

T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

PERFORMANS AVANTAJI SAĞLAMAYA İLİŞKİN  
KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN ANALİZİ  
PINAR SÜT A.Ş. UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Gürcan PAPATYA

107134

Hazırlayan  
Arş.Grv. H.İbrahim ÖZMEN

ISPARTA-2001

## İÇİNDEKİLER

|                        |      |
|------------------------|------|
| ÖZET .....             | vi   |
| ABSTRACT .....         | viii |
| TABLolar LİSTESİ ..... | x    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | xi   |
| KISALTMALAR .....      | xii  |
| GİRİŞ .....            | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

|   |    |
|---|----|
| 1. ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI, VARSAYIMLARI VE SINIRLARI .....                                    | 7  |
| 1.1. ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI .....   | 7  |
| 1.1.1. Çalışmanın Konusu .....  | 7  |
| 1.1.2. Çalışmanın Amacı .....   | 8  |
| 1.2. ÇALIŞMADA KABUL EDİLEN VARSAYIMLAR VE SINIRLAMALAR .....                                   | 9  |
| 1.2.1. Çalışmada Hareket Edilen Varsayımlar .....   | 9  |
| 1.2.2. Çalışmaya İlişkin Sınırlamalar .....   | 10 |
| 1.3. İZLENEN ARAŞTIRMA ÇABALARI VE ÇALIŞMANIN YÖNETİM VE ORGANİZASYON DİSİPLİNİNE KATKISI ..... | 11 |
| 1.3.1. Çalışmada İzlenen Araştırma Çabaları .....   | 11 |
| 1.3.2. Çalışmanın Yönetim ve Organizasyon Disiplinine Katkısı .....                             | 13 |

### İKİNCİ BÖLÜM

|  |    |
|--|----|
| 2. KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN DOĞASI .....      | 15 |
| 2.1. KAPSAMI, ÖNEMİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ ..... | 15 |
| 2.1.1. Kapsamı .....                           | 15 |
| 2.1.2. Önemi .....                             | 18 |
| 2.1.3. Temel Özellikleri .....                 | 21 |
| 2.2. İLKELERİ VE KRİTİK UNSURLARI .....        | 33 |
| 2.2.1. İlkeleri .....                          | 33 |
| 2.2.1.1. Ekip Kültürünü Oluşturma .....        | 34 |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.1.2. Paylaşılan Vizyon ve Misyon .....                                   | 35 |
| 2.2.1.3. Değer Yaratma Bilinci Oluşturma .....                               | 36 |
| 2.2.1.4. Eş Zamanlı Liderlik .....   | 37 |
| 2.2.1.5. Özgün Motivasyon Sistemi Oluşturma .....                            | 38 |
| 2.2.2. Kritik Unsurları .....  | 40 |
| 2.2.2.1. Yönetim Biçimi .....  | 40 |
| 2.2.2.2. Uygulamaları Gerçekleştirme Boyutu .....                            | 41 |
| 2.2.2.3. Erdemi Geliştirme ve Pekiştirme .....                               | 42 |
| 2.2.2.4. Ekibin İhtiyaç Duyduğu/Duyacağı Fiziksel Materyalleri Sağlama ..... | 43 |
| 2.2.2.5. Yetkinlik ve Yeterlilik: İnisiyatif Kullanma .....                  | 43 |
| 2.2.2.6. Amaçlara Doğru Besleme: İleri Besleme .....                         | 44 |
| 2.2.2.7. Stratejik Düşünce Normlarını Oluşturma .....                        | 45 |
| 2.2.2.8. Bilgi Sağlama: Analizlerin Yapılması .....                          | 47 |
| 2.2.2.9. Kabul Edilebilirliği Sağlama .....                                  | 48 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|  |    |
|--|----|
| 3. KYE OLUŞTURMA .....   | 49 |
| 3.1. ENTROPIK SÜREÇLER AŞAMASI .....                             | 52 |
| 3.1.1. Yönelimin Anlamlandırılması .....                         | 53 |
| 3.1.1.1. Bilgi Çağı ve Bilgi İnsanı .....                        | 53 |
| 3.1.1.2. Post-Modern Dünya Anlayışı .....                        | 55 |
| 3.1.1.3. Kendini Yönetebilirlik Düşüncesi .....                  | 56 |
| 3.1.1.4. Organizasyonların Genişlemesi: Yatay Organizasyon ..... | 57 |
| 3.1.1.5. Rekabetüstü Davranma Zorunluluğu .....                  | 58 |
| 3.1.1.6. Düzenden Sınırlı İstikrarsızlığa Geçiş Yönelimi .....   | 59 |
| 3.1.2. Durum Analizi .....                                       | 65 |
| 3.1.2.1. Yapı Temelli Analiz .....                               | 66 |
| 3.1.2.2. Süreç Temelli Analiz .....                              | 69 |
| 3.1.2.3. İnsan Temelli Analiz .....                              | 70 |
| 3.1.3. Adımların Seçimi .....                                    | 71 |
| 3.1.3.1. Bütünleşik Değerlendirme .....                          | 72 |
| 3.1.3.2. Uygulama Planının Hazırlanması .....                    | 72 |
| 3.1.3.3. Alternatif Planlama .....                               | 73 |
| 3.2. ÇATALLAŞMA AŞAMASI .....                                    | 74 |
| 3.2.1. Üst Sistem Desteğinin Alınması .....                      | 74 |
| 3.2.1.1. Destek Sağlama Perspektifi Oluşturma .....              | 76 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.2.1.2. Gerçekçi Beklentiler Üzerinde Yoğunlaşma.....                    | 77  |
| 3.2.2. Yönlendirme Komitesinin Kurulması .....                            | 78  |
| 3.2.3. Çatılandırmanın Yapılması.....                                     | 79  |
| 3.2.3.1. Temelin Oluşturulması.....                                       | 80  |
| 3.2.3.1.1. Misyon Bildirimi.....  | 81  |
| 3.2.3.1.2. Vizyon Yazma ve Paylaşma.....                                  | 82  |
| 3.2.3.2. Yapının Oluşturulması .....                                      | 84  |
| 3.2.3.2.1. Temel Ekip Bileşenlerinin Oluşturulması.....                   | 85  |
| 3.2.3.2.2. Üye Rollerinin Ayarlanması ve İş Fonksiyonları .....           | 88  |
| 3.2.3.2.3. Çalışma Süreçlerinin Oluşturulması ve Geliştirilmesi .....     | 90  |
| 3.3. BAŞKALAŞIM AŞAMASI: TAMAMLAMA, İYİLEŞTİRME VE GÜÇLENDİRME .....      | 95  |
| 3.3.1. Tamamlanmanın Sağlanması .....                                     | 96  |
| 3.3.1.1. Tamamlanacak Yönlerin Tespiti .....                              | 96  |
| 3.3.1.2. Yönlerin Tamamlanması: Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları .....   | 98  |
| 3.3.2. Tamamlamanın İyileştirilmesi.....                                  | 102 |
| 3.3.2.1. Teknolojik Yapının Değerlendirilmesi ....                        | 102 |
| 3.3.2.2. Teknolojik İyileştirmenin Yapılması.....                         | 103 |
| 3.3.3. Tamamlamanın ve İyileştirmenin Güçlendirilmesi .....               | 103 |
| 3.3.3.1. Ekip Performansının Desteklenmesi: Ekip Olarak Ödüllendirme..... | 104 |
| 3.3.3.2. İleri Düzey Sorumluluk Anlayışını Geliştirme .....               | 105 |
| 3.3.3.3. Farklı Alanlarda Uzmanlaşma Sağlama.                             | 106 |
| 3.3.3.4. Çatışmaların Ussallaştırılması .....                             | 107 |
| 3.3.3.5. Belirsizlikle Baş Edebilme Yetisini Geliştirme .....             | 109 |
| 3.4. DEĞERLEME AŞAMASI .....  | 110 |
| 3.4.1. Kendini Değerlendirme: Kontrol Paradoksunu Kullanma .....          | 110 |
| 3.4.1.1. Kendini İnceleme .....   | 111 |
| 3.4.1.2. Kendini İfade Etme .....   | 112 |
| 3.4.1.3. Kendini Değerleme .....  | 112 |
| 3.4.1.4. Kendi Amaçlarını Kurma.....                                      | 112 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.4.1.5. Kendini Güçlendirme .....   | 112 |
| 3.4.1.6. Kendi Problemlerini Çözme .....                                     | 113 |
| 3.4.1.7. Kendini Cezalandırma .....  | 113 |
| 3.4.2. Tamamlayıcı Değerleme: Birlikte Yapılan Değerleme .....               | 113 |
| 3.4.2.1. Değerleme Uzlaşması .....   | 114 |
| 3.4.2.2. Normatif Kuralların Oluşması.....                                   | 114 |
| 3.4.2.3. Normatif Kuralların Biçimselleşmesi .....                           | 115 |
| 3.4.3. Bütünleştirici Değerleme: Ekip Etkinliğini Değerlendirme.....         | 115 |
| 3.4.3.1. Katalizleme .....   | 116 |
| 3.4.3.2. Bağlılık.....   | 116 |
| 3.4.3.3. Başarılı Kararlar.....  | 117 |
| 3.4.3.4. Gizlenen Tartışmalar .....  | 117 |
| 3.4.3.5. Çözumsuz Tartışmalar: .....   | 117 |
| 3.5. DURAĞANLIK AŞAMASI .....  | 118 |
| 3.5.1. Kökleşme: Değişimde Süreklilik Sağlama ....                           | 118 |
| 3.5.1.1. Sürekli Daha İyi Arama .....  | 119 |
| 3.5.1.2. Değişime Yönelik Yatırımları Güçlendirme .....                      | 119 |
| 3.5.1.3. Algıları Perçinleme .....   | 120 |
| 3.5.1.4. Değerleri Vurgulama.....  | 121 |
| 3.5.1.5. KYE Başarılarını İlan Etme .....                                    | 122 |
| 3.5.1.6. Üyelerin Gösterdiği Ek Çabaları Ödüllendirme .....                  | 122 |
| 3.5.2. Uygulamaları Genişletme: Diğer Sistem Çalışmalarıyla Bütünleşme ..... | 123 |
| 3.5.2.1. Koşulları Besleme.....  | 123 |
| 3.5.2.2. Ortak Çalışma Becerisi Geliştirme.....                              | 126 |
| 3.5.3. Eğitime Bağlılık Yaratma: Sürekli Eğitim Merkezlerini Oluşturma ..... | 128 |

#### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

|   |     |
|---|-----|
| 4. UYGULAMA: PINAR SÜT A.Ş.'DE KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN OLUŞTURMA VE ÇALIŞMA SORUNLARININ İNCELENMESİ..... | 131 |
| 4.1. PINAR SÜT AŞ'YE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER..   | 131 |
| 4.2. PINAR SÜT AŞ'DE KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERE İLİŞKİN ARAŞTIRMA.....  | 133 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Karşılaşılan Sorunlar.....                             | 133 |
| 4.2.1.1. Araştırmanın Amacı.....  | 133 |
| 4.2.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yönetimi .....   | 134 |
| 4.2.1.3. Araştırmada Karşılaşılan Sorunlar.....   | 134 |
| 4.2.2. Pınar Süt AŞ'de Kendini Yöneten Ekiplere İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi .....           | 135 |
| 4.2.2.1. Entropik Süreçler Aşamasına İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler .....                       | 135 |
| 4.2.2.2. Çatallaşma Aşamasına İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler.....                               | 142 |
| 4.2.2.3. Başkalaşım Aşamasına İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler.....                               | 148 |
| 4.2.2.4. Değerlendirme Aşamasına İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler .....                           | 154 |
| 4.2.2.5. Durağanlık Aşamasına İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler.....                               | 160 |
| 4.3. OLUŞTURMA VE ÇALIŞTIRMA SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK EYLEM PLANI: ADIMLARI VE UYGULAMALARI..... | 170 |
| 4.3.1 Yeniden Anlamlandırma.....  | 171 |
| 4.3.2. Yeniden Konumlandırma.....   | 173 |
| 4.3.3. Yeniden Uygulama.....  | 174 |
| 4.3.4. Yeniden Değerlendirme .....  | 176 |
| SONUÇ .....   | 178 |
| KAYNAKÇA.....   | 190 |
| EK .....  | 212 |
| DİZİN.....  | 216 |

## ÖZET

XX. yüzyıla egemen olan Newtoncu anlayış günümüzde yerini yeni bilimlere bırakmıştır. Bu bilimlerin işletmecilik alanı da etkisi oldukça net ifade edilmektedir. Kaldı ki, süreçlerin belirsiz, kesinsiz ve doğrusal olmadığı işletmecilik dünyasında yansıması, kendini yöneten ekipler (KYE), şeklinde olmuştur.

Özellikle KYE'ler, kaos ve kuantum teorilerinden beslenen, kaotik, belirsiz ve göreceli süreçlerin hakim olduğu, kendini yöneten yetkin ve yeterli bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan yüksek performanslı ekiplerdir. KYE'lerin, oluşma süreci diğer ekiplerden farklıdır. Çalışma bu farklılık üzerinde odaklaşmaktadır. Süreç 5 adımdan oluşmaktadır.

KYE'ler, bozulmaya bağlı olarak organizasyonların yok olma yönündeki eğilimine (entropik süreçler) karşı, negatif entropi yönelimini oluşturmaktadır. Bu noktada, organizasyon içerisinde KYE'lerin oluşması (çatallaşma aşaması) için karar verilir. Verilen karar sonrasında KYE'lerin oluşması ile organizasyon yapısı değişim/dönüşüm (başkalaşım aşaması) geçirmektedir. Yaşanan değişim/dönüşüm sonrası organizasyon eski konumundan yeni/üst bir konuma gelmekte bulunduğu konumu sorgulamakta ve ulaşmak istediği noktayı düşünmektedir (değerlendirme aşaması). KYE oluşum sürecinde, hızlı değişimler/dönüşümler sonrasında

ulaşılan/gelinen konumun içselleştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda değişimler yavaşlar (durağanlık aşaması) ve ekip durağanlıktan sıyrılmanın yollarını geliştirir. KYE'lerin oluşum süreci bu aşamalarla sınırlı değildir ve sürekli bir üst noktaya ve daha iyiye doğru açılan bir süreç söz konusudur.

Oluşturulan teorik çatıya bağlı, Pınar Süt AŞ'de uygulama yapılmış ve model önerisinde bulunulmuştur.





## **ABSTRACT**

Today, Newtonian paradigm which has dominated 20th century is replaced with New Sciences. The effect of these sciences can also be seen on management. Specifically, the reflection of new sciences to the management world where processes are ambiguous, indefinite and unlinear is in the form of Self-Managing Teams (SMT).

SMT's are the team of high-performance fed from chaos and quantum theories; dominated by uncertain and relative processes; formed by gathering of self-managing, perfect –and capable- individuals. Formation process of SMT's are very different than the other teams. Plainly, it consists of five basic steps.

To begin with, SMT's constitute negative entropik orientations of organizations against their tendencies to disappear (entropik processes) caused by "corruption". That the creation of SMT's in the organization must be decided at that point (bifurcation phase). After the decision concerned with the formation of SMT's, the structure of organization begins to change/transform (transformation phase). With the very effect of this change, it also starts to question its new/"high" position different form old one and think of its new level that it wants to reach (evaluation phase). It should be stated that after rapid changes/transformation happened, there is need to

internalize the position recently reached in every formations process of SMT's. In this regard, the pace of change occurred in organization slows down (stability process) and the team tries to develop new ways to get rid of stability. Of course, the creation and formation process of SMT's are not limited only with these phases. It can be talked about continuous progress towards higher levels and much more better.

In this study, this theoretical framework is examined in the context of the practices of Pınar Süt and then, a new model is suggested.

## TABLolar LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 1. Kendini Yöneten Ekiplerin Uygulama Sonuçları                              | 20  |
| Tablo 2. KYE'ler-Çalışma Ekipleri Karşılaştırması .....                            | 22  |
| Tablo 3. Kendini Örgütlemenin Aşamaları.....                                       | 50  |
| Tablo 4. Kaos Ortamında Bazı Temel Yönetim<br>Beceriler .....                      | 64  |
| Tablo 5. Üye Roller.....   | 88  |
| Tablo 6. İş Fonksiyonları .....  | 89  |
| Tablo 7. Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri .....                                     | 101 |
| Tablo 8. Pınar Süt Ürünleri Portföyü .....   | 132 |
| Tablo 9. Pınar Süt AŞ'de KYE İlişkin Soruların Bütünleşik<br>Değerlendirmesi ..... | 169 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| Şekil 1. KYE'ler Düşüncesi Alt Yapısı .....                   | 3   |
| Şekil 2. Liderlik Çeşitleri .....                             | 25  |
| Şekil 3. Stratejik Dönüm Noktası .....                        | 46  |
| Şekil 4. KYE Oluşturma Süreci.....                            | 51  |
| Şekil 5. Kaos Durumları Karşılaştırması.....                  | 61  |
| Şekil 6. İstikrarlı Denge .....                               | 62  |
| Şekil 7. Sınırlı istikrarsızlık .....                         | 63  |
| Şekil 8. Patlayıcı İstikrarsızlık.....                        | 63  |
| Şekil 9. Durum Analizi Boyutları .....                        | 66  |
| Şekil 10. KYE'lerin Etkililiğini Etkileyen Faktörler .....    | 68  |
| Şekil 11. Ekip Yetkilendirmenin Ekip Etkililiğine Etkisi..... | 75  |
| Şekil 12. KYE'lerin Çatılandırılması.....                     | 80  |
| Şekil 13. Temel Ekip Bileşenleri .....                        | 85  |
| Şekil 14. KYE'lerde İletişim sistemi .....                    | 94  |
| Şekil 15. Pınar Süt AŞ'de Çözüm İlişkin Eylem Modeli .....    | 171 |

## KISALTMALAR

|      |  |
|------|--|
| AŞ   | : Anonim Şirket                        |
| AÜ   | : Ankara Üniversitesi                  |
| Bkz  | : Bakınız                              |
| C    | : Cilt                                 |
| Çev  | : Çeviren                              |
| Ed   | : Editör                               |
| İİBF | : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| İİE  | : İşletme İktisadi Enstitüsü           |
| İÜ   | : İstanbul Üniversitesi                |
| KYE  | : Kendini Yöneten Ekip                 |
| MÜ   | : Marmara Üniversitesi                 |
| MESS | : Metal İşverenleri Sendikası          |
| MPM  | : Milli Prodüktivite Merkezi           |
| No   | : Number                               |
| s    | : Sayfa                                |
| S    | : Sayı                                 |
| San  | : Sanayi                               |
| SBE  | : Sosyal Bilimler Enstitüsü            |

Ünv : Üniversite

Vol : Volume

Y : Yıl

Ya : Yayınları



## GİRİŞ

Gelecek derin değişiklikler ve örgüt üstü görünümüyle her an kendini yenisi için hazırlayan sistemlerle şekilleneceğe benzemektedir. İş için yeni model, yaklaşım ve anlayışlar paralelinde yüksek performanslı ekiplerden söz edilmesi, statik organizasyon yaşantısına diriklik katmaya, bir bakıma eski varsayımların yerine yapıcı/yeni varsayımlar oluşturmaya ilişkin değerlendirilmektedir.

Kaldı ki, mekanik çözümlene yaklaşımının, elektronik ve biyolojik çözümlene yaklaşımlarından uzak olarak, olayları açıklama ve dinamikliği/evrimi açıklamakta yetiyor. Herhangi bir mekanizmanın işleyişinde belirleyici etmenleri ayırt etmeye endeksli olan mekanistik yaklaşım, kendi kendine yapılanma ve kendi-kendine seçim süreçlerle gelince başarısız kalmaktadır.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bkz. Joel de ROSNAY (Çev. İsmet BIRKAN), *Ortak Yaşar İnsan*, (Telaş Ya., İstanbul:1998), s. 19-20.

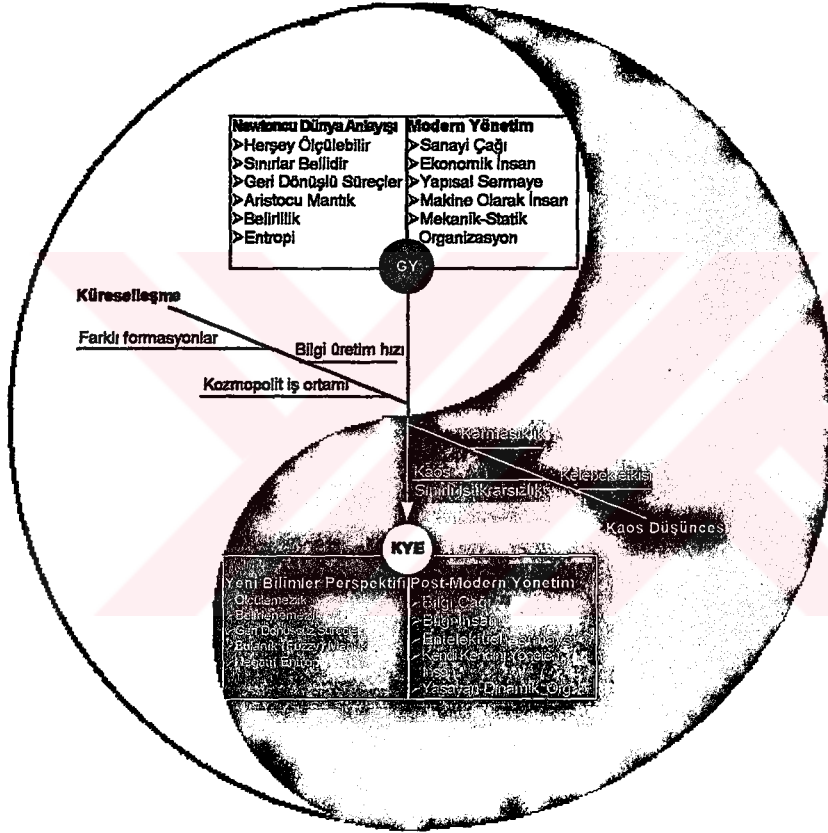
Son yıllarda ayrımcı yaklaşımlardan ziyade daha üst düzeyde “sentez yaklaşım” olarak “kaos kuramı” paralelinde kendiliğinden örgütlenme/yönetme, karmaşık bilimlerin etkisinin iş dünyasında önemszenmesine neden oldu. Geleneksel sistem yaklaşımından ya da ileriki bir yaklaşımı betimlemeye yarayan öğretici yöntem yerine, sistemin karmaşıklığına etkide bulunmak için yeni yollar öneren sistem yaklaşımı, işlevleri hiyerarşik olarak gruplandırarak, yukarıya doğru karmaşık bütünleştirme suretiyle çalışmak zorunda kalmaktadır.

Kendini Yöneten Ekipler (KYE'ler) bu bağlamda bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Elektronik ve biyolojik çözümlene yaklaşımları bağlamında düşünölen kendi-kendine yapılanma ve kendi-kendine organizasyon, dinamik yaşayan sistemler olarak değeriendirilen organizasyonlarda KYE'ler olarak düşünölmüştür. KYE'ler, geleneksel düşünöncenin parçalar şeklinde bilimselleştirdiği/biçimselleştirdiği iş süreçlerini tekrar birleştirmekte ve parçalanmanın oluşturduğu sinerjik kayıpların önlenmesini sağlamaktadır. Böylece, organizasyonların kaosun eşiiğinde, ihtiyaçları olan negatif entropi yönelimli olarak performans avantajı oluşturmaktadır. KYE'lerin alt yapısının oluşturan unsurların hazır bulunuşu, uygulama zorunluluğunun daha etkin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. İş ve organizasyon çevresinin geleneksel algılamalardan farklı olarak yeniden konumlandırılması ve tutumların



konumlandırma bağlamında yeniden oluşturulması, işgörenlerin eğitim düzeyi ve kendini yönetme becerileri bağlamında yetkinliklerinin/yeterliliklerinin var olması gerekli altyapıyı teşkil etmektedir. Bu alt yapıyı aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz.

Şekil 1. KYE'ler Düşüncesi Alt Yapısı



Genel anlamda, KYE'lerin organizasyonlarda oluşması yaşanan sistemlerin oluşma süreçleri bağlamında değerlendirilir. Bu ekseninde, çevresel düzensizliğe bağlı olarak sistemlerde bozulma eğilimi oluşmaktadır. Bozulma eğiliminin negatifleştirilmesine

yönelik zorunluluk olarak, KYE'lerin oluşması gözetilmektedir. Organizasyon düzensizliğe bağlı bozulma eğilimi ile negatif entropi yönelim arasında çatallaşma olarak adlandırılan dönüş noktasında seçim yapma anına gelmektedir. Seçim sonucunda organizasyon, ya daha yüksek performans noktalarına doğru yönelecek ya da yok olma yolunda devam edecektir. KYE'lerin oluşturulmasıyla çıkışa geçen işletme yeni ve sonsuz çatallaşma noktaları ile karşılaşmaktadır. Çevresel karmaşıklığa etki olarak, KTE'lerde oluşan eksikliklerin tamamlanması, ekibin iyileştirilmesi ve güçlendirilmesi yoluyla KYE'lerin başkalaşımı gerçekleşmektedir. Değerlendirme aşamasına gelen KYE'ler, faaliyetlerini değerlendirme ve gelecek yönelimlerinin konumlandırılması eylemini gerçekleştirirler. Bu noktada bir bakıma, günümüz organizasyonlarının yapısı/doğası, değerlendirmenin paradoksallaşmasına neden olmaktadır. KYE sistemi, hızlı yaşanan değişimler/dönüşümler sonrasında durağanlık aşamasına girmekte, bulunduğu durumu içselleştirmeye çalışmaktadır. Durağanlıktan kurtulmak için organizasyon bağlamında çeşitli uygulamalar gözetilir.

Düşünülen bu süreç ekseninde performans avantajı sağlamada KYE'leri oluşturma ve çalıştırmada karşılaşılan sorunların tespitine yönelik Pınar Süt Mamülleri San. AŞ'de uygulamaların değerlendirilmesini kapsayan bir

araştırma yapılmıştır. Araştırma dört bölüm üzerine inşa edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, çalışmanın ana hatların ortaya konmuş, çalışmanın konusuna, amacına, varsayımlarına, kısıtlarına değinilmiş ve çalışmada izlenen araştırma çabaları ile çalışmanın yönetim ve organizasyon disiplinine katkıları vurgulanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, KYE'lerin farklılığını oluşturan doğası açıklanmaya çalışılmış, doğasını oluşturan kapsamı, organizasyonlar açısından önemi ve özelliklerine, ilkelerine ve unsurlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, KYE'lerin oluşum süreçlerin incelenmiştir. Tezde, oluşum süreçleri Eric Schwarz tarafından süreçten yararlanarak beş aşamada değerlendirilmiştir.\* Bu aşamaları entropik süreçler aşaması, çatallaşma aşaması, başkalaşım aşaması, değerlendirme aşaması ve durağanlık aşaması oluşturmaktadır.

