlarının takım amaçları ile uyum içinde olduğunu izlemek
- Takım amaçlarından uzaklaşan her türlü davranışı ortadan kaldırmak

Araştırma literatüründe liderlik etkililiği kavramı kriter olarak seçilmiş olan, sonuç çeşitlerine –örneğin, astların liderden memnuniyeti, astların takım hedeflerine bağlılığı, takım devamlılığı vb.- dayanarak bir çalışmadan diğerine fark etmiştir. Liderin etkililiğinin sıkça kullanılan bir ölçüsü, liderin takımının, ne derecede işini iyi yaptığı ve hedeflerine ulaştığıdır. Fakat Cartwright ve Zander'in işaret ettiği gibi , basitçe iyi liderler temin ederek takımların etkili olabileceği inancı, araştırma bulgularının göstermiştir ki epey safça bir görüşür. Aslında liderin yanısıra çalışma çevresi ve takım üyelerinin birbirleri arasındaki etkileşim de takım başarısında önemli etkenlerdir.

---

<sup>121</sup> MANZ-SIMS, s.107.

<sup>122</sup> James R. BARKER, **Communal-Rational Authority, Control and Self Managing Teams: Implications for Leadership**, The Society for Organizational Learning, 1997, internet: [learning.mit.edu/rcs/kr/barker-abstract.html](http://learning.mit.edu/rcs/kr/barker-abstract.html).

Takım lideri, takım içinde, takımının kendi kendini organize etmesini kolaylaştıran ve materyallerin uygunluğundan emin olan ek bir takım üyesi gibi hizmet eder. Koordinatörün, takımının dışında, takımının kendi kendini yönetmesini sağlaması için temel bir sorumluluğu vardır ve o, bu sonuca gelebilmek için çeşitli kendi kendine yönetim lideri davranışlarını kullanır.

Bu sistemin bir bütün olarak etkili olup olmadığını araştırmak için spesifik nicel verilere sahip değilken, şirket memurları ile yapılan konuşmalardan sağlanmış olan informel bilgiler, produktivitenin, aynı teknolojiye daha geleneksel yönetim metodları kullanan diğer işletmelerle karşılaştırıldığında, “anlamli bir şekilde %20’den daha fazla” arttığına işaret etti. Yönetimle yapılan tartışmalar, kalite, devir ve memnuniyet hakkındaki benzer olumlu karşılaştırmaları da açığa vurmuştur. Personel devri konusunda, örneğin, soruşturmalara karşılık olarak, işletmedeki bir yönetici, ayrılmayı tercih etmiş olan çalışanları bir elin parmakları kadar saydı. Şirket, aslında organizasyonun her yerinde devamlı olarak benzer kendi kendine yönetim sistemlerini yaygınlaştırmayı deniyor.

Bu çalışma tamamıyla, kendi kendini yöneten takımların dışsal liderleri için meşru bir rolün bulunduğunu ve bunun geleneksel liderlik rolünden oldukça farklı olduğunu ileri sürer. Genelde, hem nitel veriler, hem de nicel analizler, kendi kendine yönetim lideri davranışlarının, genellikle takım durumlarındaki dışsal lider etkililiğinin önemli göstergelerini temsil ettiğini, bu lider davranışlarının, daha geleneksel liderliğin veya sosyoteknik sistem liderinin davranışlarının üzerindeki anlamli bir ek önemliliğe sahip olduğu delilinin bulunduğunu, bu kendi kendine yönetim lider davranışlarını açıklayan vasitanın takım üyeleri özellikle iç takım liderleri ile olan birebir bireysel iletişimden geçtiğini, ve en önemli kendi kendine yönetim takım lideri davranışlarının, “kendi kendini desteklemeyi teşvik etme” ve “kendi kendini gözlemlemeyi / değerlendirmeyi teşvik etme” olduğunu ileri sürerler<sup>123</sup>.

---

<sup>123</sup> MANZ-SIMS, s.111.

### 5.3. Üst Yönetimin Kendi Kendini Yöneten Takımların Yapılanmasına İnancı ve Desteği

Aktivitelere sonuçlanmış gibi odaklanmak, bu programların bölüm müdürleri tarafından değil de yönetimdeki uzmanlar, harici danışmanlar veya başka uzmanlar tarafından dizayn edilmesinden kaynaklanır. Genellikle yöneticiler geliştirme konusunda kendi fikirleri tükendiği zaman, harici danışmanlara başvururlar. Dolayısıyla üst düzey geliştirme uzmanları ve kalite takımlarının Toplam Kalite, Reengineering ve bunun gibi Aktivite Merkezli iyileştirme ve geliştirme programlarını hevesle ve şevkle anlatarak, sadece programlara sadakat ve yatırım karşılığında muazzam sonuçlar vaad etmeleri karşısında, yöneticiler bu kişileri kollarını açarak karşılarlar<sup>124</sup>.

Ancak bu geliştirme uzmanlarının büyük çoğunluğunun yeteneği, firmaya bir paket programının bazı parçalarını veya tamamını uygulamakla sınırlıdır ki bu programların çok azı belirli sonuçlara ulaşmayı amaçlar. Bu uzmanlar, eğitimler dizayn ederler, kendi kendilerini yöneten takımlar oluştururlar, kaliteyi ölçmek için yeni ölçüm sistemleri geliştirirler, Baldrige ödülünü kazanmak için kampanyalar organize ederler. Üst düzey yöneticiler de tüm bu aktivitelere içtenlikle katılarak kendilerini en azından o zaman zarfında gerçek bir performansı geliştirme derdinden kurtarırlar.

Üst düzey uzmanlarca başlatılan bu tür performans geliştirme programlarının sonuçlarının verimli olacağı konusundaki yararsız beklentiler, Harvard İşletme Okulu tarafından Michael Beer'in başkanlığında yapılan bir çalışmada vurgulanmıştır. Bu çalışmada, birçok firmada uygulanan ve bir kısmın başarılı, bir kısmınınsa başarısız olduğu geniş çaplı şirket değişim programları analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda üst düzey uzman takımları tarafından uygulamaya konulan şirket çapındaki geliştirme programlarının başarılı sonuçlara ulaşmadığı görülmüştür. Bu çalışmada görev alan yazarların renkli bir şekilde ifade ettikleri

---

<sup>124</sup> TEI Eğitim Notları, Ya.No:4, 1996, s.3-4.

gibi “Sonuçlar üzerinde çok az olumlu etkisi olan geliştirme programları, sahaya dalga dalga yayıldılar”.

### 5.3.1. Takım Başarısına Katkıda Bulunan Faktörler

**Üst Yönetim Desteği:** Üst yönetim kararı ve takımların tüm başarısı arasında güçlü bir korelasyon bulundu. Yöneticiler ve beyaz yakalı çalışanlar, üst yönetimden, yönetici olmayanlara ve mavi yakalı çalışanlara göre daha az destek aldılar.

**Eğitim:** Gözlemin başından sonuna temelinde yatan, tutarlı bir konu, takım üyelerinin eğitimin takım başarısı için anahtar olduğuna olan güçlü inancıdır. Aslında, eğitim almış olan takım üyeleri, takımları eğitim almamış olanlardan daha anlamlı üyeleri, takımları eğitim almamış olanlardan daha anlamlı bir şekilde takımlarının performansını değerlerler.

**Gönüllü Katılım:** Takımların tüm başarısı, üyelerinin kendi hür iradeleri ile katıldığı takımlarda anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Gönüllü takımlar daha çok motive edilirler ve beklendiği gibi, daha yüksek düzeylerde çalışırlar.

Pek çok organizasyon, takım bazlı bir yapıya geçiyor olduğu için, bu bulgu, takımlardaki gönüllü ve zorunlu katılım arasındaki farkların, dahili iletişim faaliyetleri, ücret ve diğer alanlarda minimize edilmesi veya elimine edilmesi gerektiğini öne sürer<sup>125</sup>.

Bir anlamda, başlangıçtaki herhangi bir temel değişim, yönetim desteğine, eğitime ve çalışanların katılıma istekliliğine gereksinim duyacağı için, takım başarısı konusundaki gözlem bulgularının hepsi bu kadar şaşırtıcı olmayabilir. Daha doğrusu bu sonuçlar, bizim henüz neyi önemli olarak bilmekte olduğumuzu teyit eder. Şirket yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri için kritik bilginin ne olabileceği, onların takımları başarıya ulaşma yolunda destekleyebildikleri spesifik yollardır.

---

<sup>125</sup> Amy KATZ, “Team Members Speak Out”, JOURNAL FOR QUALITY AND PARTICIPATION, September, 1995, s.79.

### 5.3.2. Takım Başarısını Engelleyen Sebepler

Tepki verenler tarafından son derece sık hatırlatılan problemler, yetersiz kaynakları ve toplantılar için zaman yokluğunu, koordine edilmiş çalışma talimatlarının yokluğunu kapsarlar. Genelde bu engellerin hizmet firmalarındaki takımlar için ürün bazlı firmalardakilerden daha büyük bir problem yarattığı konuşulur.

### 5.3.3. Hizmet Firmalarında Görüşme Zamanı

Görüşmeler için zaman yokluğu, özellikle hizmet firmalarında (Hizmet organizasyonu olmayanların %36'sına karşılık, %63'ünde) bir problemdir. Küçük işyerleri en çok karar veren otoritenin yokluğuyla uğraşırlar. Bu savaş, otoritenin küçük organizasyonların tepesinde daha çok merkezileştiğini ve bu gücü paylaşan direncin olduğunu ifade eder veya o, şirket ofislerinin karar almayı kontrol ettiğini ve işyerlerinin karar almayı takımlara transfer eden otoriteye sahip olmadığını ileri sürebilir<sup>126</sup>.

Farklı tesislerden veya işyerlerinden üyeleriyle takımların özgün problemleri vardır. Onların aralarında başlıca olanları, kuralcı bir temelde iletişim kurmanın zorluğu (%61), tarifeleri koordine etmede yetersizlik (%58), ve yüz yüze görüşmenin maliyetidir (%51).

**Üst Düzey Taahhüdünün Eksikliği:** Daha üst düzey yönetim yükleniminin yokluğu takım üyelerinin, özellikle takımlarda işbirliği yapan beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticilerle çok fazla uğraşmasına da neden olur. Mavi yakalı takım üyeleri, organizasyonlarının üst yönetiminin, onların beyaz yakalı tamamlayıcılarından daha çok bağlantılı olduğunu sezerler. Üst yönetim desteğinin yokluğuna işaret eden takım üyeleri, onların yönetiminin takımlara:

- Herhangi bir karar verme otoritesi (%61)
- Eğer varsa, az ödüllü (%57)
- Yetersiz kaynakları sağlamayı önermeye isteksiz görüldüğünü belirtti.

---

<sup>126</sup> KATZ, s.80.

### 5.3.4. Öneriler

Enteresan bir şekilde, araştırma, takım başarısı için temel engeller olduğu kabul edilen pek çok faktörün, takım üyelerinin dikkate değer esnekliği doğrultusunda yeniliyor olduğunu açığa vurdu. Buna gerçek bir artı olarak bakılabilir. Her nasılsa, çalışma yöneticiler ve insan kaynakları pratisyenleri için önemli bazı sonuçlara varır<sup>127</sup>:

1. Takımlara prodüktivite başlarda kötüye gitse bile, öğrenme için ve görüşmeler için daha çok zaman verilmelidir.
2. Organizasyonlar, takımlarda gönüllü ve zorunlu katılım arasındaki ve takım çalışmasına karşılık kurallı çalışmanın ne olduğu arasındaki farklılıkları minimize etmelidir.
3. Uygunsuz ve etkisiz görüşmelerden ortaya çıkan önemli gerginlik nedeniyle, takım liderleri, problemler ortaya çıktığında çabucak araya girmelidirler...
4. Adil olmayan işbölümü belirlemek ve takım yaratıcılığını artırmak için firmalar, daha çok geçici ve sözleşmeli çalışan kullanmayı dikkate almalıdırlar.
5. İşgücünün azaltılması, kendi içinde önemli bir gerginlik habercisi olurken, kazanılacak artılar vardır. Takım üyeleri, yeni beceriler öğrenmek için, takım üyeleri ve diğer meslektaşlar arasında işbirliğini artırmak için, ve takımın hem içerisinde, hem de ötesinde iletişimi geliştirmek için olanaklardan yararlanabilirler.
6. Çalışmanın gösterdiği gibi, baştan başa Kuzey Amerika'daki takımlar, sezilen bir kaynak yokluğunun sıcaklığını hissediyorlar. Yetersiz kaynaklar eninde sonunda, bir takımın devam eden gelişimini ve başarısını engelleyebilir. Bunun için, organizasyonların takımların gereksinim duymakta olduğu insan ve finansal kaynakların tiplerini teşhis etmesi ve onları takımlara uygun bir temelde sağlaması zorunludur.