Pınar Süt AŞ'de KYE'lerin incelendiği beşinci ve son bölümde, yapılan araştırmaya ilişkin amaç, kapsam ve yöntem açıklanmış, Pınar Süt'e ilişkin genel tanıtıcı bilgiler verilmiş ve KYE'leri oluşturma ve işletme sürecinde

---

\* Eric Schwarz tarafından dört aşama (Entropik süreçler, çatallaşma, başkalaşım ve durağanlık) olarak geliştirilen yaşayan sistemleri oluşum süreci değerlendirme aşaması eklenerek beş aşama olarak düşünülmüştür.

karşılaşılan sorunlara ilişkin bulgular ve bu bulgular doğrultusunda, ilişkin eylem planı adımı ve uygulamaları verilmiştir.

Çalışma, konunun genel hatlarıyla değerlendirildiği sonuç bölümüyle bitirilmiştir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **1. ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI, VARSAYIMLARI VE SINIRLARI**

Çalışmanın konusu, amacı, varsayımları ve sınırları aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir.

#### **1.1. ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI**

Çalışma, kaosun eşiğindeki organizasyonlarda, KYE'leri oluşturma sürecinin açıklanması ve oluşturma sorunlarının ortaya konulmasını içermektedir.

##### **1.1.1. Çalışmanın Konusu**

Fen bilimlerindeki gelişmelerin (Kuantum Teorisi, Kaos Teorisi, Genel Görecelik Teorisi, Dinamik Süreçler Fiziği) iş dünyasına yansımaları sonucunda, hem iş dünyası hem de buna bakış açımızı oldukça etkilenmiştir. Öyle ki, ölçülemezliğin ve belirlenemezliğin algılanması, her şeyin ölçüldüğü, belirlendiği ve standartlaştırıldığı geleneksel yönetimdeki anlayışı kökünden sarsmıştır.

Kaos teorisinin, sistemlerin statik süreçler değil, dinamik süreçler olduğunu ortaya koyması, sürekli düzen ortamından ziyade kaos ortamında yaşadığımızı ortaya çıkarmıştır.

Bu koşullar altında modern yönetim yaklaşımları, günümüzün ihtiyacını karşılayamaz hale gelmiştir. Bu bağlamda KYE'ler gerek doğası, gerekse sahip olduğu özellikler ile günümüz işletmeleri için bir açılım oluşturmaktadır.

Bu çalışma, organizasyonların KYE'leri neden ve nasıl oluşturmaları gerektiğini ve çalışma sürecinde karşılaşılan sorunların nasıl önlenebileceğini incelemektedir.

### **1.1.2. Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, KYE'leri oluşturma sürecini ve KYE'lerin oluşturulma ve çalışma sorunlarını inceleyerek, bu sorunların çözümüne yönelik eylem planı ve uygulaması önerilerinde bulunmaktır.

Farklı bir ifadeyle, organizasyonlarda performans avantajı yaratma ve yapılan faaliyetlerde etkililiği sağlamaya yönelik sinerjik bir faaliyet alanı oluşturmaktır. Organizasyonların kaynaklarının kısıtlı olması, yoğun bir rekabetin yaşanması ve yapılan işlerin kalitelerinin yükseltilmesinin önem taşıması nedeniyle, performans avantajı sağlamaya yönelik olarak KYE'ler oluşturma ve

işletme süreçlerini oluşturmak ve karşılaşılan sorunların çözümünü gözeten önerilerde bulunmaktadır.

## **1.2.ÇALIŞMADA KABUL EDİLEN VARSAYIMLAR VE SINIRLAMALAR**

Günümüzde organizasyonların karşı karşıya kaldıkları pek çok sorun KYE'lerin uygulanmasıyla oradan kaldırılabilir. Bu konuda teze ilişkin kabul edilen varsayımlar ve sınırlamalar söz konusudur.

### **1.2.1. Çalışmada Hareket Edilen Varsayımlar**

Bu çalışmada kabul edilen varsayımlar aşağıdaki gibidir;

- a. İş dünyası düzenli, belirli ve ölçülebilir süreçleri değil, karmaşık, karışık ve ölçülemez süreçleri kapsamaktadır.
- b. Organizasyonlar statik-durağan sistemler değil, dinamik-hareketli sistemlerdir.
- c. Yaşayan sistemler, mekanik anlayışı temel alan bir yaklaşımla yönetilemez.
- d. İşgörenler, özel hayatlarında kendilerini-ailelerini yöneten bireylerdir. Dolayısıyla iş ortamında da kendilerini yönetebilirler.
- e. Kendini yönetebilirlik ekseninde KYE'ler gerek beslendiği kaynaklar, gerekse özellikleri nedeniyle, diğer bütün çalışma ekiplerinden farklıdır.

- f. KYE'ler potansiyelleri dolayısıyla yüksek performanslı ekiplerdir. Aynı zamanda bu potansiyel, organizasyonların performans avantajını oluşturmaktadır.
- g. KYE'ler organizasyon süreçlerinin yeniden tasarlanmasında bütünleştirilmiş bir sistemi ifade eder.

### **1.2.2. Çalışmaya İlişkin Sınırlamalar**

KYE'lerin, organizasyonları geri dönüşsüz bir şekilde etkilemesi; organizasyon içerisindeki kalıpların kırılmasına, mitlerin ortadan kalkmasına ve bakış açılarının değişmesine neden olması, konunun zorluğunu ortaya koymaktadır.

Ancak, konunun önemi ve özelliği gereği kapsamında, diğer ekip türleri üzerinde durulmamıştır. Geniş literatür taraması sonrasında, ekiplerle KYE arasındaki kesin/keskin ayrımı bulma yönü benimsenmiştir.

Çalışmada, KYE'leri oluşturma sürecinden öte, çalıştırma sürecinin daha ön plana çıkararak, hareket noktamız da, doğru bir şekilde oluşturulmamış ve temelleri iyi atılmamış KYE'lerin çalıştırılmasının zor oluşudur. Bu nedenle çalışma, KYE'lerin oluşturulma süreci ve bu ekseninde karşılaşılan sorunlarla sınırlı tutulmuştur.



Diğer açıdan, KYE'ler ile ilgili olarak yapılan çalışmalar genel olarak özel sektör ağırlıklı olmaktadır. Araştırma verilerinin sağlıklı alınabilmesinin gözetilmesi nedeniyle 1992 yılından buyana KYE'leri uygulayan Pınar Süt AŞ ile sınırlı tutulmuştur. Bir anlamda da kamu işletmelerine yönelik bir tespit yapılmış olmaktadır.

Bu nedenle araştırma ile sınırlı tutulmuştur.

### **1.3. İZLENEN ARAŞTIRMA ÇABALARI VE ÇALIŞMANIN YÖNETİM ORGANİZASYON DİSİPLİNİNE KATKISI**

Bu kısımda çalışmanın yapılması sırasındaki faaliyetler ve çalışmanın Yönetim ve Organizasyon disiplinine katkısı şöyledir:

#### **1.3.1. Çalışmada İzlenen Araştırma Çabaları**

Bu çalışma aşağıda belirtilen araştırmalara yönelik çabalara dayandırılmıştır.

- a. *KYE'ler ile ilgili olarak yayımlanan kitaplar, makaleler ve internet sayfaları taranmış, bazı kişi ve kuruluşların görüşlerine başvurulmuştur:*

Yapılan kaynak taramasının amacı, KYE'ler ile ilgili olarak literatür bilgilerinin elde edilmesi, bu doğrultuda KYE'lerin oluşturulma sürecinin sağlıklı bir biçimde ortaya koymaya çalışılması ve karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin eylem planı önerilerinde bulunabilmektir.

Literatür taramasında aşağıdaki konulara ilişkin bilgiler sağlanmıştır;

- Sadece ve tek ancak bir doğru yolun olmadığı, bilakis çok çeşitli yolların bulunabildiği,
- Dünyayı algılayışımızı değiştiren gelişmelerin neler olduğu,
- KYE'lerin temel felsefesinin keşfi,
- KYE'lerin organizasyonlar açısından önemi ve oluşturma sürecinin açıklanması,
- KYE'lerin oluşturulmasında karşılaşılan sorunların ortaya konulması,
- Bu sorunların giderilmesine yönelik olarak uygulanan solüsyonların bulunması.

*b. Pınar Süt AŞ'de KYE'lerin araştırılması:*

Araştırma, İzmir'de kurulu olan Pınar Süt AŞ'de, 1991 yılından beri uygulanmakta olan KYE'lerin uygulamaları ve bu süreçte karşılaşılan sorunların keşfi üzerinedir.

Araştırma uygulamasında, KYE'lerin oluşturulmasında bulunan üst düzey yöneticiler ile karşılıklı görüşmeler şeklinde yapılmış ve ekip üyeleri ile anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada, KYE'lerin oluşturma ve işletme sürecinde karşılaşılan sorunlar keşfedilmeye çalışılmıştır.

### **1.3.2. Çalışmanın Yönetim Organizasyon Disiplinine Katkısı**

Bu çalışmanın, Yönetim ve Organizasyon disiplinine katkılarının aşağıdaki noktalarda olacağı düşünülmüştür:

- Modern yönetim uygulamalarının günümüz yönetim uygulamaları için yetersiz kaldığının altını çizmek.
- İş dünyasının “düzen koşulları”nda değil, “kaos ortamı” içerisinde bulunduğunun altını çizerek.
- Yönetim ve organizasyon bilgisi sadece uygulama ve mekanik ilişkiler bağlamında değil, düşünsel ve organik ilişkiler bağlamında değerlendirilmesi, hem yeni perspektif, hem de yeni açılım için gerektirdiğini ve yaşanan gelişmeler karşısında yeni açılımların ortaya konulması gerekliliğini açıklamak.
- Yaşayan sistemlerin yaşam alanları olan doğalarının varlığına bağlı olarak, KYE’lerin yeşerdiği ve faaliyet gösterdiği doğasını kavranmasını sağlamak.
- Yeni bilimler çerçevesinde gelişen ve değişen dünyayı algılayışımıza bağlı, tek başına ne siyahın, ne de beyazın bulunduğu bir dünyada KYE’leri tanımlama faaliyetlerinin, KYE’lerin doğasıyla çatıştığını ortaya koymak.

- KYE'lerin farklılığını vurgulayarak, literatürdeki bilgileri genişleterek, uygulamaya ilişkin bilgileri pekiştirmek.
- KYE'lerin çalışma ekiplerinden farklılığına bağlı olarak, KYE'lerin karşılaştığı sorunların ve çözüm yollarının farklı düşünülmesi gerektiğinin ortaya koymak.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN DOĞASI

Kendini Yöneten Ekipler (KYE) doğası gereği diğer ekiplerden ayrılır. Doğası, temel ilkeleri, unsurları ve özellikleri niteler.

#### 2.1. KAPSAMI, ÖNEMİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

KYE'ler, yeni bilimler olarak adlandırılan kaos ve kuantum teorilerinden beslenen, kaotik, belirsiz ve göreceli süreçlerin hakim olduğu, kendini yöneten yetkin ve yeterli bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan yüksek performanslı ekipler olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>2</sup>

##### 2.1.1. Kapsamı

Geride bıraktığımız yüzyılın başlarında, bilimsel yönetim yaklaşımıyla, organizasyon/yönetimlerde önemli

---

<sup>2</sup> Bkz. Donald H. WEISS (Çev. Erhan TUSKAN), **Başarılı Ekip Oluşturma**, (Rota Ya., No. 4, İstanbul, 1993), s. 13-16.

bir değişim yaşanmıştır. Organizasyondaki bütün süreçler/işler küçük parçalara bölünmüş ve bütünden haberi olmayan işgörenler tarafından küçük işlemler şeklinde yerine getirilmeye başlanmıştır.<sup>3</sup> Organizasyonlarda işgörenler, önceden belirlenmiş hareketleri yerine getiren mutlu robotlar olarak değerlendirilmiştir.

Burada, işgörenlerin eğitim düzeylerinin düşük beyin/entellektüel sermayelerinden ziyade fiziksel sermayelerini kullanma yönü, şehirleşme ve kültürünün yaygınlaşmamasına bağlı kırsal kesimlerden yeni gelmiş insanlar belirleyici olmuştur. Bu insanlar, daha önce kendi işlerinde çalıştıkları için en kısa sürede kazandıkları parayla yine kendi işlerini kurmak isteyen bireylerdir. Dolayısıyla bu insanların en kısa sürede üretim hattında çalıştırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.<sup>4</sup>

Oysa, günümüz işgörenleri bilimsel yönetim yardımıyla şekillenen işlerdeki işgörenlerden temelde farklılıklar göstermektedir. Özellikle yüksek eğitim düzeyleri, beyin/entellektüel sermayelerini kullanmaları, kendi işlerini kurmaktan ziyade ortak işte çalışmak istemeleri gösterilebilir.

---

<sup>3</sup> Frederick. W. TAYLOR (ev. H. Bahadır AKIN), **Bilimsel Yönetimin İlkelleri**, (izgi Kitapevi, Konya: 1997), s. 45-48.

<sup>4</sup> Michael D. REGAN (ev. Perran F. KUTLU), **Takım Çalışmasına Yolculuk**, (MNS Ya., İstanbul: 1999), s. 80-81.

Kaldı ki, insanlar hayatlarının büyük bölümünü yönetsel faaliyetleriyle geçirmektedir. Günlük-kişisel işlerinde, aileleriyle ilgili kararlarda, ücretlerinin harcanmasında ve sair konularda yani; kendilerini ilgilendiren alanlarda kararlarını vermekte ve kendilerini yönetmektedirler. Fakat iş yerlerine geldiklerinde sadece sorumlu tutuldukları işten başka bir şey yapmayan ve yönetilmeyi bekleyen bireyler olmaktadır. Diğer taraftan, bu insanlar günlük hayatlarında olduğu gibi işyerlerinde de kendilerini yönetebilecek yeterli/yetkin insanlardır. Bu noktadan hareketle, organizasyonlarda, işgörenlerin kendilerini yönetebilme düşüncesi otonom çalışma düşüncesini oluşturmuştur.<sup>5</sup> Otonom çalışma düşüncesi, çalışanların bireysel otonomisinden ziyade ekip düzeyinde düşünülmüştür.<sup>6</sup>

KYE'ler öncesi otonom çalışmalar, otonom çalışma grupları (autonomous work group)<sup>7</sup>, kendini düzenleyen

---

<sup>5</sup> Gerald I. SUSMAN, "The Concept of Status Congruence as a Basis to Predict Task Allocations in Autonomous Work Groups", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 15, No. 2, (June 1970), s. 164.; Charles C. MANZ-Henry P. Sims, "The Potantiel for "Groupthink" in Autonomous Work Gorups", **Human Relations**, Vol. 35, No. 9, (1982), s. 774.

<sup>6</sup> C. A. Carnall, "Semi-Autonomous Work Groups and The Social Structure of The Organization", **Journal of Management Studies**, Vol. 19, No. 3, (1982), s. 277-278.

<sup>7</sup> Jerry L. GRAY-Frederick A. STARKE, **Organizational Behavior: Concept and Applications**, (Merrill Pub. Co, B. 4, Columbus: 1994), s. 641.

takımlar (self-regulating work team)<sup>8</sup>, kendini idare eden takımlar (self-directed work team)<sup>9</sup> ve kendini yöneten çalışma takımları (self-managing work team)<sup>10</sup> olarak adlandırılmıştır. Ne var ki tüm bu niteliklemlerle, KYE'ler, belli bir tanıma oturtulmaya çalışılsa da, bu tanımlama uğraşları yeni bilimler olarak adlandırılan kaos teorisinden ve post-modern anlayıştan beslenen doğasıyla çelişmektedir. Çünkü, KYE'ler, doğası gereği standartlaştırılmış bir tanım kalıbına oturtulması oldukça zordur.

### 2.1.2. Önemi

İş hayatında yaşanan karmaşıklığın ve kaosun hakim olduğu kaotik durumlar, işletmeleri yeni arayışlara ve yeni uygulamalara yönlendirmektedir. Bunun yanısıra, rekabetin kıyasıya yaşanması, rekabetçi olabilme yönelimi işletmeleri farklı kulvarlarda olmaya yani, rekabetüstü olmaya zorlamaktadır.

Geleneksel anlamda yönetim uygulamalarının ve karar vermenin bireysel olarak yöneticiler tarafından yerine

---

<sup>8</sup> John A. PEARCE-Elizabeth C. RAVLIN, "The Design and Activation of Self-Regulating Work Groups", *Human Relations*, Vol. 40, No. 11, (1987), s. 751.

<sup>9</sup> Shivers, C. HERBERT, "Self-Directed Work Teams: Development and Safety Performance", *Professional Safety*, Vol. 44, No. 7, (July 1999), s. 34-35.

<sup>10</sup> Christopher P. NECK-Charles C. MANZ, "From Groupthink to Teamthink: Toward the Creation of Constructive Thought Patterns in Self-managing Work Teams", *Human Relations*, Vol. 47, No. 8, (1994), s. 930.



getirilmesi kaotik durumlarda yetersiz kalmakta<sup>11</sup>, organizasyonların başarısında, farklı bireylerden gelen düşüncelerle oluşturulan ekiplerde sinerji yaratılması önem kazanmaktadır.<sup>12</sup> Bu noktanın açılımı olan KYE'ler, işletmelerin yaşam savaşı verdiği bir zamanda yeni fırsatlar sağlamaktadır.

Ancak günümüzde ilgi duyulan ve uygulama alanı bulan KYE'ler ilk olarak 1973'te Amerikan Yeraltı Kömür Madeni Endüstrisinde uygulanmaya başlanmıştır.<sup>13</sup> İlk uygulamalardan günümüze kadar pek çok işletme KYE'leri uygulamaya başlamıştır. Bu işletmeler, General Electric, Xerox, Kodak, Volvo, Alcoa, AT&T, Hewlett Packard, Glenroad Mortons, Texas Instruments, Johnson Wax, United Technologies, Procter & Gamble, Federal Express, Digital Equipment, Johnsonville Food, Goodyear, Palmolive ve Remarks gibi küresel ölçekli faaliyet gösteren işletmelerdir.<sup>14</sup> Ülkemizde KYE uygulandığı işletmeler de

---

<sup>11</sup> Bilimsel yönetimin yetersizliği için Bkz. İnan ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, (Baytes Ya. Eskişehir: 1983), s. 85-95.

<sup>12</sup> Jim TOMPKINS, "Değişimin Sinerjisinden Yararlanmak", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 16, (Temmuz 1998), s. 23.

<sup>13</sup> Eric L. TRIST, Gerald I. SUSMAN, Grant R. BROWN, "An Experiment in Autonomous Working in an American Underground Coal Mine", **Human Relations**, Vol. 30, No 3, (Marc 1977), s. 202.

<sup>14</sup> John R. SCHERMERHORN-James G. HUNT-Richard N. OSBORN, **Managing Organizational Behavior**, (Wiley and Sons, Boston:1994), s. 344; M. M. BEYERLEIN, "Self-Directed Work Team", **Work Teams Newsletter**, Vol. 1, No. 1, (February 1991), <http://www.workteams.unt.edu/newsletter/Archive/Index1991-92.htm>; Gary YUKL, **Leadership İn Organizations**, (Prentice Hall, USA: 1998), s. 359.

Pınar Süt, Simko-Siemens Endüstriyel Elektronik Bölümü ve Türk Kablo'da uygulamama yönü değerlendirilebilmektedir. Tablo 1'de KYE ile işletmelerin ulaştığı sonuçlar, KYE'leri neden cazibe alanı haline getirdiği görülmektedir.

Tablo 1. Kendini Yöneten Ekiplerin Uygulama Sonuçları

| Organizasyon       | Karşılaşılan Sonuç                          |
|--------------------|---|
| Procter & Gamble   | Üretim giderleri % 30-50 düştü              |
| Federal Expres     | Servis problemlerinde %13 azaldı            |
| AT&T Kredi Şirketi | Gün başına kredi incelemeleri iki kat arttı |
| General Electric   | Verimlilik %25 arttı                        |
| Xerox              | Ekip verimlilikleri %30 arttı               |
| Volvo              | Üretim maliyetleri %25 azaldı               |
| Kodak              | Ürün geliştirme süresi azaltıldı            |
| Honeywell          | Üretim çıktısı %28 arttı                    |

Kaynak: Dean ELMUTI, "Self-Managed Work Teams Approach: Creative Management Tool or a Fad?", *Management Decision*, V. 35, N. 3, (1997), s. 236; Ruth WAGEMAN, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams at Xerox", *Compensation and Benefits*, V. 29, N. 5, (September/October 1999), s. 32; Franches HESSELBEIN-Paul M COHEN (Selim ATAY), *Liderden Lidere*, (MESS Ya., İstanbul: 1999) içinde, Richard J. HACKMAN, "Ekiplerin Tıkandıkları Noktalar", 362.

KYE'leri uygulayan işletmelerden Procter&Gamble, üretim giderlerinde % 30-50, Volvo ise % 25 iyileştirme sağlamıştır. Federal Expres, müşteri servis problemlerinde % 13 azalma kaydetmiştir. Xerox verimliliği % 30 arttırırken, General Electric'de ise % 25 gelişme kaydetmiştir. İşletmelerin tıkandıkları noktalarda açılımlar sağlayan KYE'lerin, yukarıda anlatılan uygulamaları değerlendirildiğinde önemi açıkça ortaya çıkmaktadır.

Elde edilen cazibeli sonuçlardan dolayı KYE ile ilgili olarak yapılan çalışmaların, yayımlanan kitap ve makalelerin, konferansların ve eğitim seminerlerinin sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

### **2.1.3. Temel Özellikleri**

KYE konsepti oluşturulurken geleneksel yönetim anlayışına karşı bir yaklaşım şeklinde düşünülür. Geleneksel yönetim anlayışında, işgörenler belirlenmiş ve standartlaşmış işleri yönetilmeye bağlı olarak sürekli olarak gerçekleştirmiştir. KYE'lerde ise, farklı ve standart olmayan işleri yönlendirmeye bağlı olmadan gerçekleştirmektedir. Bu nedenle, KYE'ler geleneksel yönetim anlayışından ve bu ekseninde düşünülen ekiplerden farklılaşmaktadır.

KYE'ler yönetim uygulamaları, vizyonu, yönelimi, liderlik vurgusu, yönetim stili, karar verme, kaynakların kullanımı vb ölçütlerde çalışma ekiplerinden farklılıkları vurgulanmaya çalışılmıştır.

KYE'ler ile çalışma ekiperi arasındaki özelliklerden kaynaklanan farklılıklar Tablo 2'deki gibi ifade edilebilir.

Tablo 2. KYE'ler-Çalışma Ekipleri Karşılaştırması

| Ölçütler              | Çalışma Takımları   | Kendini Yöneten Ekipler   |
|-----------------------|---|---|
| Vizyon                | Dışardan verilir, açık değildir                                   | Açık, paylaşılmış, isteyerek gerçekleştirilir                       |
| Yönelim               | Takım bir araçtır, ihtiyaç yoksa başlatılmaz                      | KYE'lere sürekli ihtiyaç vardır                                     |
| Amaç Modeli           | Dışardan belirlenmiş  | Ekip tarafından belirlenen amaçlar                                  |
| Yönetim Yeri          | Merkezden   | Otonom  |
| Liderlik Vurgusu      | Lider tarafından yönetilme  | Liderliği paylaşarak ortaklaşa yönetme                              |
| Üyenin Rolü           | Çalışan-izleyici-emir alıcı-uygulayıcı                            | Katılımcı-karar alıcı-geliştirici-uygulayıcı                        |
| Yönetim Stili         | Hazırlanmış kural ve talimatlara göre çalışma                     | Öğrenmeye ve sürekli gelişmeye ilişkin dinamik yönetim uygulamaları |
| Karar verme           | Sorumlu olan  | Tam katılımlı   |
| Kaynakların Kullanımı | Yönetim tarafından tahsis edilmiş, kullanımı izne bağlı kaynaklar | Kendi kaynaklarını bulma, kullanma, geliştirme                      |
| Yönetimin Rolü        | Denetleyici   | İzleyici ve tavsiyeci   |
| Yapı                  | Yarı esnek  | Tam Esnek   |
| Dış Çevre             | Sistematik değişikliğe ilişkin                                    | Sürekli düzensizliğe ilişkin  |

Kaynak: Bu tablo Jon R. KATZENBACH-Douglas SMITH, "The Discipline of Team", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, (Mart-April 1993), s. 113; *Modern Business Reports, Successful Team Building: Putting Your Workers to Cutting Costs and Improving Effectiveness*, (Alexsander Hammilton Institute, Maywood: 1998), s. 3-6; Dean ELMUTI, "Self-Managed Work Teams Approach: Creative Management Tool or a Fad?", *Management Decision*, Vol. 35, N. 3, (1997), s. 235'den yararlanılarak geliştirilmiştir.

Yukarıdaki tabloya bağlı KYE'lerin özellikleri şöyle açıklanabilir:<sup>15</sup>

a. *Otonomi*: Merkezîleşme eğilimi, modern organizasyonların işgörenlerin sürekli olarak bilinçli işten kaçtığı, gücü tek elde toplamak ve işgörenleri kontrol altına

<sup>15</sup> Bkz. WEISS, s. 118-120.

almak düşüncesinden doğar. Günümüz koşullarına baktığımızda organizasyonların yenilikçi olabilmeleri için, her bir bireyin çeşitli alanlarda sahip olduğu yetenekleri ve diğer niteliklerini dikkate alması zorunludur.<sup>16</sup>

Otonomi, hiyerarşik bir biçimde, dikey ilişkiler zemininde değil, yatay ilişkiler üzerine örgütlenmedir.<sup>17</sup> KYE’de bu noktada değerlendirilir. Özellikle KYE perspektifinin belirlenmesinde, uygulamaların üretilmesinde ve yürütülmesinde, KYE’in atacağı adımların hangi yönde olacağı konusunda, başka bir ifadeyle kendilerini ilgilendiren alanlarda söz hakkı sahibidir.<sup>18</sup>

*b. Tam Katılım ve Ortak Karar Gücü:* Ekiplerin gücü, yeterli/yetkin ve inisiyatif kullanabilen üyelerden gelmektedir.<sup>19</sup> Başarı ise üyelerin katılımının sağlanmasına bağlı olmaktadır. KYE’lerde bütün ekip üyeleri, iş süreçleri üzerinde gerekli formasyona sahiptir. Bu nedenle KYE’lerde faaliyetler üyelerin katılımlarıyla gerçekleşir. Ekip, iş sürecinin tamamını yerine

---

<sup>16</sup> Donna PRESTWOOD-Paul SCHUMAN, “Kalite ve Yenilik”, *Executive Excellence*, Y. 1, S. 10, (Ocak 1998), s. 19.

<sup>17</sup> Melvin BLUMBERG, “Job Swiching in Autonomous Work Groups: An Expotory Study in a Pennsylvania Coal Mine”, *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 2, (1980), s. 288-290.

<sup>18</sup> Claus W. LANGFRED, “Work-Group Design and Autonomy”, *Small Group Research*, Vol. 31, No. 1, (Feb 2000), s. 54-58.

<sup>19</sup> Suzanne ZOGLIO, “Ekipler İş Başında”, *Executive Excellence*, Y. 2, S. 23, (Ocak 1999), s. 22.

getirmektedir. Bu nedenle bütün üyeler de sürecin tamamı hakkında bilgi sahibi ve uygulayıcıdır.<sup>20</sup>

Bütün üyelerin yapılan uygulamalara katılması, KYE çalışmalarında ortak karar almayı gerektirir. Her üyenin diğerlerinden farklı olması, farklı düşünebilmesi ekip kararlarının çeşitliliğini de sağlamaktadır. Alternatiflerin fazlalığı ekibin etkinliğini artırmaktadır.

*c. Liderliğin Paylaşılması:* Bugünkü anlamda liderlik, insanları belli amaçları/hedefleri başarmaya çaba göstermek için etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>21</sup> Başka bir ifade ile liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.<sup>22</sup>

Liderliğin otoriter, dönüşümcü, ilke merkezli, kuantum gibi türleri bulunmaktadır.<sup>23</sup> Bunun yanında

---

<sup>20</sup> Steve CABANA, "Participative Design Works", **Journal for Quality and Participation**, Vol. 18., No. 1. (February 1995), s. 12-15.

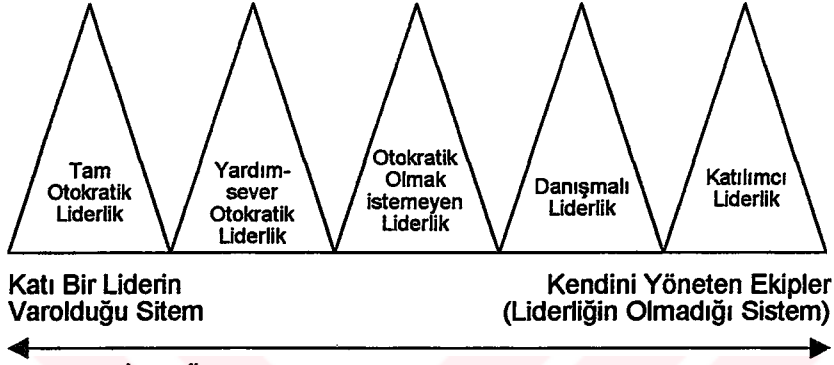
<sup>21</sup> Richard M. HODGETTS (Çev: Canan ÇETİN-Esin Can MUTLU), **Yönetim: Teori ve Süreç ve Uygulama**, (Der Ya., İstanbul: 1997), s. 363.

<sup>22</sup> Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, (Beta Ya., İst: 1996), s. 387.

<sup>23</sup> Ken SHELTON (Çev. Ahmet ÜNVER), **Sahte Liderliğin Ötesinde**, (Rota Ya., İstanbul: 1997), s. 19; Ş. Şule ERÇETİN, **Lider Sarmalında Vizyon**, (Önder Matbaası, Ankara: 1998), s. 72-79; Gürcan PAPATYA-Murat Ali DULUPÇU, "Thinking Quantum Leadership for True Transformation: The Talisman of "Not to Know" at The Threshold of Leadership", **Challengers for Business Administrators in The New Millenium Announcement, First International Symposium on Business Administration**, 3-6 June 2000, Gökçeada-Çanakkale, Turkey, s. 6.

literatürde, yönetim anlayışlarına bağlı olarak çok sayıda ve çeşitli liderlik stilleri söz konusudur. Gelişen bu liderlik stilleri KYE'ler bağlantılı aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Şekil 2. Liderlik Çeşitleri



Kaynak: İnan ÖZALP, "Kendini Yöneten Ekiplerde Liderlik", *Anadolu Üniv. İİBF Dergisi*, C. 15, S. 1-2, (1999), s. 54.

Liderlik yaklaşımları, geleneksel yönetim anlayışından, KYE'lere doğru yaklaşıldıkça işletmelerde tek, katı bir liderlik anlayışı, ekip üyeleri tarafından paylaşılan liderlik anlayışına doğru bir kayma göstermektedir.<sup>24</sup> Paylaşılan liderlik, insansal etkileşimi sağlama, güçlü ahlak ilkelerine dayanarak üyeleri yönlendirme, gücü paylaşma ve sınırları zorlamaya yönelmek olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>25</sup>

Geleneksel çalışma ekiplerinde liderlik işlevi ekibi kurmakla görevlendirilen, üst yönetim tarafından

<sup>24</sup> Bülent SAVAŞ, "Değişen Liderlik", *Executive Excellence*, Y. 2, S. 23, (Nisan1998), s. 9.

<sup>25</sup> Gürçan PAPATYA, "Liderlik mi Önemli Yoksa Liderliğin Paylaşılması mı?", *İnfomag*, S. 8, (Haziran 2001), s.65.

yetkilendirilmiş işgörenler tarafından yerine getirilirken, KYE'lerde bu liderlik anlayışı bulunmamaktadır. KYE üyelerinin her biri kendine liderlik edebilecek yeteneğe sahiptir.<sup>26</sup> Ekip üyeleri liderlik faaliyetlerini birlikte yürütürler.<sup>27</sup> Başka bir ifadeyle, ekip üyeleri liderlik yükünü paylaşırlar.<sup>28</sup>

*d. Sürdürülebilirlik İçin Esneklik ve Sürekli Karşılıklı İlişki:* Önceleri kestirilebilir ve belirlenebilir süreçlerin hakim olduğu organizasyonların büyümesi ve bürokratikleşmesi doğal olarak kabul edilmekte, arzu edilen amaç olmaktaydı.<sup>29</sup> Belirlenebilir bir pazar, hareketleri tahmin edilebilir rakipler, standart üretim süreçleri, müdahale edilebilir dış faktörler işletmenin çevresini oluşturmaktaydı.

Sürekli olarak dalgalanmaların yaşanması, iş süreçlerinde belirsizliklerin hakim olması nedeniyle işletmelerin, organizasyonlarını katı ve bürokratik olarak oluşturmaları günümüzde rekabetçiliği engellemekte, esnek olmalarını zorlaştırmaktadır.

---

<sup>26</sup> Charles C. MANZ, "Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths", *Human Relations*, Vol. 45, No. 11, (1992), s. 1124-1125.

<sup>27</sup> Olivia YANG-Eric Y. SHAO, "Shared Leadership in Self-Managed Teams: A Competing Values Approach", *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 5. (Oct 1996), s. 522.

<sup>28</sup> David STAUFFER, "Kahramanlık-Sonrası Dönem'in Liderliğine Dair 10 Mit", *Power Özel Ek-Harvard Business Press*, (Mayıs 1998), s. 5.

<sup>29</sup> Büyüme için Bkz. İnan ÖZALP, *İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon*, (Baytes Ya., Eskişehir: 1984), s. 495-497.



Esneklik, organizasyonların buldukları çevrede yaşanan gelişmeler karşısında bu değişimlere gösterdiği uyum sağlama yeteneği olmaktadır. Esneklik biçimselliğin yokluğunu gerektirir.<sup>30</sup> Sürekli düzensizliğin bulunduğu, belirlenemezliğin hakim durumlar olduğu bir dünyada esnek olmak, organizasyonların varlıklarını devam ettirmeleri için “olmazsa olmaz” bir koşul olarak karşımıza çıkmaktadır.

Buna ilişkin olarak İngiltere’de Leeds Barclays Home Finance, yaşanan Asya krizi sonrasında, organizasyon yapısını değiştirmek zorunda kalması örnek olarak verilebilir. Organizasyonun katı bürokratik yapısı, yaşanan krizle birlikte gelen değişime ayak uyduramamış ve önlemler gerekli çabuklukta alınamamıştır. Kriz sonrasında, KYE’ler oluşturulmuş ve yüksek derecede rekabet yaşanan ev finansmanında (home finance) fiyat liderliğine yerleşmiştir. Bunun yanısıra, bu çalkantılı devrede İngiltere’de bütün sektörler içerisinde işgören tatmin düzeyinde işgörenlerden en çok oyu almıştır.<sup>31</sup>

e. *Sürekli Düzensizlik ve Dönüştürülebilirlik*: İş dünyasında yaşanan olaylar, düzenli ve belirli bir durumdan ziyade, karışık ve stratejik dönüm noktaları ve çatallaşmalar içeren kompleks sistemler olduğunu ortaya

---

<sup>30</sup> Mustafa ÖZEL, *Küresel Rekabet*, (1z Ya., İstanbul: 1994) içinde A. J. VOLG, “İşletmelerin Değişen Yapıları”, s. 73.

<sup>31</sup> Louisa WAH, “Welcome to the Edge”, *Management Review*, Vol. 87, No. 10, (November 1998) s. 29.

çıkarmıştır.<sup>32</sup> Bu nedenle, kaos teorisyenleri günümüzün sürekli istikrarsızlık (kaos) durumunda olduğunu söylemektedirler.<sup>33</sup> İş dünyasının yanında organizasyonlar da karmaşıklıklarla dolu olduğu açıktır.<sup>34</sup> Çevrede yaşanan karmaşıklıklar ve karışıklıklar da organizasyonları değişime itmektedir.<sup>35</sup>

KYE'ler, sürekli bir dinamizm içersindedir. Ekip görevleri, ekip dışından direktifler doğrultusunda değil, iş sorumlulukları doğrultusunda ekip değer yargılarına bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Bununla beraber, belli bir kalıba oturtulamayan yapısı, yani tanımlanamaması, ekip üyelerinin bütün ekip süreçlerini yürütecek formasyona sahip olmaları, birbirlerinin işlerini yapabilmeleri yani karmaşıklığı doğasında bulundurması KYE'lerin dinamizmini sağlamaktadır.

KYE üyelerinin yetkin ve yetkili işgörenler olması ve eğitimlerinin sürekli olarak sağlanması, KYE'lerin standartlaşmadan uzak olmasını gerektirmektedir. Bu

---

<sup>32</sup> Ilya PRIGOGINE-Isabella STENGERS (Çev. Senai DEMİRCİ), **Kaostan Düzene**, (İz Ya. İstanbul: 1996), s. 364.

<sup>33</sup> Arman KIRIM, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, (Sistem Ya., İstanbul: 1999), s. 72-75.

<sup>34</sup> Jason STILWELL, "Managing Chaos", **Public Management (US)**, Vol. 78 , No. 9, (September 1996), s. 8.

<sup>35</sup> Ahmet Kuntay DEMİRAL, **İşletmelerin Rekabet Atılımlarında Organizasyonel Dönüşümün Değerlendirilmesi ve Bir Çatı Oluşturma Denemesi: Denizli İli Merkez Tekstil Alt Sektörü İşletmelerinde Uygulama Perspektifi**, (Süleyman Demirel Üniv. SBE Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi, Isparta: 1999), s. 115.

nedenle KYE'lerin ihtiyaç duyulduğunda/istendiğinde farklı işlere yönelik olarak dönüşümleri sözkonusudur.

*f. Türdeş Olmayan Yapılarda Ortak Yaşam Alanı:* Sistem yaklaşımı<sup>36</sup>, sistemler farklı yani aynı türden olmayan yapıların bir arada yaşadığı sistemi tanımlar.<sup>37</sup> Sistem olarak KYE'ler, aynı türden olmayan işlerin bir arada yapıldığı ve farklı işlevleri kapsayan bir bütünü oluşturmaktadır. Müşteri servislerinden bakım onarım servislerine, üretim zincirinden muhasebe finansman uygulamalarına, projelerin yürütülmesine kadar çeşitli uygulama alanları bulunan KYE'ler, farklı yapıları ve uygulamaları kapsamaktadır.

Örneğin, Ford'un başarılı bir araba modeli olan Taurus otomobil modelini üreten KYE, otomobilin eşzamanlı tasarımını, pazarlamasını, üretimini, finansmanını, müşteri isteklerinin toplanmasını ve otomobil ile ilgili bütün işlevleri yerine getirmekteydi.<sup>38</sup> KYE'ler iş süreçlerinin bütünü çalışma alanına girdiği ve bu alanlarla

---

<sup>36</sup> Sistem yaklaşımı bütünsel görüşe dayanır. Bir bütünü oluşturan parçalar, aynı zamanda sistemi oluşturur. Sistemi oluşturan parçalar bir birine bağlıdır, etkileşim içersindedir ve sistemin toplam değeri sistemi oluşturan parçaların değerinden yüksektir. Bkz. H. Öner ESEN, *İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı*, (Alfa Ya., İstanbul: 1998), s. 50-53; İsmet MUCUK, *Modern İşletmecilik*, (Der Ya., İstanbul: 1993), s. 141-142.

<sup>37</sup> Ş. Şule ERÇETİN, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, (Nobel Ya., Ankara: 2001), s. 15.

<sup>38</sup> Kathryn M. BARTEL-Davif C. MARTIN, *Management*, (McGraw-Hill Press, New York: 1991), s. 572; Bkz. Tamer KEÇECİOĞLU, *Örgüt Teorisinde Yenilikler*, (Beta Ya. İstanbul: 1998), s. 104.

ilgili verilecek kararlar ekip içerisinde alınacağı için, farklı yapıları bünyesinde taşımaktadır. Böylece KYE'ler aynı türden olmayan yapıların ortak yaşam alanı oluşturmaktadır.

*g. Yapı-İşlemler Arasında Bağımlı Tamamlayıcılık:* Bilimsel/biçimsel olarak oluşturulan organizasyonlar, yapı ve işlemler bir birlerinden ayrı düşünülür. Yapılan işlem ne olursa olsun organizasyon yapısı, işin doğasına göre değil standart yöntemlere göre hazırlanmaktadır. Yani, yapılan iş ne olursa olsun organizasyon yapısı standart süreçler şeklinde yapılandırılmıştır. Fakat gerçekleştirilen her işlemin bir pozisyonu bulunmaktadır. Bu nedenle oluşturulacak olan yapının da işlemlerin pozisyonuna uygun olarak yapılması gerekmektedir.

KYE'lerde yapılan işler parça olarak değil sistem düşüncesi içerisinde bir bütün olarak değerlendirilir. Dolayısıyla, KYE'ler süreç ile ilgili bütün işleri bünyesinde toplamaktadır. KYE'lerde önemli olan sürecin gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle yapı, işlemlerin doğasına göre oluşturulur ve ekibin yapısı işten ayrı düşünülmez.

*h. Kesinsizlik/Rastlantısallık ya/da Bağımsız Süreçler:* Geleneksel görüşte, bir durumun başlangıç durumunun bilinmesi, sistemin gelecekteki bir noktada

hangi durumda olacağının belirlenmesini sağlamaktadır.<sup>39</sup> Başlangıç koşullarının bilinmesi, geçmişe ve geleceğe y6nelik olarak, sistemin durumu hakkında bilgiye ulaşmayı sağlayacaktır.

Fakat, gelişen “Dinamik S6reler”<sup>40</sup>, pek çok alanda yeni bakış aıllarını da beraberinde getirmektedir. 6yle ki, geleneksel bilimde d6zene, kararlılığa ve kesinliğe verilen 6nem yeni bilimin gelişmesiyle, değişikliğe uğramıştır. Dinamik yasalar, kesinlikten sıyrılarak olasılık terimleriyle oluşturulmuş, kaos kavramının benimsenmesiyle y6netim bilimini de etkilemiştir.<sup>41</sup>

Geleneksel g6r6ř, doğrusal olmayan (non-linear) olayları hata olarak değerlendirmiş ve d6zenlilik g6stermediği için bu olayların incelenmemesine neden olmuştur. Dinamik s6relerin ortaya çıkarılmasıyla anlaşılmıştır ki, çok k66k olaylar, çok b6y6k sonuçlara neden olabilmektedir. Bu durum, “kelebek etkisi” olarak

---

<sup>39</sup> Ilya PRIGOGINE (ev. S6heyla SARI), **Kesinliklerin Sonu: Zaman, Kaos ve Doğa Yasaları**, (Sarmal Ya., İstanbul: 1999), s. 89.

<sup>40</sup> Dinamik s6reler, zamanın ilerlemesine bağlı s6rekli olarak değerşen ve statik olmayan s6releri kapsamaktadır. Geleneksel d6ř6ncede, s6relerin (statik) zamandan etkilenmediği varsayılır. 6rneğin 6retim s6recin oluşturulması için g6nl6k talep 1000 ifadesi yeterlidir ve bu durumun değerşmeyeceği farz edilir. Dinamik s6reler için Bkz. James GLEICK (ev. Fikret 6CAN), **Kaos**, (T6BİTAK Ya., No. 15, İstanbul: 2000), s. 287-325; Akın MARŞAP, **Y6netsel Sistem**, (Gazi Ya. Ankara: 2000), s. 151-170.

<sup>41</sup> PRIGOGINE, s. 11

adlandırılmaktadır.<sup>42</sup> Kelebek etkisini Cengiz Han'a addedilen bir örnek ile anlatacak olursak;<sup>43</sup>

“Bir çivi kaybolduğu için bir nal kayboldu, bir nal kaybolduğu için bir at kayboldu, bir at kaybolduğu için bir atlı kayboldu, bir atlı kaybolduğu için bir haber kayboldu, bir haber kaybolduğu için bir savaş kaybedildi, ve bir savaş kaybedildiği için bir krallık yok oldu.”

Kaos teorisi ve karmaşıklık biliminden beslenen KYE'ler, dinamik süreçler içermesi nedeniyle, doğasında belirsizlikler içermektedir. Dolayısıyla KYE'ler kesinlikten uzak bağımsız süreçleri içermektedir.

*1. Çok İşlevsel Yön:* Taylorizmin öncülüğünde Fordizmle gelişen, iş süreçlerinin küçük parçalara bölünmesi ve her bir parçanın bir işgören tarafından yapılması düşüncesi sadece işletmelerle sınırlı kalmamış, eğitimden gündelik hayatın bütün hücrelerine kadar yayılmıştır.

Fordist düşüncede, çalışanlar süreçlere tam olarak hakim olmadıkları için karşılaşılan sorunların çözülmesinde ve hataların giderilmesinde sürekli olarak pasif kalır. Bunun dışında sadece sorumlu oldukları işle ilgilenmekte, işletmenin işi bile olsa kendi işleri olmadığı

---

<sup>42</sup> WAH, s. 26.

<sup>43</sup> Necmi GÜRSAKAL, “Yeni Bilim”, **BT Bilgi Toplumu**, S. 2, [www.btnet.com.tr](http://www.btnet.com.tr)

gerekçesiyle diğer işleri yapmamaktadırlar. Bu da işletmenin verimliliğini ve etkinliğini düşürmektedir.

KYE'ler, sadece işin bir kısmıyla ilgilenmezler, iş ile ilgili tüm süreçleri yerine getirirler. KYE üyeleri sadece yaptıkları işte değil, sürecin bütününde yetkindirler. Bu nedenle KYE üyeleri çok işlevsel yöne sahiptirler. Bunun yanında KYE'lerin dönüştürülebilirlik özelliği ekibin işlevselliğinden gelmektedir.

## **2.2. İLKELERİ VE KRİTİK UNSURLARI**

Organizasyonlar içinde KYE'ler oluşturmak, olumlu sonuçlar doğurur. Bazı uygulamalar incelendiğinde ekiplerin başarısız olduğu durumlar karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Amerika'da yapılan araştırmada, oluşturulan ekiplerin % 83'ünün beklentileri karşılamadığı sonucu ile karşılaşılmıştır.<sup>44</sup> Genel olarak KYE uygulamalarında temel ilkeler ve gözetilmesi gereken kritik unsurlar büyük önem taşımaktadır.

### **2.2.1. İlkeleri**

İlkeler, bir uygulama sürecinin oluşturulması, uygulanmasında ve bağlayıcı kurallardır. KYE'lerin sürekliliğinin sağlanması için gereken ilkeler bu kısmın konusunu oluşturmaktadır.

---

<sup>44</sup> REGAN, s. 17.

Bu ilkeleri, ekip kültürü oluşturma paylaşılan vizyon ve misyon, değer yaratma bilinci oluşturma, eşzamanlı liderlik ve özgün motivasyon sistemi oluşturma olarak beş temel başlıkta toplamak mümkündür:

### **2.2.1.1. Ekip Kültürünü Oluşturma**

Bilindiği gibi kültür, toplumları bir arada tutan değerler bütünüdür. Bu bütünde aynı kültür dokusuna sahip olan bireyler bir arada yaşarlar. Çünkü beslendikleri kaynaklar aynıdır.

İşletme içerisindeki kültür, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyon ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini, hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir.<sup>45</sup> Kültürün organizasyonlar üzerindeki etkisine Japon işletmeleri en güzel örneği oluşturmaktadır.

İnsanlar kendi kültürlerini taşımaktadırlar.<sup>46</sup> Ekip kültürü, hem KYE'leri desteklemeye ilişkin bir yönü yaratır, hem de ekip üyelerinin kişisel kültürlerinin sentezlenmesini

---

<sup>45</sup> Erol EREN, *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi*, (Beta Ya., İstanbul: 1998), s.87.

<sup>46</sup> James R. FISHER, "Kültürleri Birleştirmek", *Executive Excellence*, Y. 3, S. 35, (Şubat 2000), s. 6.



sağlar.<sup>47</sup> Kaldı ki, organizasyon içindeki kültürden farklı olarak, ekip kültürü KYE'e özgü ekip kültürü ekibin farklılığını ortaya koyacağından ekip için itici bir güç olacaktır.

### 2.2.1.2. Paylaşılan Vizyon ve Misyon

Vizyon çok tartışılan fakat ne anlama geldiği konusundan uzlaşmaya varılamayan bir kavram olarak, oldukça bireysel bir konsepte sahiptir.<sup>48</sup> Yapılan tanımlama çalışmalarına göre vizyon, geleceğin resminin bu günden çizilmesi işlemine bağlı olarak, motive edici temel değerler ve uzun erimli stratejiler olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>49</sup>

Vizyon, üye/ekip etrafında mantığa dayalı algılama ile geleceğin öngörülmesi, dolayısıyla geleceğe yönelik istenen ve beklenen fikir, eğitim ve oluşumları tamamlama çalışmalarını kapsamaktadır.<sup>50</sup> KYE'lerde orijininin belirlenmesi, geleceğe ilişkin fantezilerden öte gerçekliği ifade eden vizyona ulaşmadaki çabalar, bütünsellik

---

<sup>47</sup> John R. KATZENBACH-Douglas K. SMITH Çev. Nejat MUALLİMOĞLU, *Takımların Bilgeliği*, (Epsilon Ya. No.6, İstanbul: 1998), s. 233-238.

<sup>48</sup> Gürcan PAPATYA, "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim-Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi-", *Süleyman Demirel Üniv. İİBF Dergisi*, Y. 3, S. 3, (Güz 1998), s. 123.

<sup>49</sup> J. V. QUIGLEY (Çev. Berat ÇELİK), *Vizyon*, (Epsilon Ya., İstanbul: 1998), s. 259.

<sup>50</sup> Harvard Business Review (Çev. Meral TÜZEL), *Değişim*, (MESS Ya., İstanbul: 1999) içinde James C. COLLİNS, "Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak", s. 30-46.

gerektirmekte ve bu nedenle ekip içerisinde sahiplenilmesi, yani üyelerin kendilerini vizyonun paydaşı olarak görmeleri önem taşımaktadır.<sup>51</sup>

Misyon, ifade edilen kutsal ve temel amaç ve varlık nedeni olarak ifade edilmektedir. KYE'in misyonunu belirlemesi, yani varlık sebebini ortaya koyması, ekibe anlamlılık verecek ve temel değer olarak ekip bütünlüğünü sağlaması açısından önem taşıyacaktır.<sup>52</sup>

### 2.2.1.3. Değer Yaratma Bilinci Oluşturma

Bazı işletmeler, KYE'leri popüler yönetim uygulamaları olarak algılamakta ve reklam aracı olarak kullanmaktadırlar.<sup>53</sup> Bu şekilde oluşturulan ekipler, sadece isim olarak kalmakta ve reklam aracı olmaktan öteye gitmemekte ve başarısızlık üreten mekanizmalar olarak karşımıza çıkmaktadırlar.<sup>54</sup>

Bilgi insanının, bulunduğu çevreye yeni değerler ekleme arzusu en büyük özelliklerinden bir tanesidir. Bilgi insanının bu özellikleri KYE'ler içerisinde de

---

<sup>51</sup> Paylaşılan Vizyon için Bkz. PAPATYA, "Vizyon...", s. 129-131; Robert H. ROSEN (Çev. Gündüz BULTU-Zülfü DİCLELİ), *İnsan Yönetimi*, (MESS Ya., İstanbul: 1998), s. 58-65.

<sup>52</sup> William W GEORGE, "Misyonun Yönlendirdiği Değer Merkezli Kuruluşlar", *Executive Excellence*, Y. 4, S. 40, (Temmuz 2000), s. 10-11.

<sup>53</sup> Dean ELMUTI, "Self-Managed Work Teams Approach: Creative Management Tool Or A Fad?", *Management Decision*, Vol.35, No.3, (1997), s. 236.

<sup>54</sup> Anne DONNELLON (Çev. Osman AKINHAY), *Takım Dili*, (Sistem Ya., İstanbul: 1998), s. 51.

oluşturulmalıdır. Günümüzde organizasyonların düştüğü sıkıntılardan bir tanesi müşteriler ve işgörenler için yeni değer üretilmemesidir.<sup>55</sup> Değer üreten işletmeler rekabette öne geçmektedirler. KYE'lerde değer yaratma bilincinin geliştirilmesiyle birlikte üretkenlik artışı ve yenilik ortaya koyma çalışmalarında artışlar meydana geleceği muhtemeldir. KYE'ler çekirdek ideolojilerin ortaya çıkarılmasında etkindir. Bu da rekabetçi avantaj yaratmada önem taşır.

#### **2.2.1.4. Eş Zamanlı Liderlik**

KYE'ler, geleneksel yönetim anlayışından kendilerini yönetmelerinden başka, liderlik faaliyetleriyle de ayrılmaktadır. KYE'lerde ekip içerisinde tek bir lider bulunmamaktadır. Ekip üyeleri, liderlik faaliyetlerini eşzamanlı olarak yerine getirmektedir.<sup>56</sup> Eşzamanlı liderlik, liderlik faaliyetlerinin her bir parçasının bir üyeye devredilmesi olarak düşünülmemelidir.

Geleneksel ekiplerde kararlar liderler tarafından verilir ve bu kararlar uygulanır, fakat KYE'lerde karar verme ekip üyelerinin tümünün katılımıyla yapılmaktadır. Bu KYE'lerde üyelerin, en az bir alanda uzman ve diğer alanlarda da yetkin olmasının sonucudur.

---

<sup>55</sup> Robert B. TUCKER, "Yeni Değerler Katmak", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 12, (Mart 1998), s. 5.

<sup>56</sup> YANG-SHAO, s. 522.

Liderliğin eşzamanlı olarak yapılması paradoks olarak görülebilir. Ancak, liderliğin üyeler tarafından eşzamanlı olarak yürütülmesi çevresel belirsizliklere karşın birlikte düşünmenin sinerjistik etkisini yaratmaktadır.<sup>57</sup> Bu nedenle KYE'lerde ekip üyelerinin her birinin liderlik etmesi, başka bir ifadeyle bütün ekip üyelerinin eşzamanlı liderliği sağlaması gerekmektedir.<sup>58</sup>

### 2.2.1.5. Özgün Motivasyon Sistemi Oluşturma

Geleneksel motivasyon teorileri, işgörenlerin iş yapmaları için motive edilmesinde ekonomik değerler üzerine kurulmuş varsayımlara dayanır. Yani temel motivatör olarak para kullanılmıştır.<sup>59</sup> Fakat işgörenler maddi ödüllerin yanında manevi ödüllerini de almayı arzularlar.<sup>60</sup> Öngörülen motivasyon uygulamaları üst yönetim tarafından işgörelere uygulanır. Geleneksel motivasyon teorileri, işgöreleri birey olarak ele alır ve motivasyonu bireysel uygulamalar olarak değerlendirir. Geleneksel motivasyon teorileri çalışanların aynı zamanda birden çok sorumluluğu başarıyla taşımaya çabaladığını

---

<sup>57</sup> Thomas GORDON (Çev. Birsen ÖZKAN), **Katımlı Yönetim İlkeleri**, (Sistem Ya. No. 136, İstanbul:1997), s. 37-38.