---

<sup>127</sup> KATZ, s.81.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'DEKİ KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

#### 1. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'NİN TANITIMI

##### 1.1. TEİ'nin Kuruluşu ve Ortaklık Yapısı

TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ) Türk Ortaklar (%53.78) ve General Electric (GE) (%46.22) arasında, 1985 yılında ortaklık anlaşmasıyla kurulmuş bir Anonim Şirkettir. Bir "Joint Venture" şirket olan TEİ'nin Türk ortakları; TUSAŞ-Türk Uçak Sanayii A.Ş. (%50.52), Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (%3.02) ve Türk Hava kurumu (%0.24)'dür.

Şirketin konusu uçak motorlarının ve diğer gaz türbinli motorların araştırma ve geliştirilmesi, dizaynı ve imalatıdır. Şirketin amacı Türk Hava Kuvvetleri için F110 motorlarının ortak üretimi, bu motorların modifikasyon ve modernizesi, bir üretim tesisi ve çalışanlar için sosyal konut inşası da dahil olmak üzere bir tesis kurulmak suretiyle, F110 ve diğer uçak motorlarının ve gaz türbinli motorların ve diğer mamullerin üretim, bakım, modifikasyon ve modernizesi ve bunlarla ilgili hizmetlerin yapılması imkanlarının yaratılması, Türkiye'de modern bir motor endüstrisinin kurulması, işletilmesi ve idamesi için lüzumlu teknolojinin transferi ve bu tesislerin işletilmesi ve idamesi için gerekli personelin eğitimi ve yukarıdaki hususların gerçekleştirilmesi için Türk Kanunları ile işbu Ana Sözleşmenin cevaz verdiği diğer her türlü işlerin yapılmasıdır<sup>128</sup>.

---

<sup>128</sup> Tusaş Motor Sanayii A.Ş., Ortaklık Anlaşması, madde:1.



## 1.2. General Electric Şirketinin Tanıtımı

TEI ortaklarından olan General Electric şirketi 1878 yılında Thomas Alva Edison tarafından Edison Electric Light Company adıyla kurulmuştur. Şirket 1892 yılında Thomas-Houston şirketi ile birleşerek General Electric adını almıştır. Bu yıllarda GE'nin faaliyet alanı elektrikle aydınlatma ve elektrik üretimi olmuştur. General Electric şirketi 1942 yılında ilk Amerikan jet motorunu üretmiştir. Günümüzde de halen F-4 Phantom savaş uçaklarında kullanılmakta olan J-79 motoru ise ilk olarak 1954 yılında üretilmiştir.<sup>129</sup>

1992 yılındaki General Electric şirketi faaliyet alanları

- *Finansal servisler:* Kredi kartları, leasing, sigortacılık, yatırım bankacılığı
- *Bilgi İşlem servisleri:* Elektronik mesaj, data şebeke sistemleri, data kayıt ve okuma
- *NBC:* Televizyon şebekesi, televizyon programları yapımı, kablolu yayın hizmetleri
- *Uzay ve Havacılık:* Elektronik, aviyonik sistemleri, radarlar, sonarlar, haberleşme uyduları, uçuş simülatörleri, destek software'leri, askeri teçhizat ve hizmetler
- *Uçak Motorları:* Sivil ve askeri uçaklar ve helikopterler için jet motorları ve parçaları, gemi motorları ve endüstriyel güç türbinleri
- *Tıbbi Sistemler:* MR manyetik rezonans, CAT scanner'ler, röntgen sistemleri, ultrason sistemleri, nükleer görüntüleme
- *Plastikler:* Termoplastikler, silikonlar, reçineler, yapay elmaslar
- *Ev aletleri:* Buzdolapları, bulaşık makinaları, çamaşır makinaları, mikrodalga fırınlar
- *Elektrik Dağıtımı ve Kontrol:* Devre kesiciler, kontroller, fabrika otomasyon sistemleri
- *Endüstriyel Güç Sistemleri:* Buhar ve gaz türbinleri, jeneratörler, trafolar, nükleer yakıt ve sistemleri
- *Aydınlatma:* Her türlü elektrik ampülleri, elektrik tesisatı araçları, quartz ürünler
- *Motorlar:* Ağır sanayi, ev aletleri, otomotiv, iklimlendirme ve ısıtma için elektrik motorları

---

<sup>129</sup>Noel M. TICHY, Stratford SHERMAN, **Control Your Destiny or Someone Else Will - How General Electric is Revolutionizing the Art of Management**, (HarperCollins Publishers 1995), s. 16.

– *Ulaşım sistemleri*: Lokomotifler, elektrikli ulaşım araçları konularını kapsamaktadır.<sup>130</sup>

Fortune dergisinin yaptığı sıralamaya göre General Electric dünyanın beşinci büyük şirkettir , 79 milyar doların üzerinde ciroya sahiptir ve borsa değeri açısından 200 milyar dolarla birinci sıradadır.<sup>131</sup>

### **1.3. Şirketin Yapısı**

Şirket 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu uyarınca ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre bir Anonim Şirket olarak kurulmuştur.

#### **1.3.1. Yönetim Kurulu**

Şirket yedi üyeden meydana gelen bir Yönetim Kurulu tarafından yönetilir. Bu üyelerden dördü Türk Uçak Sanayii A.Ş.'ni temsilen onun tarafından gösterilen adaylar arasından, Milli Savunma Bakanı'nın da görüşü alınmak suretiyle; üçü General Electric firmasını temsilen ve onun tarafından gösterilen adaylar arasından seçilir. Her yıl bir taraftan olmak üzere değişen bir üyenin yanısıra biri Türk ve diğeri GE'den olan devamlı iki üye vardır. Yönetim Kurulu Başkanı Türk Uçak Sanayii A.Ş.'ni temsil eden Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilir.

#### **1.3.2. İcra Komitesi**

Yönetim Kurulu, şirket işlerinin yürütülmesini ve temsil yetkisini bir İcra Komitesi'ne ve Şirket Müdürü'ne devredebilir. İcra Komitesi, Yönetim Kurulu Başkanı, Şirket Müdürü ve GE-temsilcisi olmak üzere 3 üyeden meydana gelir. GE adayının aynı zamanda genel müdür olduğu dönemde yönetim kurulu üyeleri arasından seçilen üçüncü üye her yıl

---

<sup>130</sup> TICHY-SHERMAN, Ön. ver. s. 252

<sup>131</sup> Mine KILIÇ, Six Sigma'yla Sıfır Hataya, (Kariyer Dünyası, Aralık 1997) S. 72.

dönüşümlü olarak GE ve TUSAŞ tarafından aday gösterilmektedir. GE adayının genel müdür olmadığı daha sonraki sürelerde üçüncü aday GE tarafından önerilmektedir.

#### **1.4. TEI'nin Üretim Konusu**

Eskişehir'de 506.000 metrekare alan üzerinde kurulan ve 50.000 metrekare kapalı alana sahip olan TEI'nin başlangıç hedefleri; uçak motor üretim teknolojisi transferi, uçak motor parçası üretim kabiliyetinin kazanılması ve F110-GE-100 Motor Montaj ve Test kabiliyetlerinin oluşturulması, başlangıç üretim hedefleri ise; 163 adet F110-GE-100 motorunun montaj, test ve 1994 yılına kadar Türk Hava Kuvvetlerine teslimi, 173 set, 12 değişik F110-GE-100 motor aksamının 1990 yılına kadar ortak üretimi olarak belirlenmiştir.

1985-1987 yıllarında üretim tesislerinin tamamlanmasını müteakip, ilk motor ve motor aksamlarının sevkiyatını 1987'de gerçekleştiren TEI, 1989 yılı sonuna kadar 63 motor ve 2400 motor aksamının üretimini tamamlamış ve büyüme sürecine geçmiştir.

#### **1.5. Büyüme Dönemi**

Geçtiğimiz on yıl içerisinde TEI, fevkalade iyi eğitilmiş, çok yönlü bir şirket olarak, kendi kendine yeten ve dünya çapında rekabet eden bir konuma gelmiştir. Başlangıçta F-16 uçaklarının motor montajı TEI'nin iş hacmi içinde %75 yer tutarken, bugün artan ve çeşitlenen iş hacmi içinde sadece %5 pay almaktadır.

TEI bugün, başta F-16 Savaşan Şahin ve F-4 Fantom savaş uçakları olmak üzere, muhtelif savaş uçakları, gaz türbinleri ve Boeing, Airbus, MD gibi yolcu uçakları için yüksek alışımlı talaşlı imalat ve fabrikasyon motor aksamı üreten, dünya çapında bir üretici olarak kabul edilmiştir.

Bütün teslimat ve kalite taahhütlerini yerine getirerek TEI, 1994 yılı sonuna kadar 38,000'den fazla motor aksamının ihracatını, 176 adet F110-GE-100 ve 8 adet F110-GE-129 motorunun üretimini gerçekleştirmiştir.

TEI, bugün 10 farklı uçak motoru için 115'den fazla parça üretmektedir. 1994 yılında cirosu 24,1 milyon dolar, net karı ise 9,7 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Toplam satışlar içerisinde parça imalatının payı, %65, motor montajın payı %7,2 olarak gerçekleşirken, yedek parça satışının payı %23,7, diğer hizmetler %4,1 oranında olmuştur.

1995'de gerçekleşen toplam satış rakamı 30,2 milyon dolardır. TEI ihracatını önümüzdeki 5 yılda 60 milyon dolara çıkarmayı hedeflemektedir.

### **1.6. Kalite Kontrol ve Uluslararası Standartlar**

TEI'de üretimin her aşamasında yoğun bir kalite denetimi uygulanmakta ve tüm faaliyetler uluslararası havacılık şartnamelerine uygun olarak gerçekleştirilmektedir.

“TEI'de Kalite” sistem olarak; Askeri Şartnamelere (MIL-Q-9858 vb.), Müşteri Şartlarına, Sözleşme Şartlarına uymakta ve NATO-AQAP-4 şartnamelerini karşılamaktadır.

### **1.7 Motor Montaj Bölümü**

TEI'nin yüksek teknoloji Motor Montaj, Muayene ve Test Tesislerinde; en gelişmiş Takım ve Avadanlıklar, Hassas Balans Tezgahları, Laser ölçümlü Yüksek Hız Rotor Taşlama Tezgahı ve Elektronik Rotor Ölçüm Ekipmanı kullanılmaktadır. “Motor Test Tesisi”, bilgisayarlı veri alma ve değerlendirme sistemine sahip olup, 100,000 libre tepkiye kadar bilinen tüm motorların universal test kabiliyetine sahiptir. Otomatik bilgi kayıt sistemi, motorun çalışmasını izleyerek, performansını devamlı olarak değerlendirir. Uzaktan kumandalı kamera sistemi ise monitörlerden motorun çalışmasını bir bütün olarak izleme olanağı verir. Ayrıca turboşart ve turboprop motorlar için genişleme kapasitesi mevcuttur.

## **1.8. TEI'nin Sahip Olduğu Başarı ve Ödüller**

Havacılık endüstrisinde güvenilir bir üretici olarak yer alan TEI, General Electric tarafından “Yan Sanayii Mükemmeliyeti”, “İstatistiksel Operatör Kontrol” ve “Teknik Liderlik Programı”nın en iyi uygulayıcıları (Best Practice) arasında değerlendirilmiştir.

TEI, Türkiye’de Toplam Kalite çalışmalarını teşvik etmek ve yaygınlaştırmak için TÜSİAD-KalDer tarafından Toplam Kalite Yönetimini en iyi uygulayan şirketler verilen Kalite Ödülünün ikincisini 1994 yılında imalat dalında almıştır. Kalite ödülü için kullanılan kriterler sırasıyla; Müşteri tatmini, Süreçler, Faaliyet Sonuçları, Liderlik, Çalışanların Tatmini, Çalışanların Yönetimi, Kaynaklar, Politika ve Stratejiler ve Toplumsal Etki’dir. Bu kriterler işletmelerin değerlendirilmesinde, ABD’de Malcolm Baldrige, Japonya’da Deming ve Avrupa’da Avrupa Kalite Ödülünde olduğu gibi önemli ve yaygın bir ölçüt olarak kullanılmaktadır.

TEI, Eskişehir Sanayi Odasının düzenlediği en iyi teknoloji uygulayıcısı ödülünü STEM DRILL prosesi ile kazanmıştır.

## **1.9. Lider Yetiştirme Programı**

G.E.’nin “Technical Leadership Programı-(TLP)” programı uygulaması TEI’de 1992 yılında devreye sokulan bir programdır. Oldukça kapsamlı olan TLP programı uluslararası bir nitelikte olup mühendislik, imalat, satış, servis ve satın alma takımları için geleceğin liderlerini yaratmaya yönelik bir projedir. Bu program ile örgütsel gelişmeye katkıda bulunmak, geleceğin yöneticilerini yetiştirmek hedeflenmektedir.

TLP iki yıl süren öğretim ve iş başı eğitim programıdır. İki yıl süresince katılımcılar en az 3 ayrı görev alanında rotasyon yaparak diğer fonksiyonları da tanıma, yönetimde tecrübe kazanma olanağını elde etmektedirler. Amaçlanan; kendi alanları içerisinde takım

ruhıyla çalışan ve diğer fonksiyonlarla da etkili bir şekilde bütünleşen dünya ölçeğinde uzmanlar, liderler yaratmaktadır.

İngilizce olarak verilen programın birinci aşamasını takiben katılımcılar “Technical Leadership Development Course” (TLDC)’ye başlamaktadırlar. Haftada 4 saat olmak üzere 17 hafta süren TLDC, temel liderlik becerilerinden meslek hayatının yönetimi, iletişim ve ilişki becerileri, sorun çözme, proje yönetimi, süreçleri içermektedir. Katılımcılar bu konular üzerinde kendilerini geliştirme ve bu konuları uygulama fırsatı bulmaktadırlar. TLDC bir sınıf eğitimi olup, dersleri kurs liderleri vermektedir. 17 Haftalık eğitim dönemini takiben katılımcılar 6’şar ay süren rotasyon görevlerine başlamaktadırlar.

### 1.10. Üniversite-Sanayi İşbirliği

Yine aynı yıllar içerisinde ülkemizde henüz yeni olan bu sanayi dalının gerektirdiği yetişmiş işgücü ihtiyacını karşılamak amacıyla üniversiteler ile ortak projeler başlatılmıştır. Bu anlamda Anadolu Üniversitesi Havacılık Yüksek Okulu öğrencilerinden 110 kişiye “Üniversite-Sanayi İşbirliği Protokolü” çerçevesinde İngilizce teorik ve pratik eğitim sağlanmıştır. Yine aynı amaçla, Orta Doğu Teknik Üniversitesi ile yapılan “İşbirliği Anlaşması” doğrultusunda her sene konuları TEI tarafından belirlenen 5 yüksek lisans öğrencisine projelerini TEI tesislerinde tamamlama imkanı sağlanmıştır.

### 1.11. 6 Sigma Seviyesinde Kalite

**Hedef ve Uygulama:** Bu belgenin amacı, 6 sigma stratejimiz ve 6 sigma’ya ulaşma yöntemimiz hakkında GE çapında genel bir görüş birliği sağlamaktır. GE 2000 yılına kadar 6 sigma kalitesine ulaşmayı hedeflemiştir. Bu hedefe ulaşmak için, GE’de normal bir işlemden, milyonda 3.4’den daha az hata meydana gelmesi gerekir.

1995 yılında birçok faktörün bir araya gelmesi sonucunda, GE “Dünya Çapında Kalite”nin bir sonraki en büyük hedef ve fırsatımız olduğu kararına vardı.

- Müşterilerimiz kendi müşterilerine sağladıkları kaliteyi arttırmaya çalışırken bizden de daha yüksek kalite talep ediyorlardı.
- 1995 yılında yapılan ankete göre, çalışanlarımız daha iyi olabileceğimiz hissediyorlardı.
- Bir çok firmanın (Motorola, Texas Instruments, birkaç Japon firması ve son zamanlarda Allied Signal) daha çok müşteri memnuniyeti ve maliyete göre daha fazla üretkenlik sağlayan bu disiplinli ve özenli yaklaşım sayesinde kalite seviyelerini çarpıcı bir şekilde yükseltmişlerdi.
- Verimlilik, envanter devri gibi girişimlerimizin birçoğundaki gelişmeler, işlemlerimizdeki hatalardan dolayı yavaşlamaya başlamıştı.

Bugünkü kalite seviyemizin rakiplerimizle aynı veya daha iyi düzeyde olduğu müşterilerimiz tarafından söylenmektedir. Kalite geliştirmeye daha özenli bir yaklaşım gösterirsek bu konuda çok daha iyi olacağımızı dünyaca tanınmış firmaların uygulamaları göstermektedir. Şirket olarak önümüzdeki en büyük fırsat “Dünya Çapında Kalite”dir ve bizler meslek hayatımızın bundan sonraki kısmında 6 Sigma’ya odaklanacağız.

*Hedef:* Hedefimiz 6 Sigma seviyesinde kaliteye ulaşmaktır. Bu da nicelik olarak normal bir işlemde milyonda, 3.4’den daha az hata olmasıdır. Sonuç olarak ana işlemlerimizin uygulanmasında hemen hemen hatasız olmayı öğrenmemiz gerekmektedir.

*Uygulama:* Birçok firmanın 10 seneyi aşkın bir süredir 6 Sigma uygulamaları yaptıkları halde, halen 6 Sigma seviyesine ulaşamadıklarının bilincindeyiz. Bizler, bizden daha önce 6 Sigma uygulamalarına başlayan diğer firmaların kazandıkları tecrübelerden mümkün olduğu kadar çok şey öğrenerek ve onlardan faydalanarak 6 Sigma seviyesine daha çabuk ulaşmayı istiyoruz.

Mücadele ve fırsatların çok büyük olması ve GE içinde yeni bir konu olması nedeniyle bu konuda bilgi kaynağı yaratılması ve eğitim verilmesi gerekmektedir. 6 Sigma

seviyesinde kaliteye mümkün olduğunca çabuk ulaşılabilmesi için gerekli olan kaynak, eğitim ve GE yaklaşım aşağıda verilmiştir.

Her işletme için dört ayrı bilgi kaynağı belirlenmiştir. Bunlar:

**i. Şampiyonlar (Liderler):** Üst düzey yöneticiler 6 Sigma çalışmalarının başarıya ulaşmasından sorumludurlar. Şampiyonlar, 6 Sigma uygulanacak projelere kaynak bulurlar, belirlenmiş olanları onaylarlar ve projenin başarıya ulaşmasını engelleyen bariyerleri kaldırırılar. Şampiyonlar işletme Liderine doğrudan bağlı olan kişilerden oluşur. Bir GE işletmesinde genellikle 7-10 arasında şampiyon bulunur. Şampiyonlar işletmede ihtiyaç duyulan imalat ve idari işlemlerle ilgili geliştirme hedeflerini yansıtmalıdır. Şampiyonların zamanlarının tamamını bu konuya ayırmaları gerekmemekle birlikte, projelerinin başarılı olması için gereken zamanı bu işe ayırmaları beklenir.

**ii. Uzman Kara Kuşaklar:** Herşeyden önce öğretmendirler. Aynı zamanda diğer Kara Kuşak'lara danışmanlık yaparlar. Uzman Kara kuşaklık tam günlük bir iştir ve bu kişilerin belirlenmesindeki kriter; niceliksel becerilerinin yanı sıra, eğitim ve danışmanlık yetenekleridir.

**iii. Kara Kuşaklar:** Müşteri memnuniyetine veya verimliliğin artmasına etkisi olan temel işlemleri ölçme, analiz etme, geliştirme ve kontrol etme amacıyla kurulan takımların liderleridir. Kara Kuşaklar tam gün bu iş üzerinde çalışırlar.

**iv. Takım Üyeleri:** Kara Kuşak projelerinde çalışırlar. Projenin hedefine ulaşması için kendi sorumluluk alanları dahilinde projeye destek olurlar, dolayısıyla bu konular üzerinde tam gün çalışmaları gerekmez. Takım üyelerinden, Kara Kuşak Projesi'nin ardından 6 Sigma araçlarını normal işlerinin bir parçası olarak kullanmaya devam etmeleri beklenir. Şampiyonlar, soru sorma tekniği, Uzman Kara Kuşaklar ise eğiticilik ve danışmanlık konusu üzerinde 6 Sigma yaklaşımına uygun olarak eğitilirler. Tüm bunlar imalat, idari, yazılım ve hizmetle ilgili liderler için geçerlidir. Şampiyonların eğitimi bir hafta sürer, Uzman Kara Kuşakların ise en az iki hafta sürelidir. Bu eğitimden sonra Uzman Kara Kuşaklar, diğer Kara Kuşakların eğitiminden sorumludur. Projenin belirlenim Kaliteyi Etkileyen Önemli Hususlar (CTQ)'ın saptanmasından sonra 6 Sigma işlemi başlar. Uzman Kara Kuşaklar, 6



Sigma yaklaşımının dört aşaması (Ölçüm, Analiz, Geliştirme ve Kontrol) boyunca Kara Kuşaklar'a danışmanlık yapar.

**1. Ölçüm:** Ana işlemler üzerinde CTQ'lar belirlenir ve belirlenen bu CTQ'larla ilgili hatalar ölçümlenir. Hatalar, CTQ'lardaki tolerans dışı hususlar olarak tanımlanır. Bu aşamanın sonunda Kara Kuşak, ana işlemdeki CTQ'ları etkileyen hataları başarılı bir şekilde ölçebilmelidir.

**2. Analiz:** Bu aşamanın amacı hataların neden oluştuğunu anlamaktır. Beyin fırtınası, istatistiksel araçlar, vs. kullanılarak, hataları oluşturan temel değişkenler (X)'ler belirlenir. Bunun sonucunda işlemdeki varyasyonları en fazla etkileyen muhtemel değişkenler açıklanır.

**3. Geliştirme:** Bu aşamanın amacı ana değişkenleri teyit etmek ve daha sonra bu değişkenlerin Kaliteyi Etkileyen Önemli Hususlar'a (CTQ) olan etkisini ölçmek, ana değişkenlerin kabul edilebilir maksimum limitlerini belirlemek, ölçüm sisteminin ana değişkenlerdeki değişiklikleri ölçme kabiliyetinden emin olmak ve işlemin kabul edilebilir limitler içinde tutulabilmesini sağlamak için gerekli olan değişiklikleri yapmaktır.

**4. Kontrol:** Burada da amaç, işlemde yapılan geliştirmelerle, ana değişkenlerin (X)'ler, istatistiksel işlem kontrol araçlarını kullanarak, kabul edilebilir limitler içinde tutulabilmesini sağlamaktır.