<sup>58</sup> Charles C. MANZ-Henry P. SISMS Jr., "Seraching for the "Unleader": Organizastional Member Views on Leading Self-Managed Groups", **Human Relations**, Vol. 35, No. 5, (1984), s. 410-411.

<sup>59</sup> TAYLOR, s. 48-49.

<sup>60</sup> Rick CONLOW (Çev. Can İKİZLER), **Yönetimde Mükemmellik**, (Alfa Ya., İstanbul: 1999), s. 10; Nuri TORTOP, **Personel Yönetimi**, (Yargı Ya., Ankara: 1999), s. 259.

ve duyguların motivasyon üzerindeki etkilerini açıklamaz.<sup>61</sup>

Oysa KYE'lerde, çalışmalar ekip olarak birlikte yapılır, yönetici ve işgören ayrımı bulunmamaktadır ve ekip üyelerinin üstlendiği bir çok görev vardır. Bu nedenle geleneksel motivasyon sistemleri, KYE'ler üzerinde yetersiz kalmaktadır. KYE'lerin entellektüel sermayelerini kullanmaları ve bilgiye dayalı çalışmaları, bunun yanında performanslarının yüksekliği ve verimli çalışmaları kazandıkları ücretlerin yüksek olmasını sağlamaktadır. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"nin birey temelliği gözetmesi ve ilkin fiziksel ihtiyaçları temel alması KYE'lerin doğasına uygun düşmemektedir. Bun bağlamda, Maslow'un hiyerarşisinde sıralamanın değiştirilmesi düşünülür.<sup>62</sup> Yada, KYE'ler için ekibin doğasına uygun, bireyselliği gözetmeyen, ekibin bütününe hitap eden motivasyon uygulamaları gözetir.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> J. M. GEORGE-A. P. BREEF, "Motivational Agendas In The Workplace", **Research in Organisational Behaviour**, S. 18, (1996), s. 75-110.

<sup>62</sup> Richards M. HODGETTS-Fred LUTHANS, **International Management**, (The McGraw-Hill Comp., New York: 1999), s. 335-337.

<sup>63</sup> D. POLLEY-B. RIBBENS, "Sustaining Self-Managed Teams: a Process Approach to Team Wellness", **Team Performance Management**, Vol. 4, No. 1, (1998), s. 12-13; Hüseyin YILMAZ, "Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon", **Standart**, (Nisan 1999), s. 32.

### 2.2.2. Kritik Unsurları

KYE'ler, organizasyon içerisindeki bütün yapılardan farklı özellikler taşımaktadır. Bu nedenle KYE'lerin başarılı sonuçlar alabilmesi için, şu kritik unsurların gözetilmesi gerekmektedir.

#### 2.2.2.1. Yönetim Biçimi

Yönetim biçimi, organizasyonlar arasındaki temel farkı ortaya koymaktadır.<sup>64</sup> KYE'lerin yönetim biçimi, çalışma takımlarından farklıdır. Çalışma takımları, yönetim tarafından belirlenen kurallar doğrultusunda ve seçilen lider tarafından yönetilir. KYE'ler ise dışarıdan yönetilmezler. Bu nedenle yönetim faaliyetleri ekip içerisinde gerçekleşir. Ekibin yönetimi otonomdur, yani ekibi ilgilendiren alanlarda ve ekibin çalıştığı konuda kararlar ekip tarafından verilir ve uygulanır.

KYE'lerde ilişkiler ve yönetim faaliyetleri yüz yüze ilişkilerle yürütülür. Bu nedenle, üyelerin birlikte meydana getirdikleri yönetim işlevi, bütün üyelerin anlayabileceği şekilde açık ve anlaşılır olarak oluşturulur.<sup>65</sup> KYE'lerin yönetim biçimi bürokratik sistematikten uzak olarak gerçekleşir. Verilen kararlarda yönlendirmeden ziyade, işi

---

<sup>64</sup> Irving H. BUCHEN, "Yönetim Tarzınız", *Executive Excellence*, Y. 3, S. 36, (Mart 2000), s. 24.

<sup>65</sup> Ruth WAGEMAN, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", *Organizational Dynamics*, Vol. 26, No.1, (Summer 1997),s. 54-55.

en iyi bilenin önerileri dinlenir ve ekip olarak karar uygulanır.

#### 2.2.2.2. Uygulamaları Gerçekleştirme Boyutu

KYE'lerin bir diğer kritik unsuru, uygulamaları gerçekleştirme boyutudur. KYE'lerin başarılı olabilmeleri için gerçek uygulamalarda görevlendirilmeleri gerekmektedir.

KYE'lerde üyeler, iş yapma niteliği açısından yetkin üyelerden oluşur. Dolayısıyla bu, üyelerin kendilerine uygun işler istemelerine neden olmaktadır. Volvo'da işgören devir hızı %70'lere ulaştığında yapılan araştırma sonucunda, yeni işe başlayan genç ve nitelikli mühendislerin, eğitimsiz işgörenlerin yapabileceği işlerde görevlendirildikleri için işi bıraktıkları öğrenilmiştir.<sup>66</sup> Bu işlerin, aldıkları eğitime ve kişisel yeteneklerine uygun olmasını, hatta zorlamasını beklerler.

KYE'lerde üyeler, ekibin doğasındaki gibi kompleks ve belirsizliğin hakim olduğu işler üzerinde çalışmanın, basit işlerde çalışmaktan daha motive edici olduğunu ifade etmektedirler.<sup>67</sup> Bu nedenle KYE'ler, bireysel olarak gerçekleştirilebilecek uygulamalarda değil, KYE'leri

---

<sup>66</sup> BATEL-MARTIN, s.573-574.

<sup>67</sup> Mike EVANS-THOMAS CLIVE, "Self-Managing Work Teams The Team Members' Perspective", *Total Quality Management*, Vol. 8, No. 2/3, (June 1997) s. 61-64.

zorlayacak ve gelişmelerini sağlayacak işler üzerinde organize edilir.

### 2.2.2.3. Erdemi Geliştirme ve Pekiştirme

KYE'ler, yüksek performanslı ekipler olarak da ifade edilmektedir.<sup>68</sup> Yüksek performansın nedeni, ekibin kendinden farkındalığıdır (self-awareness). Kendinden farkındalık ekip içerisinde bir bilincin göstergesidir. Ekibin göstermiş olduğu performans, yine ekip içerisinde gelişen bilinç ile ekip tarafından değerlendirilir.<sup>69</sup> Yapılan bu değerlendirme, performansın bir üst düzeye nasıl taşınacağına ilişkin düşünülür.

KYE'lerde ödüllendirme, bireysel olarak gösterilen performansa dayalı olarak değil, ekibin bütünsel değerlendirilmesine göre yapılır.<sup>70</sup> KYE'in gösterdiği başarıların ekip içerisinde değerlendirilmesi ve uygulamalarının yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bunun tersi uygulamalar, ekibin otonomisine ve kendini yönetmesine engel olacaktır. Bu nedenle, yönetim tarafından uygulamaların desteklenmesi

---

<sup>68</sup> Mary E. COLLINS, "High-performance Teams and Their Impact on Organizations" **Journal for Quality and Participation**, Vol. 18, No. 7, (December 1995), s. 28.

<sup>69</sup> Enver ÖZKALP, "Takım alışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği", **Anadolu nv. İİBF Dergisi**, C. 13, S. 1-2, (1995), s. 436.

<sup>70</sup> Bob NELSON, "Herkes Ayn dl Olur mu?", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 28, (Temmuz 1999), s. 21.



ve devamlılığının sağlanması yönünde atılacak adımlarla, pekiştirme sağlanması gerekmektedir.

#### **2.2.2.4. Ekibin İhtiyaç Duyduğu/Duyacağı Fiziksel Materyalleri Sağlama**

KYE'ler, çalışmalarını sağlıklı bir şekilde yürütmek için bir takım fiziksel araç ve gereçlere ihtiyaç duyarlar. Bu araç ve gereçlerin organizasyon tarafından tedarik edilmesi gerekmektedir. Öyleki, bu materyallerin sağlanmaması ekibin moralini negatif yönde etkiler ve kendi kendini yönettiği inancı kaybolabilir.<sup>71</sup> Kendini yönetmeye inancın kaybolmasıyla, KYE'lerin uygulanması çok zorlaşacaktır.

Bunların yanında, gerekli materyallerin KYE'lerin ihtiyaç duyduğu zamanda sağlanması gerekmektedir. Zamanında sağlanmayan materyaller ekibin performansını düşürecek ve iş yapma süresini uzatacaktır. KYE'lerin ihtiyaç duyduğu/duyacağı materyaller olmadan ekibin kendisini yönetmesi beklenemez.

#### **2.2.2.5. Yetkinlik ve Yeterlilik: İnisiyatif Kullanma**

KYE'ler iş sürecinin bütünü gerçeğe geçirirler.<sup>72</sup> Bu nedenle bütün üyeler tüm süreç hakkında bilgi sahibidir. Yetersiz bilgisi olan üyeler gerekli çapraz eğitim faaliyetlerinden geçirilerek, eksik yönleri tamamlanır.

---

<sup>71</sup> WAGEMAN, "Critical...", s. 56.

<sup>72</sup> Ken BALANCHARD, "Kendi Kendine Yönetim", *Executive Excellence*, Y. 2, S. 14, (Haziran 1998), s. 20

Yapılan eğitimler sadece eksik yönlerin giderilmesiyle kalmaz, sürekli uygulanarak üyelerin sürekli gelişimi sağlanır.<sup>73</sup>

KYE'lerde, üyelerin yetkileri sadece yönetim kaynaklı değil, üyelerin sahip olduğu bilgi birikimi ve kişisel yeteneklerden-duygusal yeterlilikten kaynaklanmaktadır.<sup>74</sup> Dolayısıyla KYE'lerin, çalıştıkları alanda yetkin ve yetkili oldukları söyleyebilir. Ekip tarafından sahip olunan yetkinlik ve yeterlilik ekibin, kendini yönetme unsuru olarak inisiyatif kullanmalarını sağlamaktadır. İnisiyatif kullanma, ekip ile ilgili konularda ekibin karar vermesini ve dolayısıyla yönetilmemesini sağlamaktadır.

#### **2.2.2.6. Amaçlara Doğru Besleme: İleri Besleme**

Amaçların belirlenmesi düşünsel bir faaliyettir. Bu geleceğe ilişkin ulaşılmak istenen noktanın düşünülmesini kapsar. Dolayısıyla, amaçların düşünülmesi ileriye yönelik olarak performansın değerlendirilmesi noktasının beslendiği kaynak olmaktadır.

KYE'lerde amaç ekip içerisinde belirlenir ve ekip olarak amaca odaklanma sağlanır. Ekibin başarısı amaca

---

<sup>73</sup> Stephan R. COVEY, "Sürekli Öğrenme İlkesi", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 11, (Şubat 1998), s. 3-4.

<sup>74</sup> Duygusal yeterlilik için Bkz. Daniel GOLEMAN, "Duygusal Yeterlilik", *Executive Excellence*, Y. 3, S. 35, (Şubat 2000), s. 21; Daniel GOLEMAN (Çev. Banu Seçkin YÜKSEL), *Duygusal Zeka*, (Varlık Ya., İstanbul: 1999), s. 362-368.

odaklanmasına bağlıdır. Bu noktada, belirlenen amacın ekibin doğasıyla uyumlu olması gerekmektedir.

Ekip tarafından belirlenen amaçlar, ekibin performansı ve başvuru noktası olması açısından da önem taşımaktadır. KYE'lerde amaçlar sürekli revize edilir. Koşulların aynı kalmaması, ulaşılabilecek amaçların da yenilenmesini gerektirmektedir. Bunun yanında KYE'ler amaçlara meydan okuyarak, sürekli olarak bir üst amaca doğru odaklanmaktadır.<sup>75</sup>

#### **2.2.2.7. Stratejik Düşünce Normlarını Oluşturma**

Stratejik düşünce (SD), geleceğe ilişkin olarak yapılan bir eylemdir ve harcanan enerji karşısında etkinliğin sağlanması amaçlanır.<sup>76</sup> Yanısıra, değişimlerin gerçekleştirilmesinde kritik bir öneme sahiptir.<sup>77</sup> Hazır paket düşünce kalıplarının etkinlik yerine başarısızlık sağlanması, KYE'lerde etkinliğin sağlanması için stratejik düşünce normlarının oluşturulması gerekmektedir.<sup>78</sup>

Normlar ekip içerisinde doğal olarak gelişir.<sup>79</sup> Fakat stratejik düşünceye ilişkin normların gelişmesi için

---

<sup>75</sup> WAGEMAN, "Critical...", s. 57,

<sup>76</sup> Brain TRACY, "Stratejik Düşünme", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 21, s. 8.

<sup>77</sup> Erol EREN, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, (İstanbul Üniv. İşletme Fak. Ya. No. 234, İstanbul: 1990), s. 15.

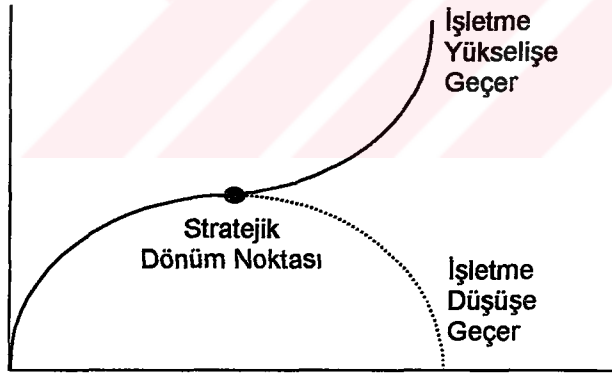
<sup>78</sup> Gürcan PAPATYA, "Meydan Okuma Koşulu: Stratejik Düşünme", **Dünya**, (18 Temmuz 2001), s. 11.

<sup>79</sup> Tuğray KAYNAK, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Ya., No. 235, İstanbul: 1995), s. 172.

yönlendirilen bir sistem öngörülür. SD normları, ekibin çevresinin ve problemlerin farkında olması, çalışmanın alışılmamış yolların geliştirilmesi ve stratejik dönüm noktasında doğru karar verebilmesine ilişkin düşünülür.

Çatallaşma noktaları çok sık olarak organizasyonların karşısına çıkmaktadır.<sup>80</sup> Şekil 2'de de görüldüğü gibi, stratejik dönüm noktası, yani çatallaşma noktaları, yükseliş ve düşüş arasında ince ve kritik bir nokta olmakta ve ekibin ve işletmenin gelecek varlığını etkilemektedir.<sup>81</sup> Bu nedenle çatallaşma noktalarında doğru kararları alabilmek, KYE'lerde stratejik düşünce normlarının oluşturulmasının gözetilmesini gerektirmektedir.

Şekil 3. Stratejik Dönüm Noktası



Kaynak: GROVE, s. 33.

<sup>80</sup> Çatallaşma noktaları için Bkz. PRIGOGINE-STENGERS, s. 199-210; GLEICK, s. 78-79.

<sup>81</sup> Andrew S. GROVE, *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır*, (Sistem Ya., İstanbul: 1997), s. 32.

### 2.2.2.8. Bilgi Sağlama: Analizlerin Yapılması

Gerek oluşturulmasında, gerekse işletilmesinde KYE'lerin, ilgili olarak bir takım bilgileri sağlamaları gerekir.<sup>82</sup> Bilgiler, dış ve iç kaynaklardan sağlanır. Bu bilgiler, organizasyonun KYE'lerin oluşturulmasında ve uygulanmasındaki hatalardan uzak durmasını sağlayacaktır. Yanısıra dış bilgiler kadar iç bilgiler, üst yönetimin bakış açısı, örgüt kültürünün uygunluğu, çalışanların yeterliliği ve bakış açısı, bireysellik ve kolektivizm, performans değerlendirme kriterlerinin ortaya konmasını sağlayacaktır.

İç analizler, örgüt kültürünün KYE'lere uygunluğu, üst yönetimin bakış açısı, çalışanların kendini yönetme yeterlilikleri, işletmedeki performans kriterlerinin grup olarak ödüllendirmeye yatkınlığı, organizasyon içerisinde bireyselliğin mi, yoksa kolektivizmin mi daha ön planda olduğu hakkında bilgi sağlayacak ve KYE'lerin oluşturulmasında ve uygulanmasında kolaylık sağlayacaktır. Fakat başarı için bu bilgilerin yayılmasının sağlanması, araştırmayla sınırlı kalınmaması gerekmektedir.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Rishard S. WELLINGS-Peter SYKES, "How to Build Self-directed Teams", *Executive Development*, Vol. 7, No. 6, (1994), s. 26.

<sup>83</sup> Ken BALANCHARD, "Bilgiyi Paylaşın", *Executive Excellence*, Y. 2, S. 17, (Ağustos 1998), s. 3.

### 2.2.2.9. Kabul Edilebilirliği Sağlama

KYE'ler, organizasyonlarda devrim yapan bir uygulama niteliğindedir.<sup>84</sup> Yapılan bu devrim de, işgörenlerin alışmış oldukları düzenden farklı olduğu için uygulamalarda dirençlerle karşılaşılabilir.<sup>85</sup>

Orta kademedeki yöneticiler, yerlerinden olma ve ekiplerin kendilerini yönetmeleri nedeniyle güç kaybetme korkusuna kapılabilirler ve/ya kendi fikirlerini en iyi olarak kabul etmeleri nedeniyle engelleyici olabilirler.<sup>86</sup> İşgörenler ise, sorumluluk alma ve/ya iş yapma tarzlarının değişmesi korkusuna kapılabilirler. Bu iki korku KYE'lerin kabul edilmemesinin önünde bariyer oluşturur.<sup>87</sup>

KYE'lerin önündeki bariyerler, ekibin etkinliğini azaltacaktır. Bu nedenle işletme içerisinde KYE'lerin çok açık biçimde anlatılması ve işgörenlerin ikna edilmesi gerekmektedir.

---

<sup>84</sup> The Concept of Self-Managing Work Groups <http://member.nifty.ne.jp/gche/chapter8.htm>

<sup>85</sup> Milan MOVAREC, "Self-Managed Team", **Executive Excellence**, Vol. 16, No. 10, (October 1999), s. 18.

<sup>86</sup> Gürcan PAPATYA, "İşletmelerde Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli", **SDÜ-İİBF Dergisi**, Y. 2, S. 2, (Güz 1997), s. 140;

<sup>87</sup> REGAN, s. 44-45.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. KYE OLUŞTURMA

KYE'ler, sistem yaklaşımı bağlamında yaşayan sistemler olarak değerlendirilir. Yaşayan sistemlerin, doğaları düzenleme, örgütleme, üretim ve kavrama süreçlerinde bağımsız olma pozisyonu KYE'ler için de geçerlidir.

KYE'ler ilişkin literatürde oluşturma aşamaları, genel olarak çalışma ekiplerinden farksız olarak tasarlanmıştır.<sup>88</sup> Ancak, ikinci bölümde de altı çizildiği gibi

---

<sup>88</sup> Bkz. Bilge ERENGÜL, *Kültür Sihirbazları*, (Evrım Ya., İstanbul:1997); Hülya ÖCAL, *Organizasyonlarda Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerin İncelenmesi: Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerin Düzenlenmesinde Karşılaşılacak Sorunlar ve Çözüm Yolları ve Pınar Süt Mamulleri A.Ş.'De Bir Araştırma*, (Anadolu Ün. SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir:1998); Bahar AY BAYRAÇ *Kendi Kendini Yöneten Takımların Yönetime Katkıları ve TEİ'de Bir Uygulama*, (Anadolu Ün. SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: 1998); Douglas POLLEY-Barbara RIBBENS, "Sustaining Self-Managed Teams: A Process Approach to Team Wellness", *Team Performance Management*, Vol. 4, No.1 (1998), s. 14.

KYE'ler çalışma ekiplerinden farklılaşmaktadır. KYE'lerin oluşma süreçlerini aşağıdaki tabloda açıklanabilir.

Tablo 3. Kendini Örgütlemenin Aşamaları

| Aşamalar          | Açıklamalar  |
|-------------------|--|
| Entropik Süreçler | Yaşanan gelişmelere bağlı, sistemin bozulmaya eğilimi olmasıyla birlikte oluşan aksaklıkların ve gerilimlerin yaşandığı aşamadır.  |
| Çatallaşma        | Entropinin neden olduğu gerilimin artmasıyla birlikte, sistemin seçim noktasına geldiği aşamadır. Bu noktada ya dönüşe geçip değişecektir, ya da değişime direnç gösterip çürüme yoluna eğilecektir. |
| Başkalaşım        | Gelişen çatallaşmaya bağlı karmaşıklaşan sistemin, kritik yapıda doğrusal olmayan koşullarla başlayan yeni bir biçim oluşturmaya yöneldiği aşamadır.   |
| Değerleme         | Kendini düzenleme, varoluşsal kendine bağlılık yoluyla bulunulan konumun değerlendirilmesi aşamasıdır.   |
| Durağanlık        | Tekrarlananın yerleşmesi ve/ya durağanlık aşamasından koşulları geliştirme aşamasıdır.   |

Kaynak: Bkz. Eric SCHWARZ, "Summary of The Main Features of A Holistic Metamodel to Interpret The Emergence, The Evolution and The Functioning of Viable Self-Organizing Systems", Proceedings. of the 40th Annual Meeting of the International Society for the Systems Science, Budapest, (1996); Jeffrey GOLDSTEIN, The Unshoed Organization, (Productivity Press, Portland: 1994), s. 32-52.

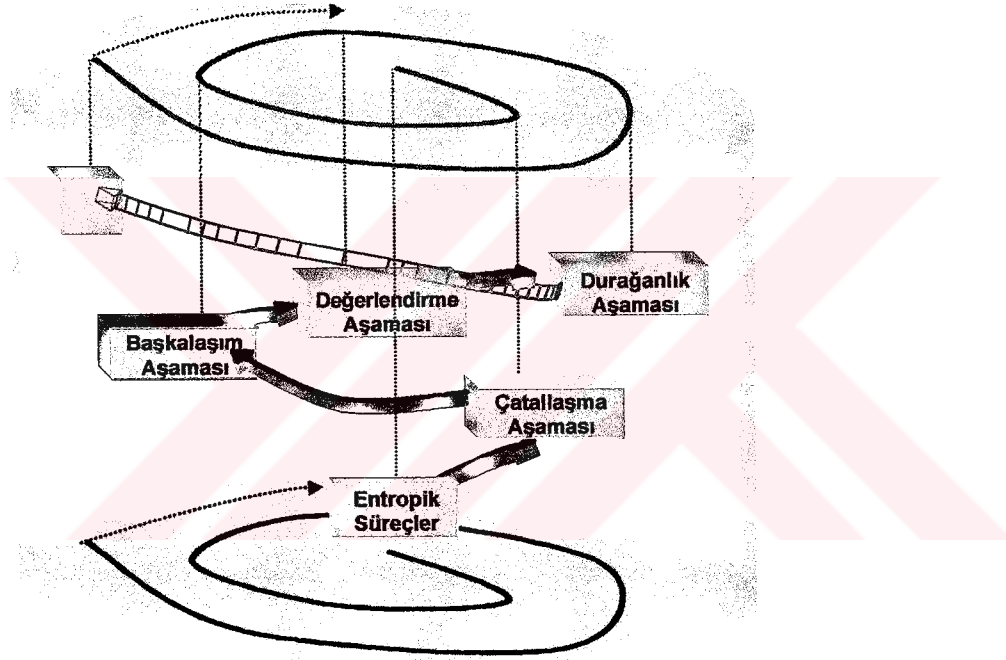
Sistem düşüncesinde, çevrede meydana gelen değişimlerle oluşan entropi, sistemlerin bozulmasına yol açmaktadır. Çatallaşma, bozulmadan kurtulma yönünde yaşayan sistemlerin, kapalı sistemlerden farklı olarak negatif entropi üretebilme eğilimini ortaya koyar. Çatallaşma noktasında sistemin tercihi belirsizdir ve önceden kestirilememektedir. Sistem, tercihine bağlı (bozulma veya değişim) olarak yapısal değişikliklere uğrayarak, başkalaşacaktır. Ne var ki, yapısal değişime



uğrayan sistem, bulunduğu konumu değerlendirme potansiyeline sahiptir. Durağanlık, değişimlerin yaşanması, tekrarlanmanın yerleşmesi ve varoluşu kendine bağlılık yoluyla söz konusu olacaktır.

Bunu daha farklı bir anlatımla aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.

Şekil 4. KYE Oluşturma Süreci



KYE'lerin, yaşayan sistemler olarak değerlendirilmesi ve yaşayan sistemlerin oluşum süreçleri bağlamında, oluşum sürecinin yukarıdaki şekilde görüleceği gibi düşünülmesi neden olmaktadır. KYE'ler başlangıç noktasından sonra, sürekli bir diriklik ve dinamizm içindedir. Sürekli değişim ve gelişim düşüncesi

ise aynı noktadan ve düzlemden bir daha geçmeme yönelimini oluşturmakta ve kaostan düzene doğru yol almaktadır.

### 3.1. ENTROPİK SÜREÇLER AŞAMASI

Termodinamik alanda enerji akışına ilişkin tanımlamada kullanılan entropi, termodinamiğin ikinci yasasını oluşturmaktadır. İlk olarak 1865 yılında R. Claus tarafından kullanılmıştır.<sup>89</sup> Entropi kavramı, tüm evrende her şeyin bir yapı ve değer ile başladığını ve değiştirilemez biçimde kaosa ve bozulmaya doğru gittiğini ifade etmektedir.

Entropiden olumsuz yönde etkilenen organizasyonlar hızla bozulma eğilimi gösterir. Bozulma ile birlikteki yaşanan gerilim KYE'ler organizasyon için yeni açılım ve negatif entropi yönelimi oluşturmaktadır.<sup>90</sup>

Bu bölümde, KYE'lere yönelime anlam kazandıran etkenlerin açıklanması yanında, organizasyonun pozisyonunun ortaya konmasına çalışılacaktır; bu doğrultuda atılacak adımların seçilmesi işleminin nasıl yapılacağı üzerinde durulacaktır.

---

<sup>89</sup> PRIGOGINE, s. 154.

<sup>90</sup> Negatif entropi için Bkz. Nurullah GENÇ, **Başarı Bedel İster: İşletme-Yönetim-Organizasyon**, (Timaş Ya., İstanbul: 2001), s. 31-32.

### 3.1.1. Yönelimin Anlamlandırılması

KYE'lere olan ilgi, her geçen gün artmaktadır. Ancak, organizasyonlarda ilginin ötesinde KYE'lerin uygulanması için yönetimin desteğinin alınması zorunluluktur. Bu nedenle üst yönetimin gelişme haritalarının yeniden oluşturulmasına yönelik olarak KYE'lere olan yönelimin anlamlandırılması gerekmektedir.