Ölçüm, Analiz, Geliştirme, Kontrol aşamalarının her biri, Kara Kuşakların ilk projesinden birer ay sürer. Her aşama üç günlük bir eğitimin ardından 21 günlük bir uygulamayla devam eder ve ardından Uzman Kara Kuşak ve Şampiyonun çalışmayı birlikte gözden geçirdiği bir toplantı ile sona erer. Kara Kuşak ilk projesini Uzman Kara Kuşak ve Şampiyonun gözetiminde tamamladıktan sonra, yeni projelerle görevine devam eder. İlk projeden sonraki projeleri Uzman Kara Kuşak sadece inceler. Uzman Kara Kuşaklar ve Kara Kuşaklar en az iki sene bu görevlerinde tam gün çalışmaları gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar.

Kara Kuşaklar aşağıdaki şartları yerine getirdiğinde sertifika almaya hak kazanırlar:

- Biri, Uzman Kara Kuşağın gözetiminde, diğeri daha bağımsız olmak üzere iki projeyi başarıyla tamamlamalıdır. Başarılı bir projede, işlem 5 Sigmadan daha düşük bir seviyede başlamışsa hata oranı 10 misli azaltılmalı eğer 3 Sigmadan daha yüksek bir seviyede başlamışsa bu oran %50 olmalıdır.
- Bu projelerin İşletme Şampiyonu tarafından onaylanmış olması gerekir.

Yönetici Kara Kuşak ise aşağıdaki şartları yerine getirdiğinde sertifikalandırılır;

- Sertifikalandırılmış en az 10 Kara Kuşağın projesini incelemiş ve bunlara destek vermiş olmalıdır.
- İşletme Şampiyonu tarafından onaylanmış olmalıdır.

İmalat, idari, yazılım ve servis hizmetleri için 6 Sigma uygulanması, standartlar ve eğitim gereksinimleri ile benzerlik taşır. Aralarında belirli bir dereceye kadar fark vardır, idari, yazılım ve servis hizmetleriyle ilgili 6 Sigma çalışmalarında Deney Tasarımı gibi karmaşık istatistiksel araçlar yerine daha çok Kaliteyi Etkileyen Önemli Hususlar (CTQ) üzerinde durulur, ancak hepsinin temel eğitimi yaklaşık aynıdır.

**Gelişmeyi Nasıl Ölçeriz?:** Her işyerinin gelişme aşamalarını ölçmede yardımcı olmasını dilediğimiz 5 kurumsal ölçüm yöntemi geliştirilmiştir. Bunlar:

- Müşteri memnuniyeti
- Kalitesizliğin maliyeti
- Tedarikçi kalitesi
- Dahili performans
- İmalat için tasarım

Her işletme müşteri memnuniyetini ölçmek için anketler düzenlemelidir. Müşterilerimizden, Kaliteyi Etkileyen Önemli Hususlar (CTQ) konusunda bizi kategorimizdeki diğer iyi firmalarla kıyaslayıp, beş en yüksek not olmak kaydıyla değerlendirmelerini istemeliyiz. Sınıfımızda en düşük notu da en yüksek notu da alsak anket

sonuçlarına göre milyonda kaç hata yaptığımızı ölçerek hatayı tanımlamalı ve takip eden tüm ölçümlerde olduğu gibi bu konuda da sonuçları her üç ayda bir raporlamalıyız.

Başlangıçta müşterilerimizi daha çok nasıl memnun edebileceğimizi gösteren bir takım ipuçları bekleyebiliriz. Ne tür tedbirler alabileceğimizi ve karlı bir şekilde büyümemizi nasıl sağlayacağımızı belirlememiz için bir yöntem tayin etmemizi sağlayan bu konuyu büyük bir öğrenme fırsatı olarak değerlendiriyoruz.

Kalitesizliğin maliyetinde ise 3 husus incelemeye alınacaktır. Bunlar: Kalite değerlendirme/denetim, iç maliyetler (üretim aşamasında yapılan masraflar, -ağırlıklı olarak hatalı ürün dolayısı ile meydana gelen ve yeniden işlem gerektiren hususlar-) ve dış maliyetler (garanti ve indirimler), tüm bunların toplamını üç aylık dönemler halinde gelirin yüzdesi olarak takip edeceğiz.

Tedarikçi kalitesinde de, satın alınan milyon mal başına düşen hata adedi ölçülür. Burada hata, Kaliteyi Etkileyen Hususlar (CTQ)'dan bir veya daha fazlasının tolerans dışı olmasıdır, dolayısıyla bu mallar geri gönderilmeli veya üzerinde düzeltme işlemi yapılmalıdır. Belirlenen tarihte alıcıya ulaşmayan mallar da hata kapsamındadır.

Dahili performansda ise işlemlerimizde oluşan hataları ölçeceğiz. Ölçme; hataların toplamının, fırsatlarının Kaliteyi Etkileyen Önemli Hususlar (CTQ)- toplamıyla olan bağlantısıdır.

Son olarak imalat için tasarımda da, CTQ'lar açısından incelenen teknik çizimlerin yüzdesi ve 6 Sigma seviyesinde tasarımı olan CTQ'ların yüzdesi ölçümlenir. Günümüzde yeni ürünler genellikle CTQ'lar belirlenerek tasarımı yapılır. Bizim en büyük fırsatımız ve avantajımız ürünlerimizi ve hizmetlerimizi 6 Sigma seviyesinde tasarımılamaya başlayabilme kabiliyetimizdir. Tasarım yaklaşımı çoğu zaman hata seviyesinde büyük rol oynayacağından bizce bu çok önemli bir tedbirdir.

GE, son birkaç senedir şirket çapında birçok yenilik uygulamaya başlamıştır. Ancak bunların hiçbirisi GE'nin performansını 6 Sigma Stratejisi kadar değiştirme potansiyeline sahip değildir. Yine bunların hiçbirisine 6 Sigma'a ayrıldığı kadar kaynak ayrılmamıştır. Bu çalışmayla müşterilerimizin memnuniyeti artacak, çalışanlarımız şirketimiz hakkında daha iyi düşüncelere sahip olacaklar ve ölçebildiğimiz her boyutla birlikte performansımız artacaktır.

Dünya çapında 6 Sigma standardında bir şirket olmak amaçlanmaktadır ve bu noktaya bu konuda çalışanların tecrübelerinden faydalanarak en kısa yoldan ulaşılabilecektir. Dünyanın en iyi takımları vasıtasıyla 6 Sigma konusuna gerektiği gibi odaklanarak hedefimize ulaşmayı umuyoruz.

### **1.12. TEI ve Toplam Kalite Yönetimi**

TEI dünya havacılık pazarından pay almanın ve bu pazarda rekabet edebilmenin gerekliliğini çok kısa bir sürede kavramış, değişen pazar ortamına ayak uydurabilmenin temel unsurlarından birinin müşteri tatmini olduğunun bilinciyle Toplam Kalite anlayışını ve bu anlayışı örgütüne her seviyede yerleştirmeyi hayati bir kavram olarak seçmiştir. Müşterinin isteklerine, en kısa zamanda, en yüksek kalitede, rekabetçi fiyatla cevap vermenin esnek bir örgüt yapısı ve şirket kültürü ile mümkün olacağı düşüncesiyle, tüm yöneticilerinin doğrudan ve etkili bir liderlik anlayışını kavramalarını sağlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin odaklandığı temel nokta insan'dır. Felsefenin alt yapısını oluşturan tüm ögeler bu temel noktayı göz önünde tutmaktadır. TEI'de bu felsefenin ana ögelerinden, PD sistemi ile önemli ölçüde bağlantılı olanlar, uygulamadaki yönleriyle aşağıda değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler, PD sisteminin TEI'deki uygulamasında, çalışma ortamı ve koşullarının, işletme politikaları doğrultusunda tanımlanması ve PD uygulamasının daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır. Bu ögeler; bu bölümde açıklanan Liderlik, Sürekli Gelişme, Takım Çalışmaları, Politika ve Strateji'dir.

### **1.12.1. Liderlik**

TEI’de, “Toplam Kalite Yönetimi’nin hızla hayata geçirilmesi liderlik anlayışının geliştirilebilmesi ile mümkündür.” düşüncesi benimsenmektedir. Çağdaş Liderlik felsefeleri TEI’de sürekli eğitimin bir parçasıdır. TEI’de yönetici liderlik çerçevesinde uluslararası düzeyde bir dizi yönetici eğitimi verilmektedir. Eğitimlerin ortak özelliği öncelikle liderlik, takım oluşturma ve yönlendirme konularında yoğunlaşıyor olmasıdır.

Liderlik anlayışının en önemli pratiği çalışanlar arasında takım ruhunun yaratılmasıdır. Bunu yaratırken, çalışanlarla şirketin güncel durumu, vizyonu, hedefleri paylaşılmaktadır.

### **1.12.2. Sürekli Gelişme**

TEI’de çalışanlar, şirketin sahibi gibi yaptıkları işi benimserler ve şirketin geleceği ile kendi geleceklerini bir tutarak “Sürekli Gelişme” için gayret sarfederler.

Sürekli gelişme, müşteriler ve tedarikçiler, sistemler ve süreçler, verimlilik ve israf hakkında bir düşünce yöntemidir. Sistemin geliştirilmesi, bariyerlerin kaldırılması, güven ve yetki verilmesi, bütün çalışanların katılımını ve takım çalışmasını gerektirmektedir. Tüm çalışanlar sürekli gelişme sorumluluğunu paylaşmak durumundadır. Sürekli gelişme bitmeyen bir süreçtir. Amaç belirli bir standardı tutturmak değil, düzeyi ne olursa olsun sürekli ve hızlı gelişmektir. Esnek bir örgüt yapısı ile yatay ve dikey tüm iletişim kanallarının açık olması, ortak hedeflere odaklanmış dinamik bir yapının oluşturulması sürekli gelişme sürecinin katalizörleridir.