Bu noktada KYE'lere olan yönelimin gerekçeleri açıklanarak bu yönelim anlamlandırılmaya çalışılacaktır.

#### 3.1.1.1. Bilgi Çağı ve Bilgi İnsanı

Teknolojik gelişme ile doğaya egemen olma savaşı insanı, sürekli yeni teknolojileri keşfetme ve üretme çabası içinde bulundurmaktadır. Bu çabalar sonrasında elde ettiği bilgiler ve bu bilgilerin kullanılması hayatlarına yön vermektedir.<sup>91</sup>

Gelişen/geliştirilen yeni teknolojiler, yeni uygarlığı/uygarlıkları şekillendirmede birinci etken olmaktadır. Sözcüğü, tarım teknolojisinin bulunmasıyla tarım toplumu ortaya çıkmış, buhar makinesinin keşfiyle sanayi çağı başlamış bu gelişme neticesinde de sanayi toplumu oluşmuştur.<sup>92</sup> İçinde bulunduğumuz bilgi toplumu

---

<sup>91</sup> Temel AKSOY, "Bilgi Ekonomisi", *Executive Excellence*, Y. 2, S. 18, (Eylül 1998), s. 19.

<sup>92</sup> Alvin TOFFLER, (Çev. Ali SEDEN), *Üçüncü Dalga*, (Altın Kitaplar, İstanbul: 1996), s. 25-38.

(sanayi ötesi toplum) da bilgi ve bilişim alanındaki gelişmeler sonucu doğmuştur.<sup>93</sup>

Bilgi toplumu kavramı, ilk olarak Marc Uri Porat tarafından kullanılmıştır.<sup>94</sup> Çeşitli kavramlar kullanılmasına rağmen genel olarak bu topluma “Bilgi Toplumu”, çağa da “bilgi çağı” adı verilmiştir.<sup>95</sup>

Bilgi çağının temelinde, bilgi işlem ve/ya bilişim teknolojisi yatmaktadır. Buharlı makinelerin gelişmesi, sanayi toplumuna geçişin ateşleyicisi olurken, bilgi toplumuna geçişin ateşleyicisi ve itici gücü, ardalanı silisyum ve germanyumdan oluşan transistörlerle oluşturulanan entegrelere dayalı bilgisayarlar olmuştur.<sup>96</sup> Bilgi çağında, seri üretim içerisinde mekanikleşen iş görenlerin (mavi yakalılar) yerini, teorik ve analitik bilgiyi uygulayan üst düzey işgörenler olarak bilgi işçileri (açık yakalılar) organizasyonlardaki yerlerini almışlardır.<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> Numan KURTULMUŞ, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, (İz Ya., İstanbul: 1996), s. 21; Hasan ÇOBAN, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, (İnkılâp Ya., İstanbul: 1997), s. 10-17.

<sup>94</sup> Hüsni ERKAN, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, (Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Doğu Matbaası, İstanbul: 1997), s. 71.

<sup>95</sup> Gürcañ PAPTAYA, “Bilgi Toplumuñu Anlamak: Küresel Bir Paradoks mu?”; (Yayınlanmamış Makale), Isparta, 2001.

<sup>96</sup> ERKAN, s. 73.

<sup>97</sup> Brian JANZ-Jason COLQUITT, “Knowledge Worker Team Effectiveness: The Role Of Autonomy, Interdependence, Team Development, and Contextual Support Variables”, *Personal Psychology*, Vol. 50, No. 4, (Winter1997), s. 878; “Rosabeth M. KANTER ile söyleşi: Bilgi işçileri”, *Executive Excellence*, Y. 4, S. 3, (Nisan 2000), s. 13-14.

### 3.1.1.2. Post-Modern Dünya Anlayışı

Kesinleşmiş bir tanımı yapılmayan<sup>98</sup> Post-modernizm, kelime anlamı olarak modern sonrası/ötesi olarak anlaşılır ancak tam olarak bu anlamda değildir. Post-modernizm, modernizmin tıkanmasına bağlı açılım yaratmaya ilişkin bir harekettir. Ancak post-modernizmi, anti-modernizm olarak da ifade edenler bulunmaktadır.<sup>99</sup> Bu doğrultuda Post-modernizm, endüstriyel topluma, kapitalizme ve bireyselleşmeye karşı kültürel değişim ile ortaya çıkan bir dönemi ifade etmektedir<sup>100</sup>

Yaşanılan bilgi devrimi sonrasında 1970'lerde Fransa'da ortaya çıkan<sup>101</sup> Post-modernizm düşüncesi, sanattan fen bilimlerine ve sosyal bilimlere kadar pek çok alanda etkili olmuş ve kabul görmüştür. Post-modernist düşünce, Post-Fordizm olarak yönetim biliminde kendine yer bulmuştur. Bilgiye dayalı çalışmayı ve esnek üretim sistemlerini kapsayan Post-Fordist anlayış sonrasında işgörenlerin, montaj hattında bireysel olarak makinelere

---

<sup>98</sup> David Harvey, **The Postmodern Condition: an Enquiry into the Origins of Cultural Change**, (Basil Blackwell Cambridge Mass: 1989), s. 7.

<sup>99</sup> Doğan BIÇKI, "Modernizm ve Post Modernizm", **İş-Güç Dergisi**, C. 3, S.1, (2001), [www.is-guc.org.tr](http://www.is-guc.org.tr)

<sup>100</sup> Doug BROWN, "An Institutional Look at Postmodernism", **Journal of Economic Issues**, Vol. 25, No. 4, (December 1991), s. 1094.

<sup>101</sup> Y. Z. ORKUNOĞLU, "Post-Modernizm Nedir?", **Özgür Politika**, (26 Ocak 2001), [www.ozgurpolitika.org](http://www.ozgurpolitika.org)

dayalı değil, ekipler olarak bilgiye dayalı olarak çalışmalarının gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Kuşkusuz, post-modern anlayışı benimseyen organizasyonlar, yapı ve anlayış bakımından diğer organizasyonlardan farklıdır. Geleneksel anlayıştaki organizasyonlara göre yüksek seviyede esneklik, fonksiyonlar ve bölümler arasında farklılaşmanın ve yerinden yönetim anlayışının hakim olması, post-modernist organizasyonların farkını ortaya koymaktadır. Bu farklılıklara bağlı olarak post-modernist organizasyonlar, insani isteklere hızlı ve yerinde yanıt verebilmek için KYE'leri oluşturmuşlardır.<sup>102</sup>

### **3.1.1.3. Kendini Yönetebilirlik Düşüncesi**

Geleneksel organizasyonlarda işgörenler, montaj hattının mekanik bir parçası olarak görülmekteydi. Bu işgörenler, sürekli olarak işten kaytarmaya çalışan X tipi işgörenleri nitellemekteydi.<sup>103</sup>

Bilgi çağı ile bilgi insanların ortaya çıkması, iş yaşamına etkisi, işgörenlerin, günlük yaşantılarında, kişisel

---

<sup>102</sup> Hakan SARIOĞLU, "Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İle Postmodern Yönetim Yaklaşımının Karşılaştırılması", *Öneri*, C. 2, S. 11, (Ocak 1999), s. 221.

<sup>103</sup> James W. NEULIEP, "The Influence of Theory X And Y Management Style on The Perception of Ethical Behavior in Organizations", *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol. 11, No. 2, (June 1996), s. 305; Gregory NORTHCRAFT, *Organizational Behavior: A Management Challenge* (Dreyden Press, Chicago:1990), s. 54-58.

bütçelerini yönetmeleri, aileleri ile ilgili kararları kendilerinin vermeleri ve kendilerini ilgilendiren alanlarda kararlarını kendilerinin almaları, organizasyonlarda bu işgörenlerin yaptıkları işlerde kendilerini yönetmeleri düşüncesinin oluşmasına yol açmıştır.<sup>104</sup>

Bunun ilk örneğini, işgörenlerin bir hata gördükleri zaman üretim bandını durdurma kararlarını kendilerinin vermesi olarak Toyota'da görmekteyiz.<sup>105</sup> Bu anlayışın ilerlemesi sonucunda işgörenlerin ekipler halinde iş süreçlerini yönetmeleri ve bu süreçler ile ilgili kararları kendilerinin vermesiyle KYE'ler oluşturulmuştur.<sup>106</sup>

#### **3.1.1.4. Organizasyonların Genişlemesi: Yatay Organizasyon**

Büyüme, işletmelerin ortak ve doğal amaçlarından bir tanesidir. Öyle ki, yaşanan ekonomik gelişmeler doğrultusunda büyüyen işletmelerin organizasyon yapıları da sürekli olarak genişlemekte ve organizasyon piramidini sivriltmektedir. Ancak bu durum, organizasyon içerisinde karar alma ve hareket edebilme kabiliyetlerini

---

<sup>104</sup> Mary Uhl-BIEN-George B.GRAEN, "Individual Self-Management: Analysis Of Professionals' Self-Managing Activities In Functional And Cross-Functional Work Teams", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 3, (June 1998), s. 341.

<sup>105</sup> Bkz. Taichi OHNO (Çev. Canan FEYYAT), *Toyota Ruhu*, (Scala Ya. İstanbul:1996).

<sup>106</sup> Bkz. Ayşen Serderoğlu OKUR, *Yalın Üretim*, (Söz Ya. No. 1, İstanbul: 1997).

azaltmaktadır.<sup>107</sup> Değişimin çok hızlı yaşandığı koşullarda işletmelerin bu yapısı, rekabet etmelerinin ve ayakta kalmalarının önünde büyük engel oluşturmaktadır.

Karşılaşılan bu engellerin yarattığı sonuçlar sonrasında organizasyon piramidinin yataylaştırılması uygulamaları ortaya çıkmıştır.<sup>108</sup> Yatay organizasyon, geleneksel yapıda bölümlerin yaptıkları işlerin ekipler tarafından yapılması ve orta kademenin tasfiyesi yoluyla uygulanmaktadır.<sup>109</sup> Organizasyonların dikey piramitlerden yatay yapıya geçmeleri günümüz koşulları içerisinde zorunluluk teşkil etmektedir.

### **3.1.1.5. Rekabetüstü Davranma Zorunluluğu**

İşletmeler, gelecekte ayakta kalabilmek için rakipleri ile rekabet etmek zorundadırlar.<sup>110</sup> Çünkü, işletmeler, rekabet edebildikleri düzeyde hayatlarını sürdürebileceklerdir. Modern işletmelerin yapıları rekabet edebilecek düzeye göre organize edilmiştir. Rakiplerin sürekli olarak izlenmesi, rakiplerin yapmış oldukları

---

<sup>107</sup> Mümin ERTÜRK, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, (Beta Ya., İstanbul: 1996), s. 116-117.

<sup>108</sup> HODGETTS, s. 98.

<sup>109</sup> Hasan TUTAR, "Kademe Azaltma ve Yalın Organizasyon Modelleri", *Standart*, (Aralık 1999), s. 63-65.

<sup>110</sup> Michael PORTER, *Rekabet Dersleri*, Capital Yönetim Dizisi, No. 3, (Ekim 1998), s. 6



ataklara yanıt verebilmek “yetenek” olarak adlandırılmıştır.<sup>111</sup>

Bu anlayışta rekabet, taklit etmeyi de beraberinde getirmektedir. Fakat gerçek manada işletmelerin başarıları, rekabet edebilme düzeyinde değil, rekabetüstü olabilmelerinde yatmaktadır. Rekabet, rakiplerle aynı yarışta koşmak demektir. Rekabetüstünde, işletmeler kendi yarışlarını kendileri seçerler.<sup>112</sup>

Rekabet, işletmelerin varlıklarını koruması ve ayakta kalmalarını sağlayacak temel çizgiyi güvenceye almaları açısından gereklidir. Rekabetüstü olmak ise, bu temel çizgiden daha üst düzeylere doğru çıkılmasına yönelik davranışlara ve ilgili değerlere sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu değerlerden ve temel olgulardan biri de fiziksel benzersizliktir.<sup>113</sup> İşletmelerin fiziksel benzersizlik için organizasyon yapılarını değiştirmeleri gerekmektedir.

#### **3.1.1.6. Düzenden Sınırlı İstikrarsızlığa Geçiş Yönelimi**

Newtoncu anlayış, gerek fen bilimleri gerekse sosyal bilimler üzerinde nirengi noktası olarak atıfların

---

<sup>111</sup> Vicki CLIFT, “Surpetition Goes Beyond Competition”, *Marketing News*, Vol. 31, No. 16, (April 1997), s. 19.

<sup>112</sup> Edward De BONO, (Çev: Oya ÖZEL), *Rekabetüstü*, (Remzi Kitapevi, İstanbul: 1996), s. 12.

<sup>113</sup> Bkz. De BONO, s. 88.

merkezini oluşturarak, büyük ölçüde etkileyici olmuştur<sup>114</sup>. Newtoncu anlayışın, evrenin düzen içerisinde değişmez doğrulukta hareket etmesi ve geçmiş ile gelecek konumlarının belirlenebilmesi sonucunu ortaya koymasını eksen olarak alınmıştır. Bu düşünce sistematığı o kadar etkilidir ki, değişmezlik yanığı yaygın ve kalıcı olmuştur.<sup>115</sup>

Sosyal bilimlerden yönetime, 19. yüzyılın başında Newtoncu anlayışın etkisiyle gelişmiştir. Bilimsel temellere dayandırılması ve yapılan işlerin gözlemlenmesi, ölçülmesi, hesaplanması ve gelecek durumların belirlenmesi çabaları bu anlayışın sonucudur.<sup>116</sup> Bu çabalar içinde yapılandırılan geleneksel yönetim yaklaşımları, organizasyonları en basit bölümlere ayırmak şeklinde gerçekleşmiştir.<sup>117</sup>

Ancak, geçtiğimiz yüzyılının başından beri bilim alanında yaşanan gelişmeler, dünyayı algılayışımız ve anlayışımız üzerinde değişim ve dönüşüm yaşanmasına neden olmuştur. Yeni bilimler olarak adlandırılan Kaos ve Kuantum teorileri, geleneksel bilimlerle benzeşmeyen

---

<sup>114</sup> Roger PENROSE (Çev. Tekin DERELİ), **Karalın Yeni Usu II: Fiziğin Gizemi**, (TÜBİTAK Ya., No. 95, İstanbul:1999), s.24-25.

<sup>115</sup> Peter L. BENSTEIN (Çev. Meral TÜZEL), **Tanrılara Karşı: Riskin Sıradışı Tarihi**, (Türk-Henkel Dergisi Ya., No. 10, İstanbul: 1998), s. 285.

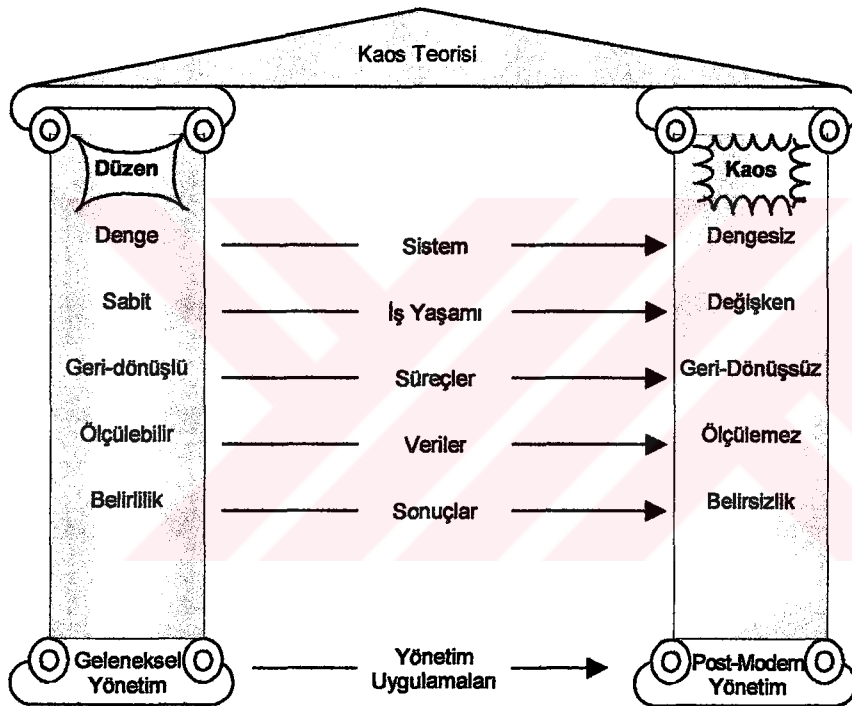
<sup>116</sup> TAYLOR, s. 109.

<sup>117</sup> James GLEICK (Çev. Fikret ÜÇCAN), **Kaos**, TÜBİTAK Ya. No. 15, 7. Bas., İstanbul: 2000, s. 6.

farklı bir konsept olarak, başta yönetim ve davranış bilimleri olmak üzere sosyal bilimler alanına yadsınmaz bir etki yaratmıştır.<sup>118</sup>

İş yaşamında yadsınmaz etki ve yaşanan dönüşümleri aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz.

Şekil 5. Kaos Durumları Karşılaştırması



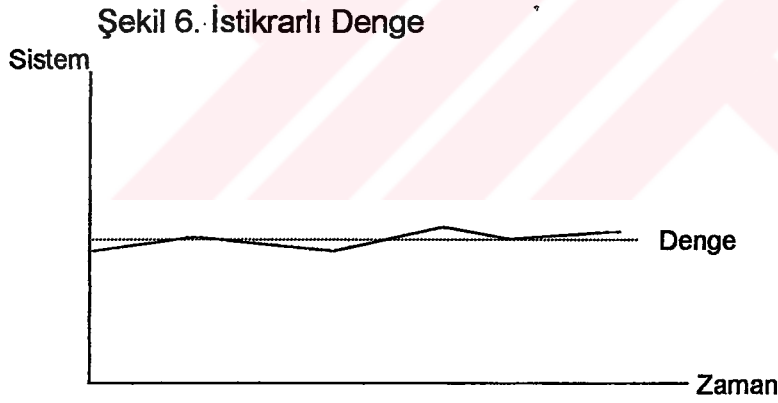
Kaos teorisi sonrasında sistemleri dengede değil dengesiz olduğu, iş yaşamının sabitlikten sıyrılıp, değişken olduğunun farkına varılmıştır. Süreçlerin, zamanın tek

<sup>118</sup> Murat A. DULUPÇU, "İktisattaki Paradigmik Dönüşüm: Kozmik İktisattan Kaotik ve Kuantum İktisadına Geçiş", İktisat Dergisi, Y. 32, S. 389, (Mayıs1999), s. 37.

yönlü olduğunun ortaya konması nedeniyle geridönüşlü olmadığı, verilerin kesin olarak ölçülemediği ve buna bağlı olarak sonuçların önceden belirlenemeyeceği kavranmıştır. Dolayısıyla yaşanan paradigma değişimine bağlı olarak düzen koşullarına göre tasarlanmış yönetim anlayışının, kaos ortamı içerisinde geçerliliğini korumakta zorlanmaktadır.

Kaos teorisine göre, sistemlerin üç durumun bulunmaktadır.<sup>119</sup> Bu durumlar;

*İstikrarlı Denge*: Sistemlerin sürekli olarak dengede olduğu durum. Sistem dengeden uzaklaşsa bile kısa zaman aralığında tekrar dengeye gelmektedir (Görünmez el, organizasyonlar arası ilişkiler).

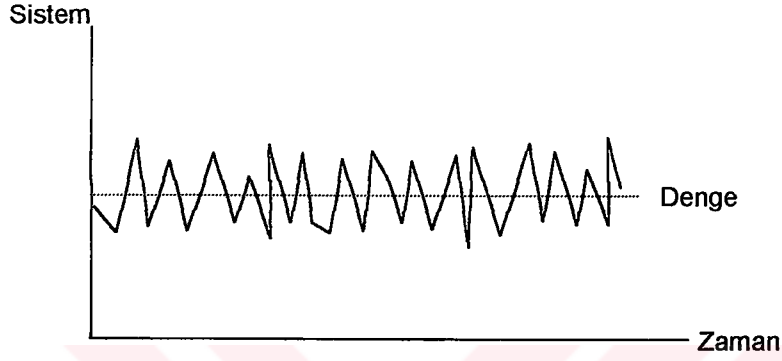


*Sınırlı İstikrarsızlık*: Kaos durumu olarak da adlandırılan sınırlı istikrarsızlık durumunda hem düzen

<sup>119</sup> Jason STILWELL, "Managing Chaos", **Public Management (US)**, Vol. 78, No. 9, (September 1996), s.8.

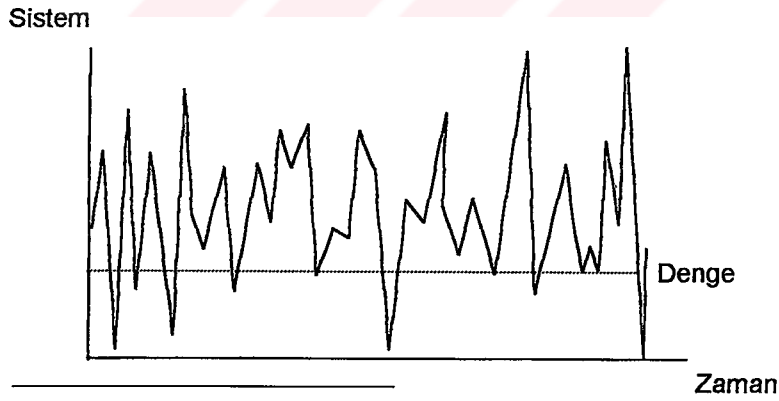
hem de düzensizlik bulunmaktadır. Kaos durumunda, düzen içerisinde düzensizlik, düzensizlik içerisinde düzen bulunabilmektedir.<sup>120</sup>

Şekil 7. Sınırlı istikrarsızlık



*Patlayıcı İstikrarsızlık:* Bu durum hiçbir düzen ve eğilimin bulunmadığı bir ortamı ifade etmektedir. Hiçbir belirlilik ve tahmin yürütülememektedir ve sürekli istikrarsızlık hakim olmaktadır.

Şekil 8. Patlayıcı İstikrarsızlık



<sup>120</sup> Kaos içerisinde düzenlilik için Bkz. PRIGOGINE-STENGERS, s. 27-56; Gürçan PAPATYA, "Mekanistik Anlayıştan Kuantuma: Yönetimin Geleceği", (Yayınlanmamış Makale), Isparta, 2001.

İstikrarlı denge durumunda, yapılan bütün faaliyetlerin sonuçları kestirilebilir. Çünkü sistem ölçülebilmekte ve geleceğe ilişkin konumlandırılabilir. Kaos (sınırlı istikrarsızlık) durumunda ise, her eylemin sonuçları kestirilemez, küçük eylemler büyük sonuçlara yol açabilir. Bu durum kelebek etkisi olarak adlandırılmaktadır.<sup>121</sup> Organizasyonların, kaos tarafından kuşatılmaları dolayısıyla düzen içerisinde değil, kaosun eşliğinde yaşamaları düzen koşullarına göre organize edilmiş geleneksel yaklaşımların değişmesi, farklı yönetim becerileri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu becerilerinin bazıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir.<sup>122</sup>

Tablo 4. Kaos Ortamında Bazı Temel Yönetim Becerileri

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Bilgiyi Araştırabilme</b>  | Sürekli çevreyi gözleyebilme ve gelişimleri izleyebilme                     |
| <b>Kavramsal Esneklik</b>     | Farklı alternatifleri aynı anda düşünebilme becerisi                        |
| <b>Empatik Düşünme</b>        | Başka insanların-toplulukların bakış açısını anlayabilme yeteneği           |
| <b>Etkileşimi Yönetebilme</b> | İşgörenlerin karar alma sürecine katılımı ve ekip kurma becerisi geliştirme |

Kaynak: Arman KIRIM, s. 74-75; Stephan R. COVEY, "Farklılıkları Uzlaştırmak", *Executive Excellence*, Y. 3, S. 35, (Şubat 2000), s. 3; Thomas NEFF-James CITRIN, "Six Principles", *Executive Excellence*, V. 17, No. 2, (Febrary 2000), s. 16; Daniel GOLEMAN, "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, (Nov/Dec 1998), s. 97-98'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

<sup>121</sup> Kelebek etkisi, sistem düşüncesi çerçevesinde çok küçük olarak adlandırılan olayların sistemler arasındaki bağıntılar yoluyla çok büyük sonuçlar doğurmasını ifade eden bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bkz. GLEICK, s. 1-29

<sup>122</sup> KIRIM, s. 74-78.

Kaos organizasyonları kuşatması organizasyonların, dinamik ve sürekli değişen çevreye ilişkin bilgilerin toplanması becerisini, değişimlere ayak uydurabilme ve farklı düşünme yönelimli kavramsal esneklik becerisini, insanların/organizasyonların bakış açılarını anlayabilme yeteneği olan empatik düşünme becerisini ve sinerjik uygulamalarda bulunmak ve ekip uygulamalarını gerçekleştirmeye yönelik işgörenlerin etkileşimini yönetebilme becerilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. KYE'ler, yukarıdaki tabloda açıklanan becerileri doğasında taşımaktadır. Dolayısıyla KYE'lerin kaosu yaşadığı günümüzde organizasyonlar için açılım oluşturmaktadır.

### **3.1.2. Durum Analizi**

Çevrenin sürekli olarak değişmesi, yapılmış olan durum analizlerinin yapıldığı andan itibaren eskimesine neden olmaktadır. Bu nedenle gelişen ve değişen çevreye ilişkin bilgilerin sürekli olarak güncellenmesi/yenilenmesi gerekmektedir.

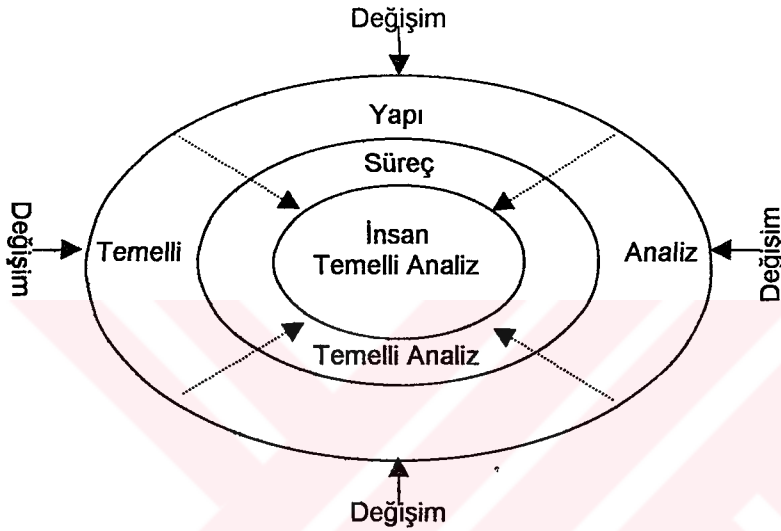
Organizasyonların çevresi, organizasyonun dışarısında kalan her şey olarak tanımlanmaktadır.<sup>123</sup> Organizasyonların, parçası olduğu bir çevrenin dışında

---

<sup>123</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (İ.Ü. İkt. Fak. Ya., No. 132, İstanbul: 1982), s. 150.

kendisinin oluşturduğu bir iç çevre de bulunmaktadır.<sup>124</sup> Durum analizi, stratejik formülasyonu yapmak için organizasyonların çevresini ortaya koyma çabası olarak gelişmiştir.<sup>125</sup>

Şekil 9. Durum Analizi Boyutları



Bu bölümde, KYE'lerin uygulanmasından önce organizasyon içerisinde yapılması gereken analizler açıklanmaya çalışılacaktır.

### 3.1.2.1. Yapı Temelli Analiz

Organizasyon yapısı, organizasyon içerisindeki görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve dağıtım

<sup>124</sup> Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (Beta Ya., 5.Bas., İstanbul: 1998), s. 201.

<sup>125</sup> Jay B. BARNEY-Ricky W. GRIFFIN, **The Management of Organizations**, (Houghton Mifflin Co., Boston: 1992), s. 216-241.



biçimini belli eden kuralları ve bunların somut biçimlerini göstermektedir.<sup>126</sup>

Organizasyon yapısı her ne kadar organizasyon şemalarında ve el kitaplarında gösterilse de, yaşanan gelişmelere bağlı değişimler sonrasında, bu araçlar kısırlaşmakta ve mevcut durumu açıklamada yetersiz kalmaktadır.

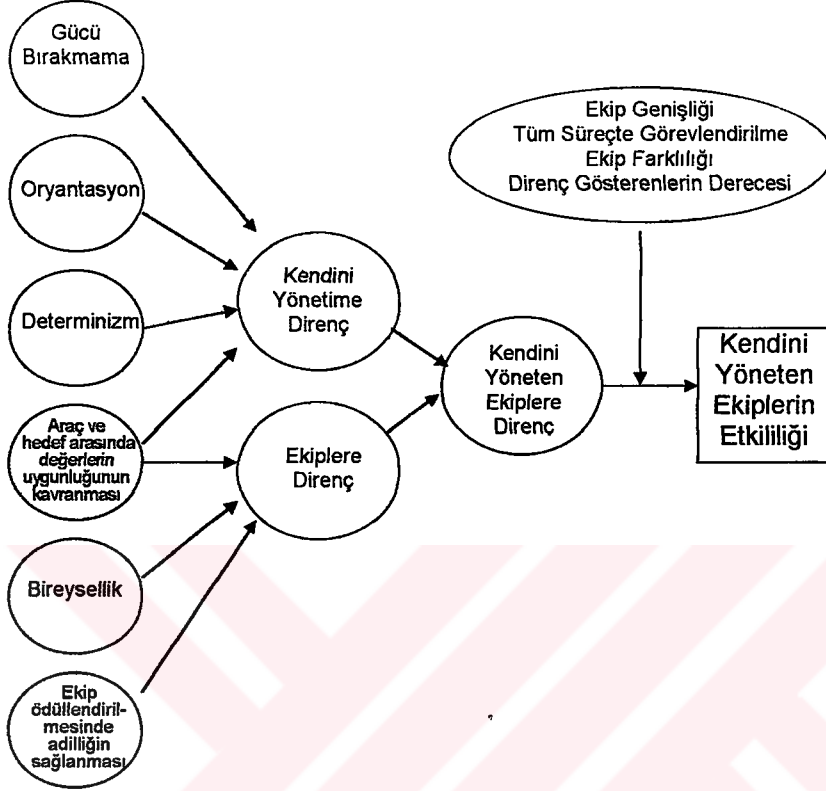
Bunların yanında örgüt kültürünü ortaya koyma çabaları, genellikle üst yönetimin oluşturmak istediği kültür doğrultusunda sonuçlandırıldığı için mevcut organizasyon kültürü ile çakışmamaktadır. Bu nedenle organizasyon içerisinde KYE'lerin oluşturulmasına yönelik olarak yapı temelli analizin yapılarak organizasyon kültürünün ortaya konması gerekmektedir.

Yapılan analiz sonrasında, organizasyon içerisindeki bireysellik-kollektivizm, yardımlaşma-çatışma, ortak değer yargıları-farklı değer yargılarının ortaya konması KYE'lerin etkinliğini etkileyecek unsurlar olduğu için önem taşımaktadır. Bu noktaların keşfedilmesi yeni uygulamaların gerçekleştirilmesinde kritik noktaların gözetilmesi için dayanakları oluşturacaktır. Bu noktaları şöyle ifade edebiliriz.

---

<sup>126</sup> Kemal TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, (İ.Ü. İşl. İkt. Ens. Ya., No. 125, İstanbul: 1990), s. 630.

Şekil 10. KYE'lerin Etkliliğini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Bradley L. KIRKMAN-DEBRA L. SHAPIRO, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward A Model of Globalized Self-Managing Work Teams Effectiveness", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 3, (1997), s. 734.

Organizasyon yapısına ilişkin yapılan analiz sonuçları KYE'lerin etkinliği için organizasyonda açıklanması ve iş görenlerin ilgilendirilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarının açıklanmaması işgörenlerde bu çalışmaların gereksiz ve boşa yapıldığı inancı oluşturmaktadır.

### 3.1.2.2. Süreç Temelli Analiz

Geleneksel yönetim anlayışında organizasyonel süreçler, en basit parçalara ayrılarak, her bir parça bir işgören tarafından yerine getirilmektedir.<sup>127</sup>

Bilimsel yönetim yaklaşımında süreçlerin analiz edilmesi çalışmaları, etkinliği ve verimliliği sağlamaya yönelik olarak bütünün basit ve bir işgören tarafından yapılabilecek parçalara bölünmesi amacıyla iş etütleri ve zaman etütleri çalışmalarıyla başlamıştır. Geleneksel düşünceden farklı olarak, KYE'lerin oluşturulmasına yönelik süreç analizi ise, bilimsel yönetim yaklaşımı ile aynı amacı taşımasına rağmen, onun tersine çabalara yöneliktir.

Geleneksel süreç analizlerinde işlerin nasıl en küçük parçalara ayrılacağı ve bu küçük uygulamaları gerçekleştirmek için asgari hangi yeteneklerin var olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. KYE'lere ilişkin süreç temelli analizlerde,

Süreç temelli analiz, organizasyon içerisindeki iş süreçlerinin hangi parçalara ayrıldığı ve bu parçalar arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasını kapsamaktadır. Süreçlerin analiz edilmesiyle, ilgili olan süreçlerin birleştirilmesine yönelik hazırlıklar sağlanmış olur. Örneğin

---

<sup>127</sup> Michael HAMER-James CHAMPY (Çev. Sinem Gül), **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, (Sabah Ya., İstanbul: 1996), s. 59-60.

Eastman Kodak işletmesi, deneme amaçlı film üretim bölümünü 10 aşamalı bir süreç olarak organize etmiş ve her süreci yerine getirmesi için bir teknisyeni görevlendirmiştir. İşgörenlerin bir birlerinden habersiz çalışmaları, karşılaşılan sorunların çözümünde zorlanmaya ve işin gerçekleştirilmesinde zaman kaybına neden olmaktadır. İşletmede süreçler analiz edilerek 10 sürecin tamamını yerine getiren KYE'ler şeklinde organizasyon yeniden dizayn edilmiştir. Bu uygulamadan sonra, tekrarlanan işlerde %79 azalma kaydedilmiş, verimlilik %30 arttırılmış ve hazırlık süreci 3 günden (24 saat) 10 saate düşürülmüştür.<sup>128</sup>

### 3.1.2.3. İnsan Temelli Analiz

Organizasyonların en temel unsurlarından bir tanesi de insandır. Çünkü, insansız bir organizasyon düşünülemez. İnsan dokusu organizasyondan organizasyona farklılıklar göstermektedir ve bu farklılıklar rekabetteki üstünlüğün farkını oluşturmaktadır.<sup>129</sup>

Katma değer yaratan en iyi uygulamalar, içe odaklaşmaya ya da insana endekslenmeyle bağlantılıdır. Çünkü gerçek içeridedir, KYE'lerde işletmenin içinde, yeni insan tarafından oluşturulan, kendinden başka bir şey değildir. İnsana dayalı pek çok etkinlik, insanı değer olarak

---

<sup>128</sup> REGAN, s. 84.

<sup>129</sup> Jefferey PLEFFER (Çev. Sinem GÜL), **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, (Sabah Ya., İstanbul: 1995), s. 13-14.

yönetimini en iyi sistem ve yöntemlere dayandırması çerçevesinde, değer, bağlılık, kültür, iletişim, paydaşlık, işbirliği ve sinerji yenilik ve risk rekabet tutkusu süreçlerinden oluşur. Ancak her süreci, insana dayalı etkinlikler olduğu göz önüne alındığında geliştirmek mümkündür.<sup>130</sup>

KYE'ler organizasyonda çalışan işgörenler arasından oluşturulduğu için organizasyonu içerisindeki işgören dokusunun anlaşılması önem taşımaktadır. İşgörenlerin, kendilerini yönetmeye olan istekleri, ekip çalışmasına yatkınlıkları, eğitim düzeyleri, bilgi seviyeleri, kişisel yetenekleri ve ilgi alanlarının analiz edilmesi bu analiz kapsamına girmektedir. İnsan temelli analiz, KYE üyelerinin seçilmesinde, eğitim programlarının yönlendirilmesinde ve ekip başarısının inşa edilmesinde yön göstermesi önem taşımaktadır.

### 3.1.3. Adımların Seçimi

KYE'lerin oluşturma yöneliminin anlamlandırılması ve organizasyonun analizinin tamamlanmasıyla KYE'leri oluşturma öncesi bilgilerin sağlanması, bu bilgilerin bütünlük değerlendirilmesini ve uygulamaya yönelik planlamanın oluşturulmasını gerektirmektedir.

---

<sup>130</sup> Jac FITZ-ENZ (Çev. Gülden ŞEN), **Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor**, (Sabah Kitapları, Ya. No. 100/124, İstanbul: 1999), s. 17-20.

Bu bölümde KYE'leri oluşturma öncesi gerçekleştirilmesi gereken bütünleşik değerlendirme ve planlamanın yapılması gereği üzerinde durulacaktır.

### **3.1.3.1. Bütünleşik Değerlendirme**

Organizasyon içerisinde yapılan analizler, uygulama eksenindeki yönelimlerin dayanağı olması açısından önem taşımaktadır. Fakat bu analizlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi bütünü görme önünde yadsınmayacak bir engel oluşturmaktadır. İçinde bulunulan durumun parçalar halinde gösterilmesinden ziyade, bütünün değerlendirilmesi daha geniş bir perspektife sahip olmayı sağlayacaktır.

Ova içinde bulunup ovayı algılama zorluğu karşısında yüksek bir tepeye çıkmak daha geniş bir perspektif sunacak ve bütünü algılamayı kolaylaştıracaktır. Bu nedenle yapılan analizlerin bütünleşik olarak değerlendirilmesi uygulama yöneliminin perspektif kazandırılmasını sağlayacaktır.

### **3.1.3.2. Uygulama Planının Hazırlanması**

Planlama çalışmaları geleceği bu günden belirleme çalışmaları olarak karşımıza çıkar.<sup>131</sup> Gerçi, değişimin sürekliliği ve kaotik düzensizliklerin bilinmesi, planlama açısından paradoks oluşturmaktadır. Bu paradoks

---

<sup>131</sup> Ed. Cevat ELMA-Kamile DEMİR, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Anı Ya., Ankara: 2000) içinde, Şenay Sezgin NARTGÜN, "Stratejik Planlama ve Eğitim", s. 272.

planlamanın belirlemeye, kestirmeye dayalı ve değişimlere karşı genelde kapalı olmasından kaynaklanmaktadır.

KYE'lere yönelik olarak düşünölen planlama faaliyeti geleneksel planlamadan farklılaşmaktadır. KYE'lere yönelik planlama faaliyeti stratejik düşünme eksenli değerlendirilmektedir. Stratejik düşünme ile yapılacak olan uygulamaların düşünsel olarak ifade edilmesi süreci anlaşılmalıdır. Bu noktada önemli olan, "kavramsal düşünme" ve eyleme sokma" becerisini eş zamanlı değerleyebilmek, resmi bütün olarak değerlendirip planlamanın bu bağlamda yapılmasını sağlamaktır.<sup>132</sup>

### **3.1.3.3. Alternatif Planlama**

Alternatif olarak düşünölen planlar, yaşanan değişiklikler ve karışıklıklar karşısında alternatiflerin oluşturulması ve çıkış noktalarının sağlanmasına yöneliktir. KYE'lerin uygulamalarında buz dağı gibi su üstünde görölen başarıların yanında su altında bekleyen başarısızlıklarda bulunmaktadır.

Bu başarısızlıkların mevcudiyetine bağlı olarak alternatif planlama çalışmalarının gözetilmesi gerekmektedir. KYE'lerin eşiği geçmesi, kendini yönetim sınırlarını aşması, organizasyon dokusunun olumsuz etkilenmesi vb. durumlar gerçekleşmesi ihtimalinin olması

---

<sup>132</sup> Gürçan PAPATYA, "Meydan Okuma Koşulu: Stratejik Düşünme", *Dünya Gazetesi*, (18 Temmuz 2001), s. 11.

karşısında alternatif seçeneklerin hazırlanması, organizasyon açısından olumlu olarak düşünölmelidir.

### **3.2. ÇATALLAŞMA AŞAMASI**

Çatallaşmalar yani dönüş noktaları, bir eğrinin bir yöne doğru eğilim yapmayı durdurup diğör yöne doğru eğilim yapmaya başladığı noktalarda söz konusudur. Bu noktalara iş yaşamında çok sıklıkla gelinmektedir. Krizlerin ortaya çıkması, değışen iş koşulları ve yeni olanakların/fırsatların ortaya çıkması, iş yaşamının resminin değışmesine neden olmaktadır. Ortaya çıkan yeni resim karşısında organizasyonlar, eski yapılarını devam ettirmek ve yeni resme göre yeniden yapılanmak arasında karar vermek zorunda olduklarında, dönüş noktasında olurlar.

Çatallaşmaların (dönüş noktalarının) ne zaman ortaya çıkacağı kesin olarak saptanamamakta ve yaşanan çatallaşma karşısında yapılacak tercih sonucu kestirilememektedir.<sup>133</sup> Bu belirsizliğe karşı tercihi yapmak kaçınılmaz bir durumdur. KYE'lerin uygulanması da organizasyonlar için bir çatallaşma noktası oluşturur.

#### **3.2.1. Üst Sistem Desteğinin Alınması**

KYE'lerin uygulanmasında üst sistem desteğinin alınması zorunluluktur. KYE'lerin oluşturulabilmesi ve

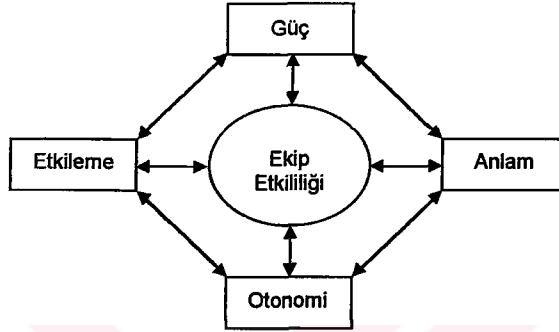
---

<sup>133</sup> GROVE, s. 33-36.



dolayısıyla kendisini yönetmesi, üst yönetimin yetkilendirmesiyle mümkün olacaktır.<sup>134</sup> Yetkilendirme, karar verme yetkisinin devredilmesidir.<sup>135</sup>

Şekil 11. Ekip Yetkilendirmenin Ekip Etkililiğine Etkisi



Kaynak: Bradley L. KIRKMAN-Benson ROSEN, "Powering Up Teams", *Organizational Dynamics*, V. 28, N. 3, (Winter 2000), s. 52

Yetkilendirme ekibe karar verme gücü, etki yapma yeteneği ve otonomi sağlamak ve ekibin ad olarak değil, gerçek bir ekip olması için anlam kazandırmaktadır. Dolayısıyla bu etkenler ekip etkililiğini sağlamaktadır.

Organizasyon içerisinde, bir dönüşüm gerçekleşmesi için organizasyonun başındaki yetkin bir kişinin desteği gerekmektedir.<sup>136</sup> KYE'ler için üst sistemin

<sup>134</sup> Irene McCafferty-D. LAIGHT, "Empowering The Team", *Total Quality Management*, Vol. 8, No. 2-3, (June 1997), s. 228.

<sup>135</sup> Michael J. BROVER, "Empowering Teams: What, Why, and How", *Empowerment in Organizations*, Vol. 3, No. 1, (1995), s. 15; Giuseppe LABIANCA-Barabara GRAY-Daniel J. BRASS, "A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment", *Organization Science*, Vol. 11, No. 2, (March-April 2000), s. 236.

<sup>136</sup> John P. KOTTER (Çev. Meral TÜZEL), *Değişimi Yönetmek, Değişim*, (MESS Yayınları, İstanbul: 1999), s. 15.

desteğinin alınması gerçekçi beklentilerin ve destek perspektifinin oluşturulmasıyla gerçekleşecektir.

### 3.2.1.1. Destek Sağlama Perspektifi Oluşturma

KYE'lerin oluşturulması üst yönetim tarafından sağlanacak olan desteğe bağlıdır.<sup>137</sup> Bu desteğin sağlanabilmesi için yönetime, KYE'lere niçin ihtiyaç duyulduğu (yönelimin anlamlandırılması), bu zorunluluğun organizasyon içerisinde yapılan analizi de kapsayan ayrıntılı bir rapor olarak hazırlanması ve sunulması gerekmektedir. Hazırlanan çalışmada, KYE'leri uygulayan organizasyonların ulaştığı sonuçların ortaya konması destek sağlamak için önemli bir etken olacaktır.

KYE'ler geleneksel yönetim anlayışından farklılaşması, dolayısıyla organizasyon içerisindeki geleneksel uygulamalardan farklı çalışma yöntemlerinin benimsemeye neden olur. Bunun yanında, ekip üyelerinin, ihtiyaç duyacakları eğitimlerin sağlanması, yenilikçi uygulamalarda bulunmalarına izin verilmesi ekibin gelişmesi ve başarıya ulaşmada kritik öneme sahip olmaktadır.<sup>138</sup> Bu nedenle yönetimin koşulsuz desteği

---

<sup>137</sup> Mark PEETERS-Jeoren KOPPENS, "Self-Managing Teams in Practice: Problems and Solutions from The Netherlands", 8<sup>th</sup> International Conference on Work Teams, Center for Study of Work Teams University of North Texas, (12 September 1997), <http://www.workteams.unt.edu/proceed/peeter97.html>

<sup>138</sup> Tanju ARGUN, "Eğitim, Kimin İçin?", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 11, (Şubat 1998), s. 20.

istenir/beklenir fakat bu desteğin yönlendirme olmamasına dikkat edilmelidir.<sup>139</sup>

### **3.2.1.2. Gerçekçi Beklentiler Üzerinde Yoğunlaşma**

Organizasyonlarda KYE'lerin uygulanması, yöneticilere başka organizasyonlarda KYE'lerin ulaştığı sonuçların ortaya konmasından sonra cazip gelmektedir. İkinci bölümde açıklanan KYE'lerin sağladığı faydalar, diğer organizasyonlarda aynı beklentileri oluşturmaktadır. Bu noktada göz ardı edilen KYE'lerin bu sonuçlara ulaşmasının kısa bir süre içerisinde gerçekleşmemesidir.

Örneğin IDS Finansal servisinde KYE'leri oluşturmanın 100 (3,5 ay) günlük bir periyotta gerçekleşeceği düşünülürken, oluşturma süreci 250 (8,5 ay) gün almıştır.<sup>140</sup> Üst yönetimin beklentisinin yüksek olması ve dolayısıyla KYE'in zamanında oluşturulamaması, ekibin başarısız olduğu değerlendirilmesinin yapılmasına neden olmuştur.

Oluşturma süreci dışında KYE'in çalışması esnasında da yönetim tarafından beklentilerin çok yüksek düzeyde oluşturulmaması, dolayısıyla gerçekçi beklentilerin oluşturulması gerekmektedir. Bunun yanında,

---

<sup>139</sup> Dale YEATTS-Debra BARNES, "What are The Key Factors for Self-managed Team Succes?", *Journal for Quality and Participation*, Vol. 19, No. 3, (June 1996), s. 72,

<sup>140</sup> Charles C. MANZ-Henry P. SIMS, "Challenges to Impelenting Self-Managing Teams", *Journal for Quality and Participation*, Vol. 18, No. 2, (March 1995), s. 24.

beklentilerin gerek maddi, gerekse manevi karşılıklarının bilinmesi de öncelikli olarak karşılanması açısından önemli olmaktadır.<sup>141</sup>

### 3.2.2. Yönlendirme Komitesinin Kurulması

KYE'ler iş sürecinin tümünü yerine getirdiği için, ekibin oluşturulmasından önce yönlendirme komitesinin oluşturulması gerekmektedir. Yönlendirme komitesi, çeşitli yönetim kademelerinin, teknik kadronun ve operasyon birimlerinin temsil edildiği gruplardır.<sup>142</sup>

Yönlendirme komitesinin etkin olması, organizasyonun tepe yöneticisi tarafından desteklenmesi; katılım ve aktif destek sağlanması gerekmektedir.

Yönlendirme komiteleri, yapılan analizler sonrasında organizasyon içerisindeki süreçlerin bütünleştirilmesi ve ekip tarafından yerine getirilebilecek bir süreç olarak tamamlanması ve KYE'lere yardımcı olmak amacıyla oluşturulurlar. Bu noktada yönlendirme komitesinin işlevlerini aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz.<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> Harvard Business Review (Çev. Gündüz BULUT), **İnsanları Yönetmek**, (MESS Ya. İstanbul: 1999) içinde J. Sterling LIVINGS, "Yönetimdeki Pygmalion", s. 58-59.

<sup>142</sup> Stephen M. RAMIREZ, "Self-Directed Work Teams", **FBI Law Enforcement Bulletin**, Vol. 68, No. 8, (August 1999), s.22.

<sup>143</sup> Bilge ERENGÜL, **Kültür Sihirbazları**, (Evrım Ya., İstanbul: 1997), s. 151.

a. *Strateji oluşturma*: Yönlendirme komitesi, oluşturulacak olan KYE'nin hangi süreçlerde çalışacağını, ekibin çalışma sınırlarını ve kapsamını oluşturur.

b. *Bilgi köprüsü olma*: Yönlendirme komitesi, çeşitli birimleri temsil eden çalışanlardan oluştuğu için KYE'lerin diğer birimlerle iletişimde bulunmasını sağlar ve diğer birimleri KYE'ler ile ilgili olarak bilgilendirir.

c. *Problem çözme*: Yönlendirme komitesi, organizasyon içerisinde KYE'lerin karşılaştığı problemlerin çözümü işlevini yerine getirir.

### 3.2.3. Çatılandırmanın Yapılması

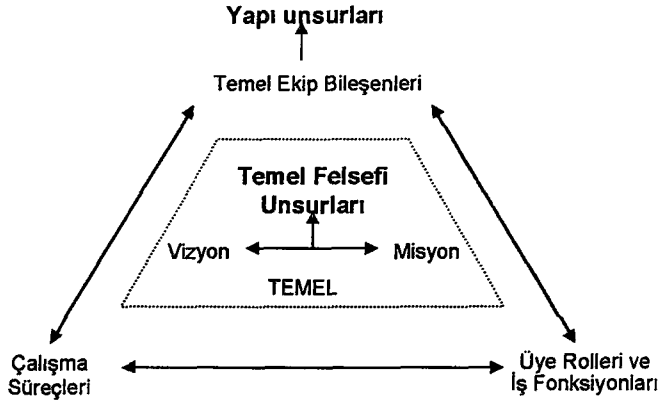
KYE'ler sosyo-teknik sistem özellikleri taşıması, dolayısıyla üyelerden oluşan sosyal bir dokuyu ve çalışmaların yürütülmesi için gerekli teknik donanımı bünyesinde barındırırlar.<sup>144</sup> Sosyo-teknik sistemler şekilsel olarak oluşturulabilmelerine karşın KYE'ler, şekilsel olarak bir biçime dayalı olarak oluşturulmazlar.<sup>145</sup> Çatılandırma süreci, KYE'lerin temellerinin ve yapısının (dokusunun) oluşturulması anlamında kullanılmakta, biçimsellik anlamında kullanılmamaktadır.

---

<sup>144</sup> Steven H. APPELBAUM, "Socio-Technical System Theory: An Intervention Strategy for Organizational Development", *Management Decision*, Vol. 35, No. 6, (June 1997), s. 458.

<sup>145</sup> Frank SHIPPER-Charles C. MANZ, "Employee Self-Management Without Formally Designed Teams: An Alternative Road to Empowerment", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 19, (Winter 1992), s.57.

Şekil 12. KYE'lerin Çatılandırılması



Yukarıdaki şekilde de ifade edildiği gibi, organizasyonların misyonları, varlık sebeplerini başka bir ifade ile organizasyonun oluşumunun temelini, vizyon ise bu temelin ulaşmak istediği noktayı ifade etmektedir. KYE'lerin misyonu ve vizyonu temel felsefi değerleri niteler. KYE'lerin şekilsel olmayan yapısını ise, temel ekip bileşenleri, üyelerin rolleri ve fonksiyonları ve çalışma süreçleri oluşturmaktadır.

### 3.2.3.1. Temelin Oluşturulması

Binaların dayanıklılığı temellerinin sağlamlığına bağlıdır. Metaforik bir çıkarımla, ekiplerin dayanıklılığı, temellerin sağlam olmasına, yani doğru temeller üzerine inşa edilmesi bağlı olmaktadır.

### 3.2.3.1.1. Misyon Bildirimi

Misyon kelime anlamı ile, başarılması gereken kutsal/genel görev anlamını taşımaktadır.<sup>146</sup> KYE'ler için misyon kavramı felsefi bir nitelik taşımaktadır. Bu anlamda misyon, üyelere bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve ekibi diğer ekiplerden ayırmaya yarayacak uzun dönemli görev ve paylaşılan ortak bir değer olarak tanımlanmaktadır.<sup>147</sup>

Misyon kavramının, iki yönü bulunmaktadır. Bu yönleri misyon bildirme ve misyon yazma oluşturmaktadır. Misyon yazma işlemi misyon bildirimine göre daha zor ve entellektüel bir çabayı gerektirmekte ve daha uzun bir süreyi kapsamaktadır. Misyon bildirme söz ile yapılan bir eylem olurken, misyon yazma bir kitapçık ve/ya metin olarak misyonun ifade edilmesidir.

KYE'lerin oluşturulması aşamasında misyon yazma uygulamalarının sağlıklı olabilmesi nedeniyle, ekip tarafından ekibin misyonu belirlenmelidir. Bu aşamada aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir.<sup>148</sup>

*a. Misyon motive edici olmalıdır:* Misyon ulaşılmaya değer, üyeler için anlam ifade edici ve ulaşmaya yönlendirici olmalıdır.

---

<sup>146</sup> Meydan Larousse, C. 14, s. 46.

<sup>147</sup> DİNÇER, s. 10.

<sup>148</sup> PAPATYA, "Organizasyonların...", s. 13.

*b. Misyon ekip politikalarını içermelidir:* Politikalar, kişisel özellik taşımaktan ziyade ekibin bütününe yöneliktir ve üyeleri bir yöne yönlendirir.