#### **1.12.2.1. Sürekli Gelişme Programının Uygulanması**

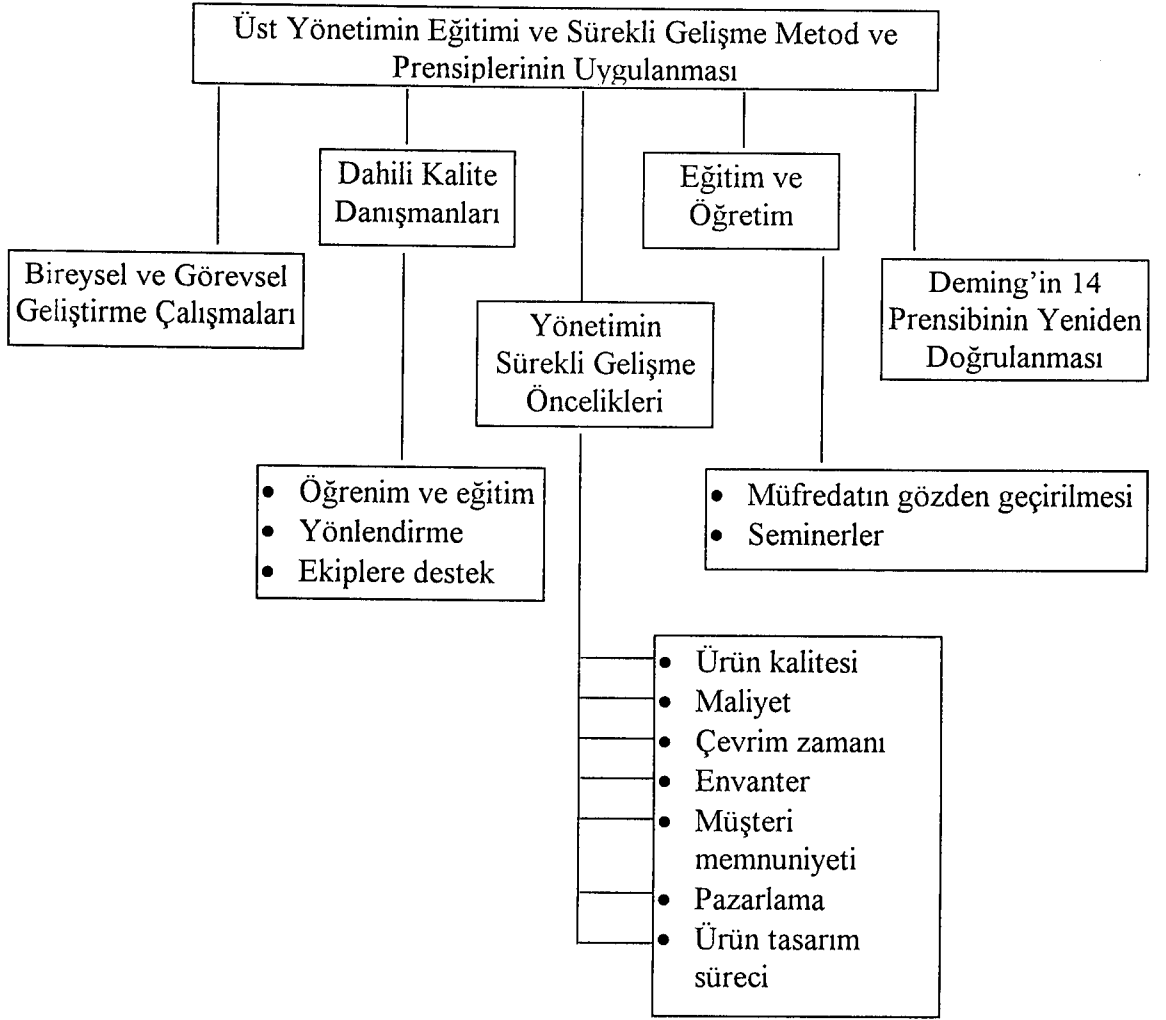
Örgüt yapısının değiştirilmesiyle sürekli gelişme programının uygulanmasında ivme kazanılmış ve takım çalışmaları işletmede her seviyede uygulanmaya başlanmıştır. İş akışı hızlanmış, bürokrasi azalmış, verimliliğin her alanda arttığı gözlenmiştir. TEI’nin uygulamaya başladığı sürekli gelişme yönetiminin temel öğeleri şunlardır:

- Üst yönetimin liderliği.
- Müşterinin ihtiyaçlarına odaklanma.
- Tüm çalışanların eğitimi ve katılımı.
- Takım çalışmaları.

**a) Üst Yönetimin Önderliği:** Yönetim anlayışı klasik anlamda idarecilikten liderliğe doğru ciddi bir değişime uğramıştır. Değişimin sağlıklı olabilmesi için elbette öncelikle yönetimin ve daha sonra tüm çalışanların çağdaş eğitimlerden yararlanması gerektiği kavranmıştır. Bu nedenle TEI’de liderlik özelliklerinin geliştirilmesi amacıyla uluslararası düzeyde bir dizi eğitim alınmıştır. Eğitimlerin ortak özelliği liderlik, takım ruhu yaratma ve rehberlik etme konularında yoğunlaşmakta olduğudur. Üst kademe yöneticilerinin işletmenin geleceği konusunda vizyonu paylaşması ve amaç tutarlılığını sürdürmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Bu dönemde TEI’nin sürekli gelişme strateji planlaması şematik olarak Şekil 7’de gösterilmiştir.

## Şekil 7-Sürekli Gelişme Strateji Haritası

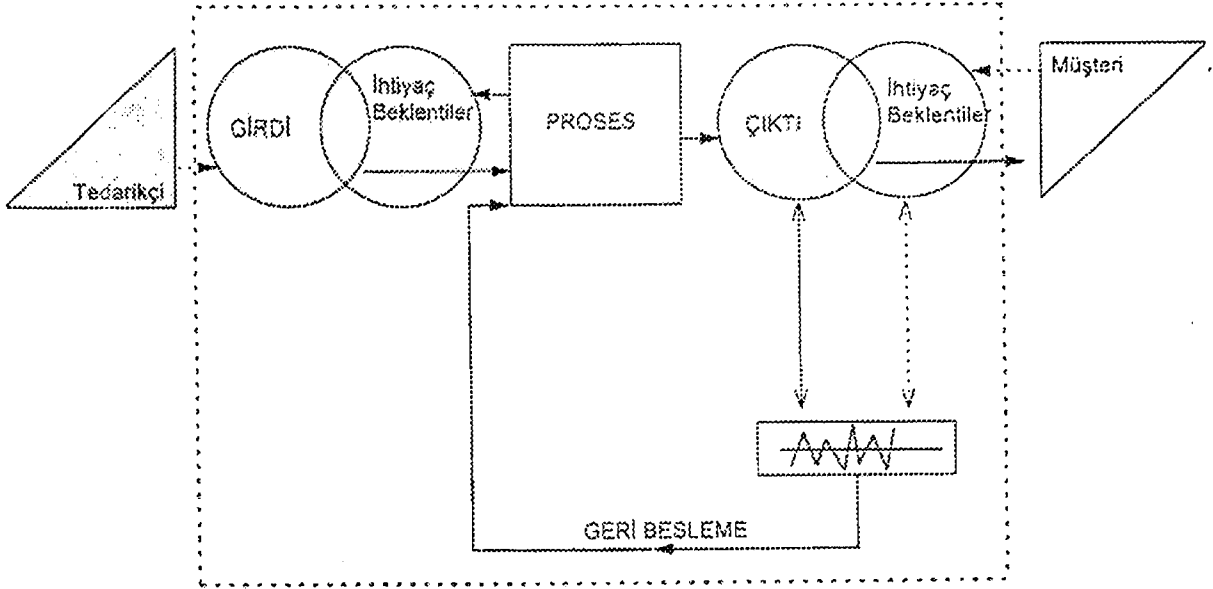


KAYNAK: GEAE Introduction to Continuous Improvement (GE-24693R2), 1991.

**b) Müşterinin İhtiyaçlarına Odaklanma:** Etkin biçimde uygulanması en zor ama uzun dönemde işletmeye en fazla yarar sağlamakta olan etkidir. Müşteri beklentilerine ilişkin bilgilerin örgüt düzeyinde ilgili fonksiyonlara iletimini sağlayacak yeterli bir sürecin olması gerekmektedir. Pazardaki ve rakiplerdeki son gelişmeleri izlemeden, içe dönük sürekli gelişme faaliyetleri ile kaliteli ürünler üretilmektedir, ancak bu ürünler müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktan uzak olabilmektedir. Bu durumda şirket içi standartlara göre kaliteli olan ürünler pazarda müşteri bulmakta güçlük çekebilecektir.

Sürekli gelişmelerin müşteriye odaklanma ögesi etkili biçimde ele alındığı zaman, müşteriler tatmin olmakta, sürece ilişkin modeller kolaylıkla uygulanabilmektedir. Şekil 8’de TEI’ye uyarlanan sürekli gelişme modeli verilmektedir.

**Şekil 8-Sürekli Gelişme Modeli**



KAYNAK: GEAE Introduction to Continuous Improvement (GE-24691R), 1991.

**c) Tüm Çalışanların Eğitimi ve Katılımı:** TEI’de sürekli gelişme eğitimi üst yönetimden en alt düzeye kadar işletmedeki tüm çalışanları kapsamaktadır. Eğitim sürekli gelişme ile ilgili bir takım teknikleri içerdiği gibi, bireylerin tutum ve davranışlarını değiştirmeye yöneliktir. Bu nedenle sürekli gelişmenin başarıyla uygulanabilmesi için tüm çalışanların katılımı gerekmiştir.

*i) Eğitim:* İnsan Kaynakları Bölümü bünyesinde çalışan uzman eğitim personeli, işletme içi ve işletme dışı konularda çalışanlara eğitim programları hazırlamaktadır. Bu programlar en alt düzeyden en üst düzeye kadar yoğun ve sürekli bir şekilde geliştirilmiştir. Bu eğitimler;



Yurtdışı Eğitim, İşletme İçi Eğitim ve Üniversite-Sanayi işbirliği olarak gerçekleştirilmektedir.

TEI, 1992 yılından bu yana, GE tarafından 18 ülkeye uygulanan Teknik Liderlik Programının (TLP) başarılı bir üyesidir. Amaç, dünya pazarında ihtiyaç duyulan, kendi meslek alanları içerisinde, uluslararası standartlarda teknik ve iş liderleri yetiştirmektir. Eğitim programı iki yıl sürmektedir. Birinci yılında, Kariyer Yönetimi, İletişim ve Bireysel İlişkiler, Problem Çözme, Proje Yönetimi ve Prosesler; ikinci yıl, Teknoloji ve Proses Tanıtımı, Profesyonel Satış Kursu eğitimleri verilir. Öğrenciler değişik bölümlerde tam zaman rotasyona tabi tutulurlar.

TEI, genç bir kuruluş olmasına rağmen, kalite alt yapısının sağlamlığından ötürü Toplam Kalite anlayışını hızla hayata geçirmeyi başarmıştır. Toplam Kalite Kültürünün yerleşebilmesi için öncelikle tüm yöneticiler “Değişim”, “Toplam Kalite”, “Sürekli Gelişme”, “Çapraz Fonksiyonlu Takımlar”, “İstatistiksel Proses Kontrol” ve “Liderlik” konularında eğitilmişlerdir. Bu konularda eğitim alan yöneticilerin katılımı ile değişik eğitim programları çerçevesinde tüm çalışanlara gerekli eğitim verilmiştir.

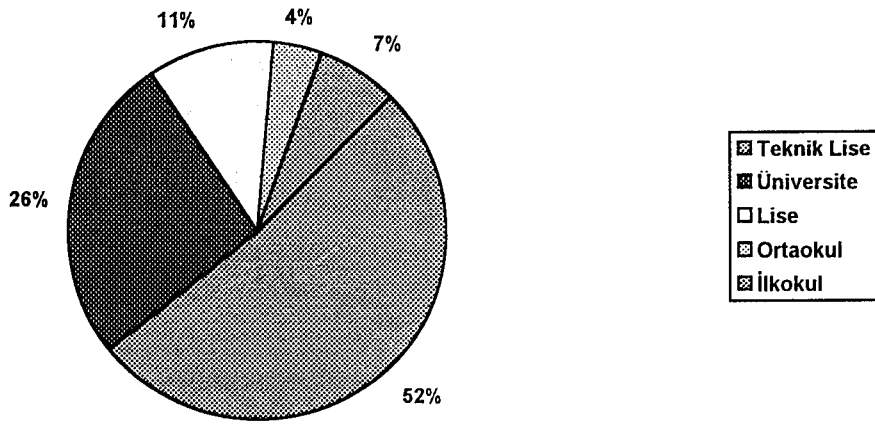
TEI’de, yetişmiş işgücü ihtiyacını karşılamak amacıyla üniversiteler ile ortak projeler yürütülmektedir. Bu anlamda Anadolu Üniversitesi Havacılık Yüksek Okulu öğrencilerinden 110 kişiye “Üniversite-Sanayii İşbirliği Protokolü” çerçevesinde İngilizce teorik ve pratik eğitim sağlanmıştır. Yine aynı amaçla, Orta Doğu Teknik Üniversitesi ile yapılan “İşbirliği Anlaşması” doğrultusunda her sene konuları TEI tarafından belirlenen 5 yüksek lisans öğrencisine projelerini TEI tesislerinde tamamlama imkanı sağlanmıştır.

Toplam Kalite, TEI şirket kültürünün en önemli özelliklerinden biridir ve bu kültürün ancak çalışanların benimsemesi ve inanması ile yaşamaya devam edebileceği gerçeğinin bilincinde olan TEI yönetimi, çalışanların eğitimini Toplam Kalite anlayışının desteklenmesi yönünde atılmış bir adım olarak görmekte ve bu eğitimler artarak devam etmektedir.