*c. Misyonlar uzun vadeli (10-20 yıllık) olmalıdır:* Misyonlar, anlamsızlaşması halinde yeniden tanımlanmalı fakat uzun vadeli vizyon ve yön vermesine dikkat edilmelidir.

### **3.2.3.1.2. Vizyon Yazma ve Paylaşma**

Vizyon kelime anlamıyla görüş, görme becerisinin gözler dışındaki araçlarla yapılması anlamındadır.<sup>149</sup> Vizyon, geleceğe ilişkin, gidilecek yönün belirlenmesine yönelim verici bir motor ve geleceği belirleyici davranışları uyarcı bir işleve sahip, rekabetçi tutum ve/ya güç yaratmaya yönelik stratejik kaynakların hazırlanması ve oluşturulması ile formüle edilen entellektüel görüşleri içerir.<sup>150</sup> Aynı zamanda vizyon, oluşan yapının özünün kazanılmasında kilit faktördür.<sup>151</sup>

KYE'ler içerisinde oluşturulacak vizyon ve paylaşılması, ekibin ortak bir gelecek noktasına doğru odaklanması ve bu noktaya ulaşmak için çabalarının sinerjik bütünlüğünün sağlanması açısından önem

---

<sup>149</sup> Cem KOZLU, *Türkiye Mucizesi İçin...Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, (Türkiye İş Bankası Ya., No. 335/35, Ankara: 1994), s. 1.

<sup>150</sup> PAPATYA, "Vizyon: Hayal....", s.126-127;

<sup>151</sup> Ullrich SOLLMANN-Roderich HEINZE (Çev. Veli KARAGÖZ), *Vizyon Yönetimi*, (Evrım Ya., İstanbul: 1995) içinde Peter HEINTEL, "Vizyon ve Öz Yapılanma", s. 94.



taşımaktadır. Fakat geleceğin belirsiz ve belirlenemez olması, vizyon yazmanın paradoksunu oluşturmaktadır. Paradoksa rağmen vizyon kendi geleceğini oluşturmada ve ona ulaşmada temel niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla vizyonun ulaşılabilir olması ve ulaşıldığında revize edilmesi gerekmektedir.<sup>152</sup> KYE'lerin vizyonu, düşüncelerin bulanıklaştırılmaması ve anlaşılması için, çok kısa sürede açıklanabilecek ve bu sür içerisinde anlaşılacak nitelikte açık olarak oluşturulmalıdır.<sup>153</sup>

Ekip vizyonu oluşturmak, ekibin ufkunun açılmasını ve bakış açısının genişletilerek yaratıcı düşünme ve belirsizlikler karşısında dayanıklı olabilme yeteneğini geliştirir.<sup>154</sup> Gerek organizasyonlar gerekse de ekipler açısından önemli olan vizyonun oluşturulmasında aşağıdaki ilkeleri gözetmek gerekmektedir.<sup>155</sup>

a. *Veri tabanı oluşturma*: Ekibin ihtiyaç duyacağı bilgilerin sağlanması, ileride ekibin gerekli aşamalarda kullanılması yoluyla uygulamalarda kolaylık sağlayacaktır.

b. *Gerçekçi düşünme*: Fantezi olarak hayallere dayalı olan vizyonların motivasyonu kırıncı özelliği taşıması,

---

<sup>152</sup> Keith D. DENTON, "Building a Shared Vision", **S.A.M. Advanced Management Journal**, Vol. 62, No. 1, (Winter 1997), s. 38.

<sup>153</sup> Joseph V. QUIGLEY (Çev. Berat ÇELİK), **Vizyon**, (Epsilon Ya., İstanbul: 1998), s. 29-30.

<sup>154</sup> Cole LARY-Kay CLONNEY, "Ekip Vizyonu", **Executive Excellence**, Y. 5, S. 50, (Nisan 2001), s.16; Nuray SUNGUR, **Yaratıcı Düşünme**, (Evrin Ya. No: 54/6, İstanbul:1997), s. 65.

<sup>155</sup> ERENGÜL, s.82-85.

ekip vizyonunun gerçekçi olarak oluşturulması, gerçekleştirme boyutunu sağlamaktadır. Yaratıcı vizyonların oluşturulması açısından hayallerin tümüyle göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

c. *Pratik ve pragmatik olmaktan vazgeçme:* Somutlaştırma çabalarına bağlı olarak ölçülebilir vizyonlar geleneksel yönetim anlayışına hitap etmektedir. Günümüzün belirlilikten ve kesinlikten uzak olması, vizyonun pratik düşünce ürünü ve pragmatik olmamasını gerektirmektedir.

d. *Orijini tanımlama:* Vizyonla çizilen geleceğe kim ve/ya ne için gelineceği önem taşımaktadır. Bu nedenle odağın belirlenmesi gerekmektedir.

e. *Etkileşimi ve ilişkileri önemseme:* Sosyo-teknik sistemler arasında etkileşimin olmaması düşünülemez. Bu nedenle etkileşimde ve iletişimde bulunulacak sistemlerin gözetilmesi gerekmektedir. Ulaşılmak istenen vizyona, bilinçli/bilinçsiz etkileşimde ve iletişimde bulunanların da etkisi olacaktır.

### **3.2.3.2. Yapının Oluşturulması**

KYE'lerin çalışmalarında ulaşacağı başarılar ekip yapısının oluşumuna bağlıdır. KYE'lerin yapısının şekilsel niteliklere bağlı olmadan, gerekli olan donanımların sağlanmasıyla oluşturulması gerekmektedir. Bu noktada KYE'lerin yapısal elemanlarının kritik karışımının

yapılmalıdır.<sup>156</sup> Yani her bir bileşen tek başına yeterli ve önemli değildir.

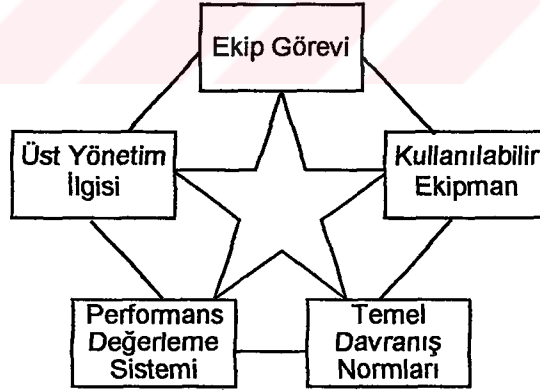
KYE'lerin yapısal unsurları, temel ekip bileşenleri, üye rolleri ve iş fonksiyonları ve çalışma süreçlerinden oluşmaktadır.

### 3.2.3.2.1. Temel Ekip Bileşenlerinin Oluşturulması

KYE'ler, bir iş sürecine ilişkin olarak yönetim faaliyetlerinin bütününe yerine getirmekten sorumlu olan ekiplerdir.<sup>157</sup> KYE'lerin iş sürecini eksiksiz olarak yerine getirebilmesi için temel ekip bileşenlerinin sağlanması gerekmektedir.

Temel ekip bileşenlerinin her biri bağımsız olmasına rağmen birbirinden ayrı düşünülemez. Temel ekip bileşenlerini aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz.

Şekil 13. Temel Ekip Bileşenleri



<sup>156</sup> Ruth WAGEMAN, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", *Organizational Dynamics*, Vol. 26, No. 1, (Summer 1997), s. 52-53.

<sup>157</sup> Stephan P. ROBBINS-Mary COULTER, *Management*, (Prentice Hall, New Jersey: 1996), s. 508.

a. *Ekip görevi*: KYE'ler geçici ekipler değildirler. Dolayısıyla KYE'lerin üstlendiği görevler kısa süreli görevler olmamalıdır. İş süreçlerinin bütünü ekip tarafından gerçekleştirileceği için ekip görevinin iş sürecinin bütününe kapsamı gerekmektedir.<sup>158</sup> Sürecin tamamının KYE tarafından gerçekleştirilmemesi, uyumsuzluk yaratma riski açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

b. *Yetkin üyeler*: Peter Drucker'ın da ifade ettiği gibi işi en iyi bilen işi yapandır. KYE üyeleri iş süreçlerinde çalışan işgörenlerden seçilmelidir. Seçilecek olan işgörenler, organizasyon içerisinde saygın kişiler olmalıdır. Ekip üyeleri çeşitli teknik ve davranışsal teknikler uygulanarak seçilmelidir.<sup>159</sup> Ayrıca ekip üyelerinin işletmenin çalışma süreçleri hakkında bilgi sahibi olmasına dikkat edilmelidir. Dolayısıyla KYE üyelerinin yetkin ve gönüllü olmaları gerekmektedir.

c. *Üst yönetimin ilgisi*: Organizasyon yönetiminin KYE'lere ilginin ekibe gerekli olacak destekleri sağlama boyutunda olması gerekmektedir.<sup>160</sup> Üst yönetimin KYE'ler ile ilgilenmemesi, ekipte değersizlik hissi uyandırabilir ve ekibin başarısız olmasıyla sonuçlanabilir.

---

<sup>158</sup> John A. PEARCE-Elizabeth C. RAVLIN, "The Design and Activation of Self-Regulating Work Groups", **Human Relations**, Vol. 40, No. 11, (1987), s. 754.

<sup>159</sup> ERENGÜL, s. 153.

<sup>160</sup> Tai T. NGUYEN-Mohsen ATTARAN, "Creating The Right Structural Fit for Self-Directed Teams", **Team Performance Management**, Vol. 6, No. 1/2, (2000), s. 29.

d. *Kullanılabilir/işlevsel ekipman*: Sosyo-teknik sistemler olarak KYE'lerin dayanağını oluşturur.<sup>161</sup> Bu nedenle KYE'ler sosyal yapının ve teknik donanımın bir arada olduğu oluşumlardır. KYE'lerin çalışmalarını yapabilmesi için kullanılabilir ekipmanların yönetim tarafından sağlanması gerekmektedir. Ekipmanların sadece kullanılabilir olması yeterli değildir. Ayrıca ekibin isteklerini karşılayacak işlevsellikte olmalıdır.

e. *Temel davranış normları*: Ekip üyelerinin, geleneksel çalışma stilinden farklı olarak KYE'ler içerisinde çalışmaya başlaması yeni davranış normlarının geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.<sup>162</sup> Bu normların gelişmesi zaman içerisinde ve eğitim faaliyetlerinin sağlanması ile gerçekleşecektir.

f. *Performans değerlendirme sistemi*: KYE'lerde denetim ekip içerisinde yapılmaktadır.<sup>163</sup> İş süreçlerinin tamamını gerçekleştiren KYE'ler, bu süreçler ile ilgili olarak planlama, organizasyon gibi yönetim işlevleri yanında denetim faaliyetini de gerçekleştirirler. Dolayısıyla denetime bağlı olarak performans değerlendirme sistemi ekip içerisinde oluşturulmalıdır.<sup>164</sup>

---

<sup>161</sup> Eric MOLLEMAN-Ad H. Van Der ZWAAN, "Self-organizing Groups: Conditions and constraints in a Sociotechnical Perspective", *International Journal of Manpower*, Vol. 19, No. 5, (1998), s. 301.

<sup>162</sup> MANZ-SIMS, "Challenges...", s. 28.

<sup>163</sup> Kirkman L. BRADLEY-Benson ROSEN, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, (February 1999), s. 63.

<sup>164</sup> ÖZKALP, s. 436.

### 3.2.3.2.2. Üye Rollerinin Ayarlanması ve İş Fonksiyonları

KYE'lerde her ne kadar bütün üyeler diğer üyelerin yaptıkları işleri gerçekleştirse de ekip içerisinde üye rolleri ve iş fonksiyonları bulunmaktadır.

a. *Üye rolleri:* KYE'lerde üyeler, yaptıkları iş tercihlerine bağlı olarak bir takım rolleri gerçekleştirmektedirler. Ekip üyeleri bu rollerin sadece bir tanesini gerçekleştirebilecekleri gibi, birkaç tanesini de gerçekleştirebilirler. Bu roller aşağıdaki tablo yardımıyla açıklanabilir.

Tablo 5. Üye Rollerini

| Üye Rollerini  | açıklamalar  |
|--|--|
| Yaratıcı-Teşvik Ediciler (Creator-Innovator)                 | Hayal gücü yüksek, kavramsal bütünleştirme becerisi gelişmiş, baskıdan uzak çalışmayı severler.                |
| Keşfedip-Yükselticiler (Explorer-Promoter)                   | Araştırma yeteneği gelişmiş, fikir üretmede ve geliştirmede yetkin, ikna kabiliyeti yüksektir.                 |
| Bulup-Geliştiriciler (Assesesor-Developers)                  | Farklı bakış açıları geliştirebilen, analitik becerileri ve deney kabiliyeti gelişmiştir.                      |
| İvme Sağlayıp-Organize Ediciler (Thruster-Organizaers)       | Çalışma prosedürlerini ortaya koyan, yapısal çalışmalarda bulunan, organize etme yeteneği gelişmiş kişilerdir. |
| Sonuçlandırıcı-Üreticiler (Concluder-Producer)               | Sabırlı, azimli, üretmekten ve başladığı işi bitirmekten gurur duyan üyedir.                                   |
| Kontrolcü- Denetleyiciler (Controler-Inspecters)             | Ayrıntılara duyarlı, çalışmalarda titizlik gösteren, doğruluk peşinde koşan üyedir.                            |
| Destekleyici-Devamlılık Sağlayıcılar (Upholders-Maintainers) | Düzenli, sosyal açıdan gelişmiş ve yardım sever üyedir.  |
| Bilgilendirip-Öğüt Vericiler (Reporter-Advisers)             | Dinleme becerisi gelişmiş, detaylı bilgi edinen ve sağlayan, tecrübeli üyelerdir.                              |
| Kaynaştırıcı/Birleştiriciler (Linkers)                       | Öğrenme isteği yüksek, olumlu düşünebilen ve fikirleşeri ve insanları bir araya getirebilen üyedir.            |

Kaynak: Charles MARGERISON-Dick McCANN, "Quality in Teamwork", *Journal for Quality and Participation*, Vol. 18, No. 2, (March95) içinde ekip yönetim tekerleğinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

*b. İş Fonksiyonları:* Ekip içerisinde, iş fonksiyonları üyelerin üstlendikleri roller doğrultusunda gerçekleştirilen fonksiyonlardır. Üye rollerinde olduğu gibi her bir üye bir fonksiyonu yerine getirebileceği gibi birden fazla fonksiyonu da yerine getirebilir. İş fonksiyonlarını aşağıdaki tablo yardımıyla açıklanabilir.<sup>165</sup>

Tablo 6. İş Fonksiyonları

| <b>İş Roller</b>            | <b>Açıklamalar</b>   |
|-----------------------------|--|
| Öğüt verme (Advising)       | Yapılan veya üretilen bir ürün için bilgi toplamak, toplanan bilgiyi başkalarına aktarmak veya bir hizmetin kalitesi hakkında fikir verme işlevidir. |
| Yenilikçi olma (Innovating) | Yeni fikirler üretmek ve karşılaşılan sorunlara yeni çözüm yolları getirme işlevidir.  |
| Destekleme (Promoting)      | Yeni fikirleri, çözüm yollarını destekleme ve yardıma ihtiyacı olanlara destek verme işlevidir.  |
| Geliştirme (Deveoping)      | Yeni fikirler üretme ve uygulanan süreçleri geliştirme işlevidir.  |
| Organize Etme (Organizing)  | Üretilen fikirlerin ve çözüm yollarının uygulanması için yapı hazırlama işlevidir.   |
| Üretme (Producing)          | Mal, hizmet veya fikir üretme bunu yanında ekip içerisinde yapılacak çeşitli işleri gerçekleştirme işlevidir.  |
| Denetleme (Inspecting)      | Yapılan işlerin doğruluğunun sağlanması ve ileri bildirim için veri sağlama işlevidir.   |
| Muhafaza Etme (Maintainig)  | Ekibin güvenle çalışabilmesi için gerekli şartların hazırlanması işlevidir.  |
| Kaynaştırma (Linking)       | Ekip sinerjisini sağlamaya yönelik, iş rollerinin ve fonksiyonlarının kaynaştırılması işlevidir.   |

Üye rollerinin ayarlanması ve iş fonksiyonlarının ekip içerisinde sağlanması ekip performansının yüksekliği

<sup>165</sup> Bkz. Robert E. Coffey-Curtis W. COOK-Phillip L. HUNSAKER, *Management Organizational Behavior*, (Austen Press Burr Ridge: 1994), s. 354-356; Geoffrey M. BELLMAN, "Çapraz İşlevli Ekip Çalışması", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 2, (Mayıs 1997), s. 7-8.

acısından önem taşımaktadır. KYE'ler içerisinde üyelerin rolleri üstlenmesi ve iş fonksiyonlarını yerine getirmesi ekip üyeleri arasında ve yönlendirme komitesinin yardımıyla gerçekleştirilmelidir.

### **3.2.3.2.3. Çalışma Süreçlerinin Oluşturulması ve Geliştirilmesi**

Üretim faaliyetinde bulunulmasında yapılacak olan işler bir süreç içerisinde gerçekleştirilir. Çalışma süreçleri, ekibin faaliyet göstereceği alanda çalışma biçimini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

KYE'ler, çevrenin sürekli değişimine bağlı olarak şekilsel olarak oluşturulmaz. Buna bağlı olarak ekip çalışma süreçlerinin de şekilsel özellik taşıması gerekir. Bu nedenle aşağıdaki noktaların gözetilmesi gerekmektedir.

*a. Serbest biçimli tasarım ve bilişim:* Alvin Toffler, "gelecekte ortaya çıkabilecek durumlara karşı organizasyonlar değişik biçimler alabilirler" demektedir.<sup>166</sup> Bu doğrultuda ekipler biçim değiştirebilme özelliğine sahip olmalıdır. Bilgi teknolojisinin sürekli ilerlemesine bağlı olarak, organizasyon içerisinde bulunmadan çalışabilmektedir.<sup>167</sup> Dolayısıyla organizasyon duvarları sınırı ortadan kalkmaktadır. KYE'lerin çalışma süreçleri

---

<sup>166</sup> TOFFLER, s. 322.

<sup>167</sup> Craig SETTLES (Çev. Özgür ÖZTÜRK), *Siberpazarlama*, (Sistem Ya., İstanbul: 1996), s. 28.



oluşturulurken, şekli özellikler içerisine hapsedilmemesi gerekmektedir.

*b. Sinerjistik etki ve yönlendirme:* Kelime anlamı olarak sinerji, Yunanca "birlikte çalışma" anlamına gelen "synergos" kelimesinden gelmektedir.<sup>168</sup> KYE'ler de üyelerin karşılıklı bağımlılığı ve birbirlerinin yerine iş yapabilme özelliklerine vurgu yaparak üyeler arasında stratejik bir birlik oluşturmaktadır. Oluşan bu stratejik birlik sinerjik bir özellik taşımakta ve ekip olarak tek bir misyon doğrultusunda, ulaşılmak istenen amaçta birleşmeyi ifade etmektedir.<sup>169</sup> Ekip tarafından belirlenen amaçlara yönlendirmenin, yönlendirme komitesi tarafından yapılması gerekmektedir.

*c. Çok yönlü iş görme:* KYE'ler üstlendikleri işin bütün parçalarını gerçekleştirirler. Yaptıkları iş içerisinde bütünü oluşturan farklı işler bulunabilmektedir. Dolayısıyla, KYE'ler çok yönlü ekiplerdir. Oluşturulan ekip içerisinde çok yönlü iş yapmanın gerekli eğitim faaliyetleriyle sağlanması gerekmektedir.<sup>170</sup>

---

<sup>168</sup> Michael GOOLD-Andrew CAMPBELL, "Umutsuz Sinerji Arayışı", **Power Özel Ek-Harvard Business Review**, (Kasım 1998), s.35.

<sup>169</sup> Gürcan PAPATYA, "Dünya İşletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşım", **SDÜ-İİBF Dergisi**, Y. 1, S. 1, (Güz 1996), s. 79-80.

<sup>170</sup> Eric MOLLEMAN, "Modalities of Self-Managing Teams: The "Must", "May", "Can" and "Will" of Local Decision Making", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 20, No. 8, (2000), s. 897.

*d. Her an şekillendirilen-yenilenen örgütleme:* Yaşanan değişimlere ve dönüşümlere bağlı olarak ve organizasyonların ihtiyaçları doğrultusunda, iş süreçlerinin yeniden şekillendirilmesi gerekebilir. Yeni teknolojilere bağlı olarak makinelerin fonksiyonlarının artması işin yeniden şekillendirilmesini zorunlu kılmaktadır. KYE'lerin esnek olmasına ve uyum yeteneğinin yüksekliğine bağlı olarak, oluşturulacak çalışma süreçlerinin ekip esnekliği ile uyumlu olması gerekmektedir.

Çalışma süreçlerinin oluşturulması ekip etkinliği açısından önemli olduğundan etkinliğin artırılması için çalışma süreçlerinin geliştirilmesi, daha üst seviyelere çıkarılması gerekmektedir. Bu noktada yapılacak olan uygulamaları dört başlık altında toplanabilir.

*a. Kaynaklara yönelik ağların oluşturulması:* KYE'lerin iş yapma faaliyetlerinde ekibin ihtiyaç duyduğu araçların sağlanması ekip etkinliği için bir zorunluluktur. Bunun yanında ekip etkinliğinin artırılması noktasında, KYE'lerin ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşması için yolların açılması gerekmektedir.

*b. Bürokratik yapıdan uzaklaşma:* KYE'ler, bütün çalışanların faaliyetleri paylaştığı ve eş zamanlı liderliğin olduğu bir ekiptir.<sup>171</sup> Bürokrasi, yapılan işlerin daha düzenli

---

<sup>171</sup> Clint A. BOWERS, "When Member Homogeneity Is Needed In Work Teams", *Small Group Research*, , Vol. 31, No. 3, (January 2000), s. 312.

ve daha çabuk yapılması için uygulanması gereken işlemler bütünü ifade etmektedir.<sup>172</sup> KYE'ler için bürokratik yapının anlamı, ekip içerisinde kademelerin oluşmasıdır ki bu KYE'lerin doğasına aykırı bir uygulama olacak, ekip içerisinde üst-ast ilişkisi oluşturulacaktır. Bu nedenle KYE'lerde bürokratik bir yapıdan kaçınılmalıdır.

*c. Tecrübenin kurumsallaşması:* Organizasyonlar içerisinde bazı faaliyet ve süreçler anlam verilerek tekrarlanır. Bu tekrarlama ve anlam vermeye bağlı olarak kurumsallaşma sağlanır.<sup>173</sup> Tecrübe, aynı işi yapan işgörenler arasındaki farkı oluşturur. Bu fark işi sürekli yapmanın sonucunda oluşmaktadır. KYE'ler içerisinde tecrübeli işgörenlerin seçilmesi ekip başarısını kolaylaştırması açısından önem taşımaktadır. Ekip içerisinde, tecrübesiz üyelerin tecrübe kazanmasına yönelik olarak, tecrübeli ekip üyelerinin bilgi birikimlerini diğer üyelere aktarmasının sağlanması gerekmektedir. Bu uygulamaların tekrarlanmasıyla tecrübenin kurumsallaşması sağlanacaktır.

*d. Bilginin genişlemesinin sağlanması:* Günümüzde bilgi sermayeden daha önemli hale gelerek onun yerini

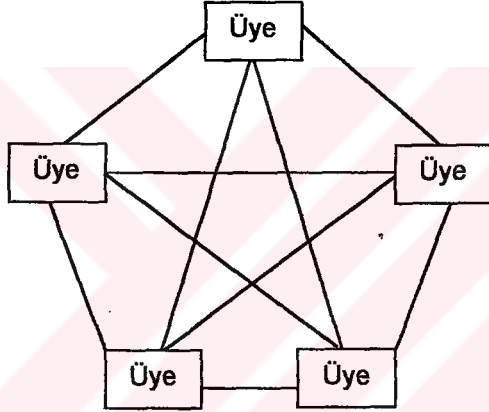
---

<sup>172</sup> İter AKAT-Gönül BUDAK-Gülay BUDAK, *İşletme Yönetimi*, (Baş Ya., İzmir: 1999), s. 56-59.

<sup>173</sup> Selen DOĞAN, "İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi", *Erciyes Üniv. İİBF Dergisi*, S. 13, (1999), s. 153-155.

almıştır ve paylaşıldıkça değeri artmaktadır.<sup>174</sup> Bilgiden faydalanma, paylaşılması ile sağlanır. KYE'ler içerisinde bilginin yayılması ekip kültürünün oluşmasına bağlıdır.<sup>175</sup> Bilgi iletişimindeki küçük hatalar, felaketlerle sonuçlanabilmektedir.<sup>176</sup> Ekipler için tasarlanmış çeşitli iletişim ağları bulunmaktadır.<sup>177</sup> KYE'lerde bilginin kısa sürede yayılması ve değer üretilmesi için, iletişimin aracısız yapıldığı ve bütün üyelerin diğerleriyle dolaysız iletişim kurduğu bir iletişim sistemi düşünülür.<sup>178</sup>

Şekil 14. KYE'lerde İletişim sistemi



Kaynak: Richard DAFT, *Management*, (Dryden Perss, Orlando: 1991), s. 450.

<sup>174</sup> Peter F. DRUCKER, "Knowledge Work, *Executive Excellence*, Vol. 17, No. 4, (April 2000), s. 11-12; Peter F. DRUCKER (Cev. İrfan BAHÇIVANGİL-Gülenay GORBON), *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, (Epsilon Ya., 2. Bas., İstanbul: 2000), s. 36.

<sup>175</sup> Margareta BAARCHAN, "Capture Knowledge", *Executive Excellence*, Vol.16, No. 9, (September 1999), s. 11.

<sup>176</sup> Brian TRACY, "Etkili İletişim", *Executive Excellence*, Y. 3, S. 25, (Nisan 1999), s. 7.

<sup>177</sup> Fuat ÇELEBİOĞLU, "Grupların Üzerinde Görülen İletişim Etkisi", *İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 3, S. 2, (Kasım 1974), s. 343-350.

<sup>178</sup> Biçimsel olmayan iletişim için Bkz. John W. NEWSTROM, *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, (McGraw-Hill, New York: 1993), s. 644.

KYE'lerde, biçimsel kurallara bağlı olmayan kendiliğinden gelişen iletişim sistemi iletişim sorununu çözüme ve koordinasyonu sağlamada avantajlar sağlamaktadır. Şekil 14'te gösterildiği gibi üyeler arasında iletişimi kısıtlayıcı kanallar bulunmamaktadır. Ekip üyeleri, hiçbir aracı olmadan birbirleriyle iletişimde ve etkileşimde bulunabilir.

### **3.3. BAŞKALAŞIM AŞAMASI: TAMAMLAMA, İYİLEŞTİRME VE GÜÇLENDİRME**

Başkalaşım kelime anlamı ile, mevcut bulunan yapıdan başka bir yapıya geçiş işlemi olarak tanımlanabilir. KYE'lerde entropik süreçler aşamasında, organizasyonda yaşanan bozulmalar karşısında KYE'lere yönelim anlamlandırılmış, organizasyonun içinde bulunduğu durum aydınlatılmıştır. Bu noktada KYE'lerin uygulanması için tercihin yapılacağı bir çatallanma anına gelinmiştir. Üst yönetimin desteğinin sağlanmasına bağlı olarak, yönlendirme komitesi kurulmuş ve KYE çatılandırılmıştır. Yaşanan bu süreç sonrasında KYE oluşturulmuştur.