Ağustos 1995'te başlayan "Hızlandırılmış Eğitim Yayınları"nın ilk konusu "Öğrenen Organizasyonlar" olmuştur. Bu uygulamanın amacı çalışanları yeni akım ve değişen kavramlar hakkında bilgilendirmek ve daha önceki bilgilerini güncelleştirmektir.

TEİ'de çalışan personelin eğitim durumuna göre dağılımı Şekil 9'da da görülebileceği gibi, şöyledir; %52 Teknik Lise, %26 Üniversite, %11 Lise, %4 Ortaokul, %7 İlkokul.

**Şekil 9-TEİ'de Çalışan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**



ii) *Çalışanların Katılımı*: TEİ'de çalışanların katılımını sağlayıcı, en yaygın iki uygulama Öneri Ödül Sistemi ve Operatör Kabul Planı'dır.

**Öneri Ödül Sistemi**: Sistemin amacı, yapılan işlem ve yöntemleri geliştirecek, kaliteyi artıracak ve maliyetleri düşürecek yönde, teklif olunan önerileri değerlendirmek ve ödüllendirerek değişim ve gelişimi teşvik etmektir. Sistem her çalışanı kapsar. Öneri olarak verilebilecek konular aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır.

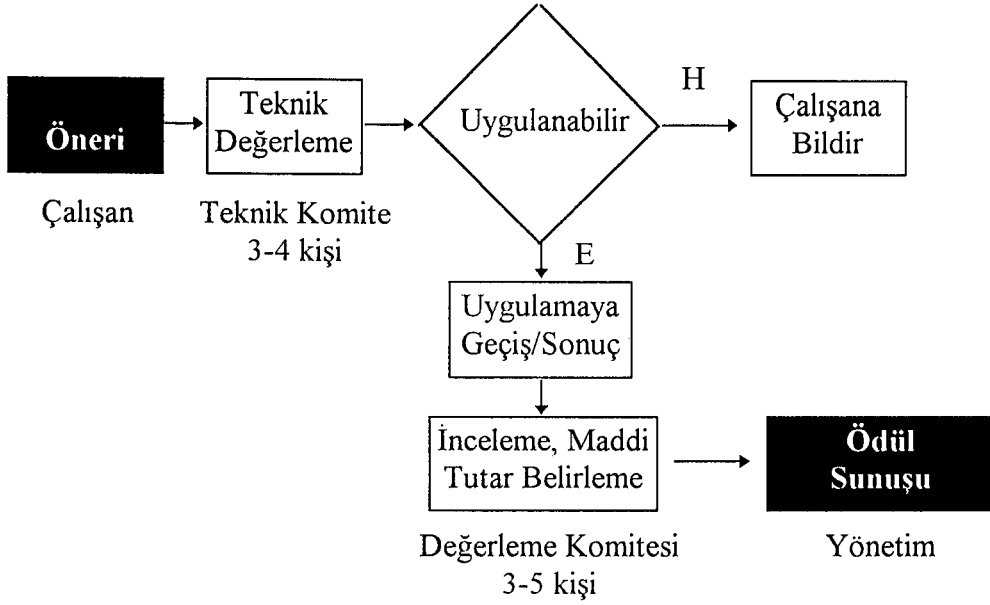
- İşyerinin geliştirilmesi ve bakımı,
- Kendi işini geliştirme,
- Enerji, malzeme, işgücü ve diğer kaynaklarda tasarruf,
- Çalışma ortamının geliştirilmesi,

- Tezgah, makine ve proseslerde geliştirme,
- Alet ve fikstürlerde geliştirme,
- Büro çalışmalarında geliştirme,
- Ürün kalitesinde geliştirme,
- Yeni ürünler bulma,
- Müşteriye hizmet ve ilişkilerde geliştirme,
- Sağlıklı çevre, işyeri ve iş güvenliğini geliştirme,
- Usül ve metod geliştirme.

Standart formlar kullanılarak verilen yazılı öneri, teknik açıdan hızla değerlendirilir ve en geç 1 hafta içinde öneri sahibine olumlu/olumsuz yanıtı verilir. Olumlu öneriler 3-5 kişiden oluşan Değerleme Komitesi tarafından, Öneri Ödüllendirme Yönetmeliğindeki kriterlere göre incelenir ve maddi ödül tutarı belirlenir. En geç iki ayda bir ödüller, Fabrika Müdürü'nün hazır bulunduğu bir toplantıda Yöneticisi tarafından çalışana sunulur. En fazla olumlu öneri veren çalışan, Genel Müdür tarafından "Öneri Şampiyonu Onur Plaketi" ile ödüllendirilir. Şekil 13, Öneri Ödül Sistemi'nin akış şemasını göstermektedir.

**Operatör Kabul Planı (CVP):** Çalışanın katılımına, sahiplenmesine ve verimliliğe yönelik bir diğer uygulama ise, ürüne direkt katkısı olmayan girdilerin azaltılması amacıyla, operatörlere kendi işini kontrol etme yöntemi olan Operatör Kabul Planı-Characteristic Verification Plan (CVP) sistemidir. Teorik ve pratik eğitimden geçen ve başarılı olan operatörler sertifikalandırılarak, kendi işlerinin kontrol ve kabulünü yapmaktadırlar. Planlı ölçümlerin kaldırılarak, maliyetin düşürülmesi, tarafsız ve gerçekçi denetimlerin sağlanması, yöneticiye operatör hakkında değerlendirme için veri sağlaması, operatörlerin işe katılımının ve işi sahiplenmelerinin arttırılması ve kayıtların düzgün tutulması CVP sisteminin ana unsurlarıdır. TEI'de son üç yılda iş hacmi %100 artmasına rağmen "Kontrolör" sayısında bir artışa gidilmemiştir.

Şekil 10-Öneri Ödül Sistemi Akış Şeması



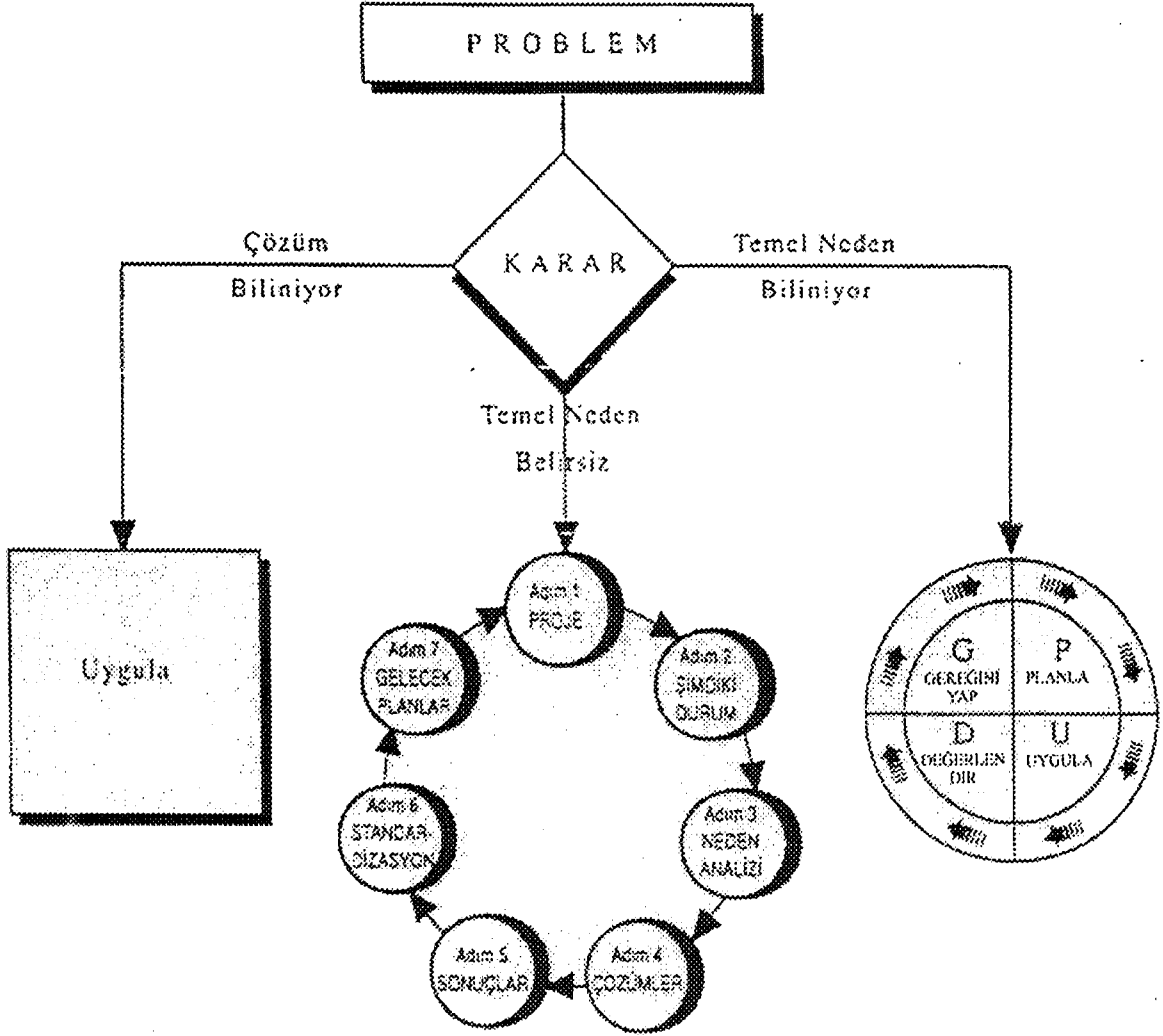
#### 1.12.2.2. Takım Çalışmaları

Sürekli gelişmenin belirgin özelliklerinden biri de takım çalışmalarının yaygınlığıdır. Çalışanların sürekli gelişmeye katılımları takımlar halinde örgütlü oldukları zaman daha da etkili olmaktadır. Takımlar çapraz fonksiyonludur. Konuyla ilgili tüm birimlerin en az birer temsilcisi çalışmalara katılmaktadır. Aylık periyotlarda yapılan sunuşlarda, yönetime öneriler ve sonuçlar iletilmektedir. Takımların çapraz fonksiyonlu olması hem konunun tüm boyutları ile incelenmesini hem de getirilen ortak çözümlerin sahiplenilmesini sağlamaktadır. Takımlar 7-12 işgörenden oluşmaktadır. Sorunun veya projenin türüne göre mavi ya da beyaz yakalı işgörenden oluşmaktadır. TEİ’de takım çalışmaları değişik amaç ve uygulama şekillerinden ötürü dört ayrı kategoride incelenebilir.

**a) Süreç İyileştirme Takımı-SİT:** Belirlenen kritik bir süreci, 6-18 aylık bir süre içerisinde 7 aşamalı geliştirme modeli kullanarak incelemek, çözümler üretmek, sonuçları standartlaştırmak ve geleceği planlama yönünden önerilerde bulunmak amacıyla yapılan bir takım çalışmasıdır. Sorunun temel nedeni belirlendikten sonra çözüm geliştirme ve uygulama

aşamasında “Planla-Uygula-Değerlendir-Gereğini Yap (PUDG)” çevrimi kullanılmaktadır. Beyaz yakalı işgörenlerden oluşmaktadır (Şekil 11).

Şekil 11-Süreç İyileştirme Takımı Çözüm Yaklaşımı

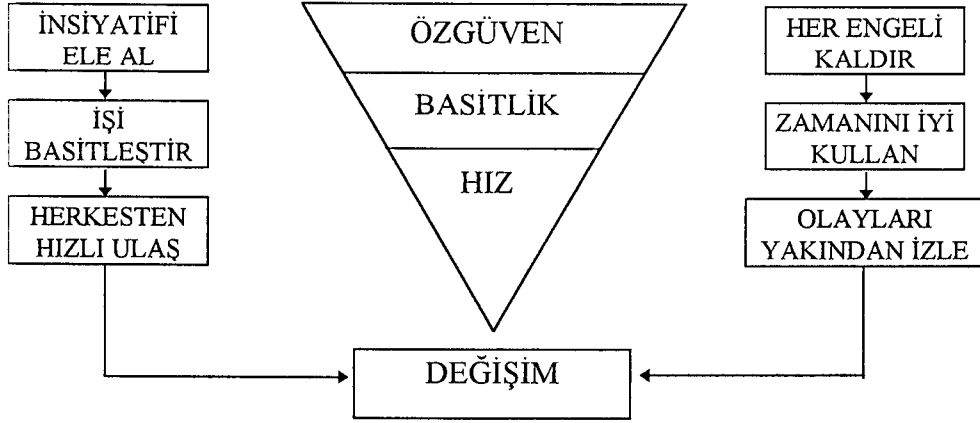


KAYNAK: GEAE Introduction to Continuous Improvement (GE24679R) 1991.

**b) Thruput/Workout Takımı-TWT:** 1990'lı yılların başında küresel rekabetin ve sektöre özel koşulların dayatmalarına bir çıkış yolu olarak başlatılan hız, basitlik ve özgüven kültürünün bir yansıması olan “workout” bir kavram, değişim için bir katalizör ve bir

süreçtir. Temel ilkelerini çapraz fonksiyonlu takım çalışmaları, esnek yaklaşım, müşteri odaklılık, çalışanı yetkilendirme ve güven aşılama oluşturmaktadır.

Şekil 12-“Workout” Kültürü



Takım mavi yaka yoğunluklu işgörenden oluşmakta, kısa vadeli, basit ve hızlı çözümler üretmeyi amaçlamaktadır. 1-6 ay arasında çalışma süresi vardır. Çevrim zamanını azaltma, her türlü israfı önleme, maliyeti düşürme, kaliteyi artırma konularında bizzat o işi yapan çalışanların oluşturduğu takımdır (Şekil 12).

**c) Action Workout Takımı-AWT:** En kısa vadede (1 hafta-1 ay) köktenci çözümlerle müşteri ihtiyaçlarına en hızlı karşılığı vermek için bir dizi teknik kullanan takım çalışmasıdır. Takımın hedefleri şunlardır:

- Üretkenliği artırmak.
- Hat içi envanteri azaltmak.
- Hataları azaltmak/yok etmek.
- Üretim kapasitesini artırmak.
- Makine ve ekipmanın yerleşimini düzenlemektir.

Takım elemanları işi yapan teknisyen ve mühendislerden (imalat, kalite, takım-kalıp, tasarım vb.) oluşmaktadır. İsrafi en aza indirmek hedeflere ulaşmada en önemli aşamalardan

biridir. Takım, israfı belirleme, yok etme ve katma değeri olan işle değiştirme yöntemini benimsemektedir.

Klasik yönetim anlayışında kapasite ihtiyacı, fazla adam veya fazla mesai ile karşılanmaya çalışılmaktadır. Oysa israfı en aza indirmek işgörenin işe yönelik zamanını artıracığından kapasite gerektiği kadar artırılabilir. Takım çalışmalarında üzerinde durulması gereken en önemli verilerden biri, üretimin kalp atışı denilen “Birim Zaman-BZ” şu formülle tanımlanmaktadır.

$$BZ = \frac{\text{Net çalışılmalı saati}}{\text{Gerekli üretim sayıy}}$$

Basit bir örnek vermek gerekirse: 8 saatlik iki vardiyalı çalışan bir işletmede vardiya başına toplam 1 saat temizlik ve dinlenme payı vardır. Müşteri günde 60 parça istemektedir. Bu veriler formüle yerleştirildiğinde;

$$BZ = \frac{2 \text{Var} / \text{gün} * (8 - 1) \text{Saat} / \text{Var} * 60 \text{dak} / \text{s}}{60 \text{Parça} / \text{gün}} = 14 \text{dak} / \text{parça}$$

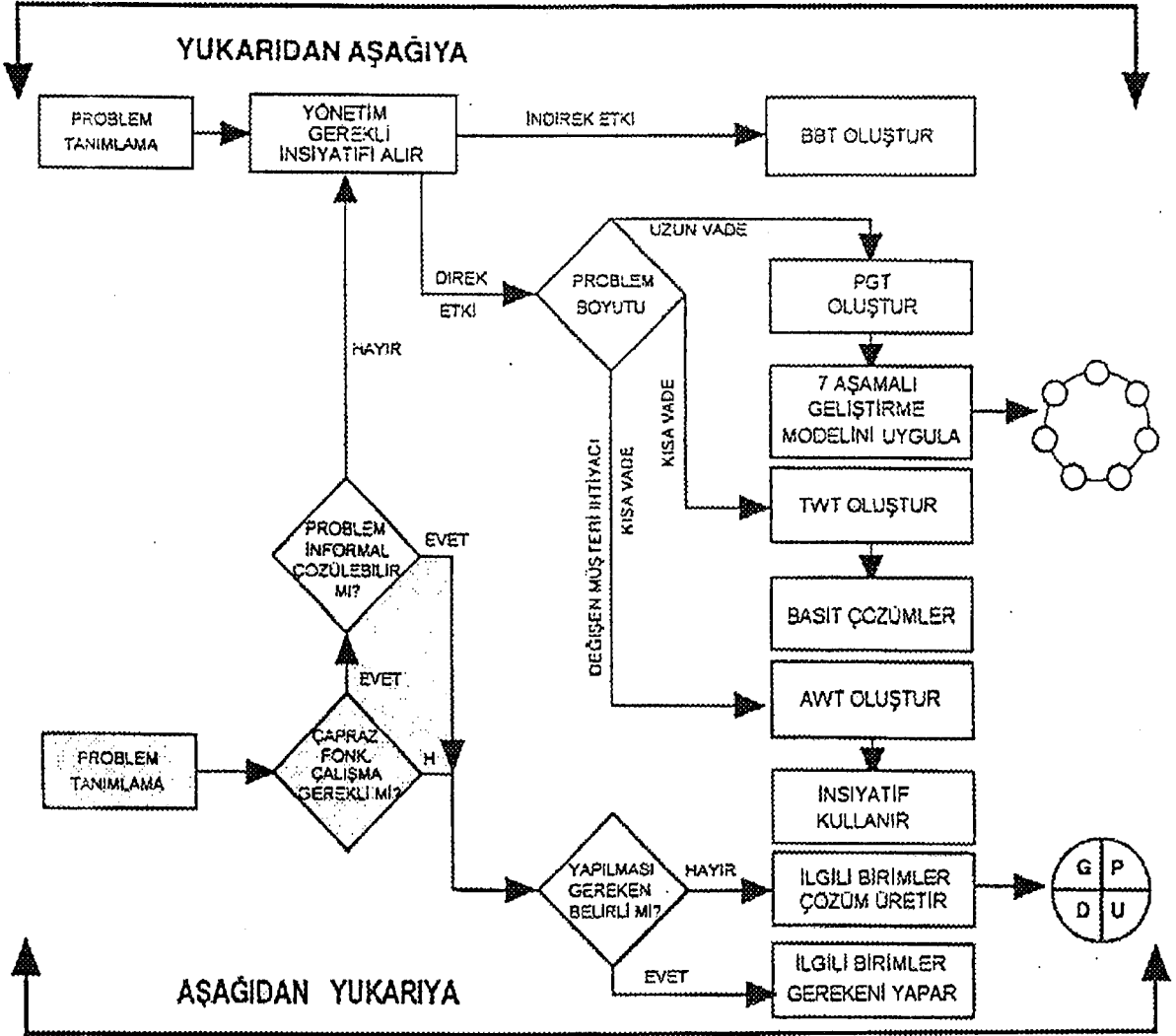
sonucu elde edilmektedir.

Her 14 dakikada bir parça hat sonundan çıkabilmelidir. Birim zaman göz önüne alınarak üretimdeki tüm darboğazlar gözden geçirilmektedir. Takım, parça bazında birim zamanı yakalayabilmek için yapılması gereken değişikliklere tam yetkili kılınmaktadır. Gerekirse tezgah yeri değiştirme, işlemeyi kolaylaştıran aletler imal etme, parçadaki işlemleri azaltma ve tasarım değişikliği söz konusu olabilmektedir.

**d) Bullet Train Takımı-BTT:** TEI, indirek maliyetleri en aza indirmek amacıyla “Bullet Train” takımlarını oluşturmuştur. “Bullet Train”, Yokogawa Electric Co.’da son derece başarılı bir şekilde uygulandıktan sonra örnek model olarak alınmış bir süreçtir. Takımlar, satınalma, finans, personel bölümü işgöreninden oluşmaktadır. Her türlü mal alımında, idari harcamalarda ve işleme giderlerinde israfı önlemeye, maliyet azaltmaya yönelik çalışmalar yapmakta fikirler teşvik edilmektedir.

Bu aşamada TEI'deki takım çalışmaları yapısına bir göz atacak olursak (Şekil 6) sorun çözme veya iyileştirme fırsatı olan her konunun aşağıdan ya da yukarıdan gelebileceği görülmektedir. Konunun özelliğine ve temel nedenlerinin kolaylıkla tanımlanabilir olmasına bağlı olarak ne tür bir takım kurulacağına karar verilmektedir.

Şekil 13-Takım Çalışmaları Akış Şeması



KAYNAK: GEAE Introduction to Continuous Improvement (GE-24693R2), 1991.



### 1.12.2.3. Sürekli Gelişme Programının İşletmeye Kazandırdıkları

Bir örgüt geliştirme süreci içerisinde belirlenen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama amacıyla ortaya çıkan sürekli gelişme uygulamalarının, işletmeye kazandırdıkları aşağıda özetlenmektedir:

- TEI'nin en temel kaynağı olan insanların etkinliği artırılmış, yönetime katılımları sağlanarak, bu kaynaktan üst düzeyde verim alınmaya başlanmıştır.
- İşgörenlerin güdülenmesi artmış ve işlerinden aldıkları doyum düzeylerinde artış saptanmıştır.
- Yataş ve dikey iletişim kanalları açılmış ve tüm gelişmeler paylaşılmıştır.
- İşgörenler hedefler konusunda bilgilendirilmiş ve bu doğrultuda çalışmalar yoğunlaştırılmıştır.
- İşgörenler süreç verimliliklerini artıracak, maliyetleri düşürecek faaliyetlere yöneltilmişlerdir.
- Üç ay gibi kısa bir sürede süreç çevrim zamanları ortalama %60 düşmüştür.
- Maliyetlerde %30 düşme gerçekleştirilmiştir.
- Üretim süreci azaltılmış, ürün kalitesinde iyileşme gözlenmiştir.
- Uygulamalar sonucu TEI müşteri tarafından rakip tedarikçiler arasında en iyi "Sürekli Gelişme" uygulayıcısı seçilmiştir. İş hacmi ve işletme kapasitesi artmıştır. 1990'lı yıllarda uluslararası havacılık pazarında daralma yaşanırken, TEI yatırımlarını artırmış ve yeni istihdam yaratmıştır.
- Tüm bu çalışmalar daha sonraki yıllarda "Kalitenin Oscarı" sayılan "1994 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü"nü kazanmasında altyapıyı oluşturmuştur.
- Bir iş süreci içerisinde sürecin tamamlanmasında katkıda bulunan tüm işgörenlerin katılımının sağlandığı çapraz fonksiyonlu takım çalışmaları işletmede temel bir model olmuştur.
- Takım çalışmaları bütün süreçlerde müşteri tedarikçi ilişkisinin yerleşmesinde itici güç olmuştur.

## 2. UYGULAMADAKİ BENZERLİKLER VE FARKLILIKLAR

TEI 'de kendi kendini yönetim adı altında bir uygulama yoktur, fakat kendi kendine yönetim anlayışına benzerlikler gösteren çalışmalar kuruluşundan günümüze uygulanmaktadır. Bu çalışmalar şunlardır: Süreç İyileştirme Takımı, Thuput/Workout Takımı, Action Workout Takımı, Bullet Train Takımı, Öneri Ödül Sistemi, Lider Yetiştirme Programı, 6 Sigma Çalışmalarıdır.

- Bu çalışmalar içerik olarak kendi kendine yönetime benzerlikler göstermektedir. Kendi kendine yönetim sonuçlarına şu yönlerden benzemekte ve TEI'e yararları şu şekilde sıralanmıştır.
- TEI'nin en temel kaynağı olan insanların etkinliği artırılmış, yönetime katılımları sağlanarak, bu kaynaktan üst düzeyde verim alınmaya başlanmıştır.
- İşgörenlerin güdülenmesi artmış ve işlerinden aldıkları doyum düzeylerinde artış saptanmıştır.
- Yataş ve dikey iletişim kanalları açılmış ve tüm gelişmeler paylaşılmıştır.
- İşgörenler hedefler konusunda bilgilendirilmiş ve bu doğrultuda çalışmalar yoğunlaştırılmıştır.
- İşgörenler süreç verimliliklerini artıracak, maliyetleri düşürecek faaliyetlere yöneltilmişlerdir.
- Üç ay gibi kısa bir sürede süreç çevrim zamanları ortalama %60 düşmüştür.
- Maliyetlerde %30 düşme gerçekleştirilmiştir.
- Üretim süreci azaltılmış, ürün kalitesinde iyileşme gözlenmiştir.
- Uygulamalar sonucu TEI müşteri tarafından rakip tedarikçiler arasında en iyi "Sürekli Gelişme" uygulayıcısı seçilmiştir. İş hacmi ve işletme kapasitesi artmıştır. 1990'lı yıllarda uluslararası havacılık pazarında daralma yaşanırken, TEI yatırımlarını artırmış ve yeni istihdam yaratmıştır.
- Tüm bu çalışmalar daha sonraki yıllarda "Kalitenin Oscarı" sayılan "1994 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü"nü kazanmasında altyapıyı oluşturmuştur.

- Bir iş süreci içerisinde sürecin tamamlanmasında katkıda bulunan tüm işgörenlerin katılımının sağlandığı çapraz fonksiyonlu takım çalışmaları işletmede temel bir model olmuştur.
- Takım çalışmaları bütün süreçlerde müşteri tedarikçi ilişkisinin yerleşmesinde itici güç olmuştur.

## SONUÇ

Teknolojinin beklenmeyen bir hızla büyümesi ve organizasyonların bu gelişmeye uyum sağlayamamaları sonucu zamanla gerileme başlar. Günümüz koşullarının gerektirdiği noktaya gelebilmek için yapılması gereken atılım hamlesini gerçekleştirmekte kullanılacak yenilikler uygulanmalıdır. Kendi kendini yöneten takımlar şirketlerin başarılı takım çalışmaları için uygulayabilecekleri yeni bir gelişmedir.

Kendi kendini yöneten takımlar önceden belirlenmiş amaçları ve hedefleri başarma doğrultusunda birlikte çalışan çalışma takımlarıdır. İşe alım, işten çıkarma, işlerin programlanması, üretim hedeflerinin belirlenmesini kendi kendini yöneten takımlar kendileri düzenler. Günümüzde çoğu şirketler kendi kendini yöneten takımları orta kademe yönetim maliyetlerini azaltmak ve organizasyon boyunca takım çalışmalarını geliştirmek için kullanıyorlar. Çoğu durumlarda daha iyi organizasyon başarısı, takım kültürü oluşturulması sonuç verir.

Kendi kendine yönetimde, yöneticilerin öncelikli sorumlulukları takımın amaçlarını başarmak için neye ihtiyaç olduğunu belirlemek için diğerlerini güçlendirmektir. Bu yeni çeşit orta kademe yöneticisi müdürden farklı olarak koç, facilitator, sponsor,veya takım lideri olarak adlandırılmaktadır.

Çok sayıda örnek organizasyonlar takım oluşturma çalışma ortamlarına doğru hareket ediyorlar. Nabisco, Citicorp, Chrysler, General Foods, General Electric ve Honeywell bu yöne yönelen ilk şirketlerdir. Xerox rekabetsiz çalışma ortamını geliştirmek ve değerlendirmek için takım yaklaşımını ilk kullanan şirkettir. Kendi kendini yöneten takımların kullanımı, Digital Equipment, Frito-Lay, General Electric, General Foods, Hewlett-Packard, Microsoft, General Motors, Coors Brewing, Tokyo String Quartet, U.S. Navy Seals, Stanadyne, Automotive Corporation, Massachusetts General Hospital, Textron ve Pepsi-Cola gibi firmalarda hızlı bir şekilde artmaktadır. Kendi kendini yöneten takımlar birçok şekilde görülebilir, örneğin, kalite çemberleri, görev güçleri, iletişim takımları ve yeni

risk takımları gibi. Kendi kendini yöneten takımlar karmaşık problemleri çözmeye, artan üretkenlik, büyüyen yaratıcılık ve orta yönetim maliyetlerini azaltmak için kullanılıyor. Microsoft genel müdürü Bill Gates, şirket ruhunun, kendi kendini yöneten takımlar ile korunacağına inanmaktadır. Hewlett-Packard' dan bu konuda ders almıştır.

TEI' de kendi kendine yönetim adı altında bir yönetim tarzı yoktur, fakat teknik lider yetiştirme, 6 sigma çalışmaları, takım çalışmaları ve sürekli gelişme programlarının temel özellikleri ile ortak noktalara sahiptir.

Örgüt yapısının değiştirilmesiyle sürekli gelişme programının uygulanmasında ivme kazanılmış ve takım çalışmaları işletmede her seviyede uygulanmaya başlanmıştır. İş akışı hızlanmış, bürokrasi azalmış, verimliliğin her alanda arttığı gözlenmiştir. TEI'nin uygulamaya başladığı sürekli gelişme yönetiminin temel öğeleri üst yönetimin liderliği, müşteri ihtiyaçlarına odaklama, tüm çalışanların eğitimi ve katılımıdır.

Kendi kendine yönetim devamsızlığı azaltma, verimliliği artırma, daha fazla iş tatmini, organizasyona bağlılık, yeniliklere uyum gibi yararları TEI' de sürekli gelişme programları ile elde edilmiştir.

Kendi kendine yönetim dünyada çok yeni bir yöntemdir. Bu çalışmalar Türkiye'de takım çalışması adı altında birkaç şirkette son yıllarda uygulanmaya başlamıştır. TEI , General Electric ile ortak bir şirket olması nedeniyle General Electric ile paralel yönetim ve uygulamalara sahiptir. Kendi kendine yönetim uygulamaları için gerekli olan alt yapıya sahip bir şirkettir. Türkiye'deki şirketlerin kendi kendine yönetim uygulamalarına geçmeleri zaman içerisinde olmalıdır. Bu yönde yabancı ortak ile çalışan işletmeler bu geçişi daha kolay başarabileceklerdir.

## KAYNAKÇA

- BARKER, James R ;**Communal-Rational Authority, Control and Self Managing Teams: Implications for Leadership**, The Society for Organizational Learning, 1997, internet: [learning.mit.edu/res/kr/barker-abstract.html](http://learning.mit.edu/res/kr/barker-abstract.html).
- COFFEY, Robert- COOK, E.-Curtis W.-  
CURRID, Cherly ;**Reengineering Tool Kit**, Crisp Publications Inc., CA.
- DİNÇER, Ömer ;**Örgüt Geliştirme**, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul, 1992.
- GORDON, Judith R. ;"Building Effective Work Teams and Culture", **Organizational Behavior**, Allyn and Bacon, Boston, 1993.
- HABERER, B. Jooann-HACKETT, Donald-  
MARTIN, Charles L. ;**Facilitation Skills For Team Leaders**, Crisp Publication Inc..
- HARINGTON, H.James ;**Total Improvement Management**, Crisp Publications, California.
- HAYES, James L. ;(Çev. Bülent TOKAT), "Ekip çalışması", **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.II, S.2., Haziran 1984.
- HUNSAKER, Philip L. ;**Management and Organizational Behavior**, Richard D. Irwin Inc., 1994.

- KATZ, Amy ;“Team Members Speak Out”, **Journal For Quality And Participation**, September,1995.
- KILIÇ, Mine ;”Six Sigma’yla Sıfır Hataya”,**Kariyer Dünyası**, Aralık 1997 S.72.
- LATHIN, Drew ;“In the Midst of the Re-Engineering Forest”, **Journal For Quality And Participation**, January-February, 1995.
- LEWIS, Pamela S.-GOODMAN Stephen H.-  
FANDT, Patrica M. ;**Management**, West Publishing Company, USA, 1995.
- MANZ, Charles C.-  
SIMS, Henry P. ;“Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managig Work Teams”, **Administrative Science Quarterly**, S.32, 1987.
- MARTIN, Charles L. ;**Facilitation Sills for Team Leaders**, Crisp Publications Inc., California.
- MEDLAND, Micheal B. ;**Self Management Strategies**, Praeger Publishers, NY, 1990.
- MEEKER, Larry ;(Çev. Olcay YAĞCI), “Deneyime Dayalı Takım Çalışması-II”, **Önce Kalite Dergisi**, Kal-Der Yayını, S.18, 1996.
- MILLS, Peter K. ;“Self-Management:Its Control and Relationship to Other Organizational Properties”, **Academy Of Management**, C.VIII, S.3, 1983.
- MONDY, R. Wayne-  
PREMEAUX, Shane R. ;**Management**, Prentice Hall Inc.,New Jersey, 1995.

- NURICK, Aoron J. ;“Facilitating Effective Work Teams”, **Sam Advanced Management Journal**, Winter, 1993.
- ÖZÇER, Sema ;**Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, Milli Produktivite Merkezi Ya.No:369, Ankara, 1988.
- PLUNKETT, Warren R.-  
ATTNER, Raymond F. ;**Management**, International Thomson Publishing, 1994.
- RANNEY, Joyce-  
DECK, Mark ;“Making Teams Work: Lessons from the Leaders in New Product Development”, **Planning Review**, July-August, 1997.
- RAY, Darrel-  
BRONSTEIN, Howard ;**Teaming Up**, McGraw-Hill Inc, Singapore, 1995.
- ROBBINS, Stephen P. ;(Çev. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Etam A.Ş., Eskişehir, 1994.
- ROBBINS, Stephen P.-  
DE CENZO David A. ;**Fundamentals of Management**, Prentic Hall International Inc., NJ, 1993.
- SAGOE, Isaac K. ;“Why are Self-managed Teams so Popular”, **Journal For Quality And Participation**, September, 1994.
- SCHOLTES, Peter R. ;**The Team Handbook**, Joiner Associates Inc., 6.Baskı, Ağustos 1989.



SCHULTZ Duane P.-

SCHULTZ, Sydney Ellen ;“The Organization of the Organization”, **Psychology And Industry Today**, Macmillan Pub. Co.,New York,1990.

SENGE, Peter M. ;(Çev.Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN), **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Ya., 4.Baskı, İstanbul, 1997.

TICHY, Noel M-

SHERMAN, Stratford ;**Control Your Destiny or Someone Else Will - How General Electric is Revolutionizing the Art of Management**, Harper Collins Publishers, 1995.

WEBB, Mary Lou

;**TQM: 50 Ways To Make It Work For You**, Crisp Publications, CA, 1994.

WEISS, Donald H.

;(Çev. Fatmagül BERKTAY), **Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır**, Rota Yayın Tanıtım, S.15, İstanbul, 1993.

MEYDAN LAROUSSE, Sabah Yayınları, Cilt:6-8-19.

**Self-Managing Work Teams**, Steppingstones Seminars Business Information Centre,  
Internet://www.steppingstones.ca/semimars/outlines/M -  
190.htm

TEI Eğitim Notları,1995.

TEI Eğitim Notları,Ya.No:4,1996.

Tusaş Motor Sanayii A.Ş.,**Ortaklık Anlaşması**, madde:1.