Yaşanan değişimler organizasyon ihtiyaçlarını dolayısıyla, KYE'lerin bu noktadan daha ileriye götürülmesini gerekmektedir. Bu bölümde oluşturulan KYE'in iyileştirilmesi, eksik yönlerinin tamamlanması ve

konumunun güçlendirilmesine yönelik ekibin başkalaşım geçirmesi için uygulanacak süreçlere değinilecektir.

### **3.3.1. Tamamlanmanın Sağlanması**

Mükemmel olarak adlandırılacak bir noktanın olmaması, sadece mükemmel gidecek olan yolda adımlar olması kaizen felsefesiyle gelişen bir düşüncedir.<sup>179</sup> Bu düşünce KYE'ler için de geçerlidir ve KYE'lerin eksik yönlerinin tamamlanması gerekmektedir.

#### **3.3.1.1. Tamamlanacak Yönlerin Tespiti**

KYE'ler içerisinde gelişmelere ve/ya üyelere bağlı olarak tamamlanması gereken yönlerinin ortaya çıkması muhtemeldir. Bu nedenle ortaya çıkan/çıkacak olan eksikliklerin tamamlanması gerekmektedir.

Tamamlanmanın sağlanması için öncelikli olarak KYE'lerde tamamlanacak yönlerin tespit edilmesi gerekmektedir. KYE'lerde tamamlanacak yönleri üç ana başlık altında toplanabilir.

*a. Teknik beceri eksiklikleri:* KYE üyeleri faaliyet alanındaki en az bir işte teknik olarak çok başarılı olmalarına karşın, ekibin diğer teknik konularında eksik olabilmektedir. Teknolojik kısıtlamalar yoluyla maruz kalınan fiziksel engeller KYE'lerin tamamlanılacak bir

---

<sup>179</sup> Masaaki IMAI, **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, (Kalder Ya.,Ya. No. 21, 4. Bas., İstanbul: 1999), s. 9.

yönünü oluşturmaktadır.<sup>180</sup> Teknolojik gelişmeye bağlı olarak iş yapma şekilleri sürekli olarak değişmekte ve yeni araçlar iş hayatına girmektedir. Yeni teknolojilerin kullanıldığı makine ve teçhizatların sağlanmasına ve kullanılmasına yönelik olarak KYE üyelerinde bir takım eksiklikler olabilmektedir.

*b. Sosyal beceri eksikliği:* KYE'üyelerinin iletişim kurma ve geliştirme becerileri sosyal becerileri oluşturmaktadır. KYE'lerin sosyal beceri eksikliğini ekip dışı sistemlerle iletişiminin kurulmamasına ve/ya bozulmasına neden olmaktadır. Bu nedenle KYE'lerin sosyal açıdan tamamlanması gerekmektedir.<sup>181</sup>

*c. Kavramsal beceri eksikliği:* KYE üyelerinde karşılaşmış oldukları olayların karmaşıklığı ve karışıklığı karşısında, anlamakta ve anlamlandırmakta zorlanabilirler. Zihinsel modeller olarak adlandırılan, düşünce biçimlerine şekil veren tahminler kavramsal becerilerin gelişmesine bağlıdır.<sup>182</sup> Anlamada ve anlamlandırmada karşılaşılan güçlükler kavramsal beceri eksikliğini ortaya çıkarmaktadır.

---

<sup>180</sup> Lara PERSON, "Self-Managing Teams", **University of Melbourne**, <http://www.edfac.unimelb.edu.au/EPM/subjects/482-898/SESSIONS/session5/>

<sup>181</sup> Ageeth BALKEMA-Eric MOLLEMAN, "Barriers to The Development of Self-Organizing Teams", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 14, No. 2, (1999), s. 137.

<sup>182</sup> Stephen J. GILL, "Shifting Gears for High Performance", **Training and Development**, Vol. 49, No. 5, (May 1995), s. 27.

### 3.3.1.2. Yönlerin Tamamlanması: Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

KYE'ler içerisinde, eksik yönlerin tespit edilmesine bağlı olarak bu yönlerin tamamlanması süreçlerine geçilir. KYE'lerde eğitimin amacı, yeni işlemler ve rolleri kurmak ve mevcut davranışları ve becerileri geliştirecek yeni davranışlar oluşturmaktır.<sup>183</sup>

Eğitim faaliyetlerinin, sadece eksik yönlerin tamamlanması yönünde değil, gelişme ve iyileştirme için de gözetilmesi gerekmektedir. Eğitim faaliyetlerinin ekip dışından sağlanacak olması yönetimin desteğini ve ilgisini gerektirmektedir.<sup>184</sup>

KYE'lere uygulanacak olan eğitim programları, ekip görevine ve amaçlarına uygun olarak oluşturulur. Genel olarak hazırlanmış ve ekip çalışma alanına uygun olmaması işletmenin performansına olumsuz olarak etki yapacaktır. Ancak, bu noktada eğitim programı oluşturulurken aşağıdaki faktörler gözetilmelidir.<sup>185</sup>

---

<sup>183</sup> Michael DONOVAN, "The First Step to Self-Direction is Not Empowerment", *Journal for Quality and Participation*, Vol. 19, No. 3, (June 1996), s. 67.

<sup>184</sup> Edward E. LAWLER, "New Plant Approach: A Second Generation Approach", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 1, (Summer 1991), s. 12.

<sup>185</sup> Mary S. THIBODEAUX-Sandy K. FADEN, "Organizational Design for Self-Managed Teams", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 94, No. 10, (1994), s. 23.



a. *Amaçlarla eşanlı eğitim programının oluşturulması:* KYE'in ulaşmak istediği amaç doğrultusunda olmayan eğitim uygulamaları, gelişimden ziyade, gereksiz bilgi birikimi sağlayacak ekibin etkinliğini azaltacaktır.<sup>186</sup>

b. *Eğitimin ihtiyaç olduğu anda sağlanması:* KYE'lere uygulanacak olan eğitim faaliyetlerinin, ekibin ihtiyacı olduğu anda (just in time) sağlanması gerekmektedir. Eğitim faaliyetlerinin ihtiyaç ortaya çıktıktan sonra uygulanması ekip (faaliyetlerin aksamaması nedeniyle) moraline negatif etki yapacaktır.

c. *Eğitim programının ekip ve ekip üyeleriyle uyumluluğunun sağlanması:* Eğitim uygulamaları ekip üyelerinin ihtiyaçları, konumları gözetilerek hazırlanmalı ve bütünsel uygulamalardan sakınılmalıdır.

d. *Eğitim programı ekip odaklı olmalı:* Eğitim faaliyetleri genel olarak birey odaklı, kişisel gelişime odaklanılarak hazırlanmaktadır. KYE'lerde ekip faaliyetlerinin birey faaliyetlerinden önde olması nedeniyle eğitim uygulamaları ekip odaklı olmalıdır.

e. *Eğitime direnç ortadan kaldırılması:* Eğitimin, gerek zaman gerekse de parasal olarak maliyet unsuru

---

<sup>186</sup> Tahir AKGEMİCİ, "İnsan Kaynakları Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması", *Verimlik Dergisi*, S. 4, (1997), s. 47-62.

olarak görülmesi ekip üyelerinin ve/ya yöneticilerin eğitim uygulamalarına direnç göstermelerine neden olabilmektedir. Eğitimin maliyet olarak değil, yatırım olarak değerlendirilmesi ve etkinliğin sağlanması aracı olduğu bilincinin yerleştirilmesiyle direncin ortadan kaldırılması gerekmektedir

Yukarıdaki noktaların gözetilmesiyle KYE'ler için sağlıklı eğitim uygulamaları geliştirilebilecektir. KYE'lere uygulanacak eğitim faaliyetlerinin ekibin ve yönlendirme komitesinin isteklerini karşılamak için ortaklaşa oluşturması gerekmektedir.

Gerek organizasyon içerisinde, gerekse de organizasyon dışarısında olmak üzere günümüzde pek çok eğitim ve geliştirme yöntemi uygulanmaktadır. Fakat bu yöntemlerden pek azı KYE'ler için uygun olmaktadır. KYE'lere uygulanabilecek eğitim ve geliştirme yöntemlerini aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz.

**Tablo 7. Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri**

| Seminer ve konferans                   | Organizasyon içerisinde veya dışarıdan konusunda uzman olan kişilerin getirilerek seminerler veya konferans bağlamında sunum yapmasıyla uygulanan eğitim yöntemidir. KYE'ler, bilgi edinmek istedikleri alanlarda seminerler veya konferans yoluyla eksikliklerini tamamlatabilirler.   |
|--|---|
| Duyarlılık eğitimi                     | Üyelerin kendi tecrübe, deneyim, algı ve davranışlarını inceleyerek fark etmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlamaya çalışır. Duyarlılık eğitimi, toplantı şeklinde yapılan uygulamalarda, kişisel durumların analizi edilmesi, çeşitli durumların yeniden canlandırılarak farklı açılardan değerlendirilmesi yapılması sağlanarak uygulanır. KYE üyeleri arasında farklı bakış açıları geliştirilerek, ufak etkilerin büyük sonuçlara yol açabileceği bilincinin geliştirilmesiyle ekibin anlama yönü eksiklikleri tamamlanır.                |
| Yönlendirme (Coaching)                 | Ekip atmosferini inşa etmek ve potansiyel geliştirme için yönlendirme kaynağı teşkil etmektedir. Yönlendirme yöntemi genel olarak kişisel eğitim olarak düzenlenmektedir. Fakat KYE'ler için eğitim programı ekibi kapsayacak şekilde düzenlenmelidir. Yönlendirme, KYE'lerin faaliyetlerinin gözden geçirilmesiyle daha iyi nasıl yapılacağı konusunda yönlendirme yaparak gerçekleştirilmektedir.   |
| Beklenen sorunlar (In-basket) yöntemi: | Ekip üyelerinin gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel olan sorunlara karşı hazırlıklı olmaları için uygulanan bir yöntemdir. KYE üyeleri karşılaşması muhtemel olan sorunlarla yüzleştirilerek çözüm yolları üretmeleri istenir. Aynı sorun bütün üyelere yöneltilir ve üyelerin aksik yönlerini tamamlamaları sağlanır.  |
| İşletme oyunları (simülasyon) yöntemi  | Simülasyon, uygulamaların gerçekten hiçbir farkının olmaması, fakat uygulamanın gerçek olmasının sağlanmasıdır. İşletme oyunları, ekibin kendini geliştirmesi için KYE'lerin karşılaşılabilecek durumların sanal olarak bire bir yaratılmasını ve gerçekten farksız olmasını sağlamaktadır.   |
| Rol oynama (Role play)                 | Simülasyon uygulamaları çok pahalı olmasına rağmen bilgisayar teknolojisinin gelişmesine bağlı olarak sürekli olarak ucuzlamaktadır. İş sürecinin karmaşıklığına ve KYE'lerin işin tümünü yerine getirmelerine bağlı olarak, ekip başarısı için üyelerinin birden çok rolü gerçekleştirmesi gerekmektedir. Rol oynama yöntemi, üyelerin diğer rolleri oynayarak, o rolün gerektirdiği davranışları geliştirmesini ve birden fazla rol üstlenmeyi sağlamaktadır.   |
| Doğada eğitim (Outdoor Training)       | Doğa şartlarında, zorlu arazi koşullarında katılımcıların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri uygulamaların gerçekleştirilmesine yönelik düzenlenen eğitimler kapsamaktadır. Doğada eğitim, ekip olarak gerçekleştirildiği için, ekip üyelerinin bir birlerine olan bağlılıklarını ve güvenlerini arttırmaktadır ve bunun yanında kişisel olarak risk almaya sağladığı için kişisel gelişime de yardımcı olmaktadır.   |
| Atölye Çalışması (Workshop)            | Sorun çözme ve yeni fikirler üretme ihtiyacı karşısında işgörenlerin entelektüel birliklerinin değerlendirilmesi üzerine oturtulmuş çalışmalar kapsamaktadır. Atölye çalışması durum veya olay karşısında herkesin farklı birikimini, kişisel ilgilerini, çalışma tarzını ve ustalığını katarak çözüm alternatifleri üretme konusunda operasyonel çalışma için "yeni bir söz", "yeni şeylerin okunması"ni sağlar. Aşılması gerekenlerin tanımlanması, eksikliklerin ya da fazlalıkların paylaşılması ve analizi ile güçlü bir tartışma zemini yaratarak sinerjik çözümler üretilir. |

Kaynak: Ömer DİNÇER, *Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi*, (M.Ü. İİBF Ya., İstanbul: 1994), s. 21; Gültekin RODUPLU-AI AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, (Tuğra Ofsset, İsparta:1998), s. 295; Matt BOLCH, *Proactive Coaching*, Training, Vol. 38, No. 5, (May 2001), s. 59; Dorothy LEEDS, *Training One-on-One*, Training and Development, Vol. 50, N. 9, (September 1996), s. 44; Oya ÖZÇELİK ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İ.Ü. İşletme İktisadi Ens. Ya., Ya. No. 406, İstanbul:1998), s. 199; Jean BAUDRILLARD (Çev. Oğuz ADANIR), *Simülasyon ve Simülasyon*, (Dokuz Eylül Üniv. Ya., İzmir: 1998), s. 13; Donna ALLERTON, *Everyday Simulation*, Training and Development, Vol. 53, No. 11, (November 1999), s. 37; Gerallan A. HOLBRINK-ENGELS, *Computer-Based Role-Playing for Interpersonal Skills-Training*, Simulation and Gaming, Vol. 28, No. 2, (January 1997), pp. 164-180, s. 164; ÖZÇELİK ve Diğerleri, s. 197-198; Kanyar Dünyası, Y. 2, S. 17, (1999), s. 48; Christine CLEMENTS-Richard J. WAGNER, *The Ins and Outs of Experiential Training*, Training and Development, Vol. 49, No.2, (February 1995), pp.52-56, s. 54; Gürcan PAPATYA, *Duyarlılık Eğitiminde Atölye Çalışması* (Workshop) Metaforumu Kullanma", *Dünya Gazetesi*, (09 Nisan 2001 Pazartesi), s. 14.

### 3.3.2. Tamamlamanın İyileştirilmesi

KYE'lerin eğitim ve geliştirme uygulamalarıyla eksik yönlerin giderilmesi ekip performansının sağlanması için gereklidir. Fakat uygulamaların başarılı olmasını sağlamak için KYE'lerin tamamlanan yönlerinin iyileştirilmesi gerekmektedir.

#### 3.3.2.1. Teknolojik Yapının Değerlendirilmesi

KYE'ler sosyo-teknik sistem özellikleri taşımaktadır. Bu nedenle sosyal yapının yanında teknolojik bir yapıda bulunmaktadır. Sosyal yönün tamamlanmasının yanında teknolojik yönünde iyileştirilmesi gerekmektedir.

KYE'lerin kullandığı teknoloji ekibin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Günümüzde bilgiye ulaşma ve bilgi/veri aktarım sistemleri hızı ve kalitesinin büyük ölçüde teknolojiye bağlı hale gelmiştir.<sup>187</sup> KYE'lerin verimliliğini arttırmak ve etkinliğini sağlamak için ekibin kullandığı teknolojik elemanların uygunluğu değerlendirilmelidir.

Yapılacak değerlendirme, KYE üyeleriyle yönlendirme komitesi tarafından yapılmalı, organizasyonel imkanlar, ekip ihtiyaçları ve uygulamaların gelecek eksenini göz ardı edilmemelidir.

---

<sup>187</sup> Hüsnü ERKAN, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, (Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Doğu Matbaası, İstanbul: 1997), s. 71; Ayrıca Bkz. Veysel BOZKURT, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, (Sistem Ya., No. 98, İstanbul: 1998), s. 39-41.

### 3.3.2.2. Teknolojik İyileştirmenin Yapılması

Endüstriyel ekonomilerde işin doğası, ağır sanayi ve kas gücü gerektirmektedir. Fakat günümüz ekonomisinde hem hammadde ve hem de ürün bilgidir ve ağır sanayinin yerini teknoloji, fiziksel gücün yerini entellektüel güç almıştır.<sup>188</sup> Endüstriyel ekonomilerde gelişmişliğin ve üstünlüğün göstergesi ağır sanayi olurken günümüzde ise bu gösterge teknoloji olmuştur.

Teknoloji iyileştirme, KYE'lerin yaptıkları işlerin daha hızlı gerçekleştirilmesini sağlayacak ve etkinliği arttıracaktır. KYE'lerin teknolojik olarak iyileştirilmesinin yapılan değerlendirmeler sonrasında ortaya çıkan durum doğrultusunda yapılması gerekmektedir. Teknolojik iyileştirme tek boyutlu olarak düşünülmemelidir. Teknolojinin yazılım ve donanım olarak iki boyutu bulunmaktadır. Bu nedenle yapılacak iyileştirme donanımın yanında yazılım olarak da desteklenmelidir.

### 3.3.3. Tamamlamanın ve İyileştirmenin Güçlendirilmesi

KYE'lerin sosyal açıdan eksiklikleri tamamlandıktan ve teknolojik olarak iyileştirildikten sonra tamamlanmanın ve iyileştirmenin güçlendirilmesi gerekmektedir.

---

<sup>188</sup> Susan G. COHEN-Don MANKIN, "Teams and Technology: Tensions in Participatory Design" *Organizational Dynamics*, Vol. 26, No. 26, (Summer 1997), s. 70; Gürcan PAPATYA, "Entellektüel Sermaye, *Kalite Show Dergisi*, S. 37, (Mart 1999), s. 61; Gürcan PAPATYA, "Rekabete Dönük Avantaj: Entellektüel Sermaye", *Dünya Gazetesi*, (26 Ocak 1999), s. 14.

### 3.3.3.1. Ekip Performansının Desteklenmesi: Ekip Olarak Ödüllendirme

Ödüller ulaşılacak hedefi yansıtmakla beraber, işgörenleri ve organizasyonu, performansa yönelten çok boyutlu ölçütlerle bağlarlar.<sup>189</sup> Geleneksel organizasyonlarda, işlerin işgörenlerin tek başlarına yapabileceği şekilde organize edilmesine bağlı olarak performans değerlendirmeleri de kişisel çabalara bağlı olarak oluşturulmuştur. Dolayısıyla geleneksel ödüller de kişisel performansın bedelidir.<sup>190</sup> Fakat organizasyonlarda ekip çalışmalarının artmasına bağlı olarak ekip olarak ödüllendirme artmaktadır. Örneğin Amerika'da yapılan araştırma sonuçlarına göre ekip ruhunun korunması ve geliştirilmesi için, ekip temelli ödüllendirme artarak uygulanmaktadır.<sup>191</sup>

KYE'ler, geleneksel organizasyonlardan farklı olarak iş süreçlerini ekip olarak gerçekleştirmektedir. Hedefler ekip olarak belirlenmekte ve ekip olarak çaba gösterilmektedir. Bu nedenle KYE'ler içerisinde bireysel değil, ekip olarak ödüllendirme uygulanmalıdır.

---

<sup>189</sup> John ALLAN (Çev. Ali ÇİMEN), *Motive Etme*, (Timaş Ya., İstanbul: 1998), s. 59-60; Stephan R. COVEY, "Performans Anlaşmaları", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 4, (Temmuz 1997), s. 3-5.

<sup>190</sup> Bruce TULGAN, "Attracting the Talent You Need Now", *Incentive*, Vol. 174, No. 9, (2000), s. 98.

<sup>191</sup> Louisa WAH, "Rewarding Efficient Teamwork", *Management Review*, Vol. 88, No. 2, (February 1999), s. 7.

Geleneksel organizasyonlarda ödül, prim ve/ya yan ödemeler şeklinde parasal teşvik olarak uygulanmaktadır. Fakat ödüllendirme yalnızca para olarak düşünülmemelidir.<sup>192</sup> Parasal ödüllerin yanında sosyal ödüllerin de gözetilmesi gerekmektedir. Sosyal ödüller, ekip bağlarını sağlamlaştırması ve ortak değerlerin gelişmesine katkıda bulunması, KYE'lerin performansını artırması açısından önem taşımaktadır.<sup>193</sup>

### **3.3.3.2. İleri Düzey Sorumluluk Anlayışını Geliştirme**

Geleneksel yönetim anlayışında sorumluluk, işi yerine getirme zorunluluğu anlamına gelmektedir ve organizasyon içerisinde sorumluluk yönetime düşmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında yetki işgörelere devredilebilir fakat sorumluluk devredilemez anlayış söz konusudur.<sup>194</sup> Fakat KYE'ler için bu anlayış geçerli olmamaktadır.

KYE'ler, tüm iş süreçlerinin gerçekleştirilmesinde hem yetkili hem de sorumludur. Her ekip üyesi diğer üyelerin yaptığı işi gerçekleştirebilme pozisyonunda olduğu için sadece kendi işiyle sorumlu değildir ve gerekli

---

<sup>192</sup> Charles WARDELL, "Takımların Yönetme Sanatı", *Harvard Business Review*, Power Özel Ek, (Ocak 1999), s. 8.

<sup>193</sup> Trond PETERSEN, "Individual, Collective, and Systems Rationality in Work Groups", *Rationality and Society*, Vol. 4, No. 3, (July 1992), s. 340.

<sup>194</sup> Mehmet OLUÇ, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, (İstanbul Üniv. Ya., No. 2430/77, İstanbul: 1973), s. 288.

durumlarda diğ er üyelerin de görevlerini üstlenir.<sup>195</sup> Bu tür gereksinimler düşük düzeyli sorumluluklardır. Bunların yanında kendini yön etime bağlı olarak yüksek düzeyli sorumluluk isteyen uygulamalar da bulunmaktadır. Bireysel ve ekipsel performans değerleme, yüksek düzeyli sorumluluk içeren bir uygulamadır.<sup>196</sup>

Ekip sorumluluğu anlayışının daha ileri noktalara getirilmesi için, üyeler arasında işin kendi işleri olduğu anlayışının geliştirilmesi ve üyeler arasında bağlılığın artırılmasına yönelik eğitim faaliyetleri uygulanmalıdır.<sup>197</sup>

### 3.3.3.3. Farklı Alanlarda Uzmanlaşma Sağlama

Geleneksel organizasyonlarda, işgörenler tek bir iş yapmalarına bağlı olarak farklı alanlarda bilgi sahibi değildir. Günümüzün karmaşık ve sürekli değişen iş ortamına bağlı işgörenlerin sadece bir alanda uzman olmaları yeterli olmamaktadır. Bunu için çapraz işlevli ekip çalışması gözetilir.<sup>198</sup>

---

<sup>195</sup> Bradley L. KIRKMAN-Benson ROSEN, "Powering Up Teams", **Organizational Dynamics**, Vol. 28, No. 3, (Winter 2000), s. 57-58.

<sup>196</sup> G.J.J de JAGER-Adeline S.A. du TOIT, "Self-Directed Work Teams in Information Services: An Exploratory Study", **South African Journal of Library and Information Science**, Vol. 65, No. 4, (December 1997), s. 196-197; Margaret J. PALMER (Çev. Tülay SAVAŞER), **Performans Değerlendirmeleri**, (Rota Ya., İstanbul: 1993), s. 17.

<sup>197</sup> Feng HUANG, **Designation of Self-Managing Work Team**, <http://www1.50megs.com/huangfeng/course/self-managing.htm>

<sup>198</sup> Geoffrey M. BELLMAN, s. 7-8.



KYE'lerde, ekip üyeleri en az bir konuda uzman ve ekip faaliyetlerinin diğer alanlarında da geniş bilgi sahibidir.<sup>199</sup> Buna rağmen, rekabette üstün duruma gelmek, karmaşık ve değişen dünya gereklerine yanıt verebilmek için KYE'lerin güçlendirilmesine yönelik olarak, ekip üyelerinin birden fazla alanda uzmanlaşmalarının sağlanması gerekmektedir.

Farklı alanlarda uzmanlaşma sağlamak için, KYE'lerde uygulanan çapraz eğitim faaliyetlerinin derinliğinin artırılması yoluyla üyelerin derinlemesine bilgi kazanması sağlanabilir. Bunun yanında ekip içerisinde rotasyon uygulamalarının sıklığı sağlanarak uzmanlaşma süresi kısaltılabilir.

#### **3.3.3.4. Çatışmaların Ussallaştırılması**

Çalışma yaşamı, aynı zamanda çatışma yaşamı olarak da ifade edilmektedir.<sup>200</sup> Çatışma kaynaklar, güç ve konum, inanışlar ve diğer tercihler ve isteklerle iddiaların üstündeki mücadeleyi kapsayan sosyal etkileşimin

---

<sup>199</sup> Susan G. COHEN-Gretchen M. SPREITZER, "Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations", **Group and Organization Management**, Vol. 24, No. 3, (September 1999), s. 344.

<sup>200</sup> Ali Kamil UZUN, "Çatışmadan Yönetmek", **Executive Excellence**, Y. 3. S. 25, (Mayıs 1999), s. 6.

işlemidir.<sup>201</sup> Çatışmalar, genelde olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Fakat çatışmalar, sinerjik fayda sağlamaya yönelik yönetildiği durumlarda olumlu sonuçla da doğurabilmektedir.<sup>202</sup> Bu yönüyle çatışma “farklılığın kazancı”dır.<sup>203</sup>

Geleneksel organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmalar, yöneticiler tarafından çözülür ve çatışan işgörenler çatışmadan zararlı çıkabilir. Oysa, KYE’lerde çatışmalar, ekip içerisinde çözülmektedir.<sup>204</sup> Fikir ayrılıkları, tartışılan konuya farklı açılardan bakılması ve değerlendirmenin kişisel yargılara bağlı olarak yapılmasından kaynaklanmaktadır. Altmış bir KYE üzerinde yapılan bir araştırmadan elde edilen sonuçlar gösteriyor ki, KYE’ler içerisinde ortaya çıkan çatışmalar ekibin otonomisine yani kendi kendini yönetmesine bağlı

---

<sup>201</sup> Steven H. APPELBAUM-Chahrazad ABDALLAH-Barbara T. SHAPIRO, “The Self-Directed Team: A Conflict Resolution Analysis”, **Team Performance Management**, Vol. 5, No. 2, (1999), s. 63; Geri E. H. McARDLE (Çev. Yaşar BÜLBÜL), **Farklılıkları Yönetme Sanatı: Yönetme Becerilerini Aktif Hale Getirmek**, (Alfa Ya., İstanbul: 1999), s. 51-60.

<sup>202</sup> Cihangir KAVUNCU, “Çatışma ve Değişim”, **Executive Excellence**, Y. 3, S. 26, (Mayıs 1999), s. 19-20.

<sup>203</sup> Sandra THEIDERMAN, “Farklılığın Kazancı”, **Executive Excellence**, Y. 3, S. 26, (Mayıs 1999), s. 13.

<sup>204</sup> Susan G. COHEN-Gerald E. LEDFORD Jr., “The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment”, **Human Relations**, Vol. 47, No. 6, (1994), s. 17; William COTTRINER, “Çatışma Yönetimi”, **Executive Excellence**, Y. 3, S. 26, (Mayıs 1999), s. 22-23.

olarak yardıma içerisinde çözülmüş ve olumlu sonuçlar vermiştir.<sup>205</sup>

### **3.3.3.5. Belirsizlikle Baş Edebilme Yetisini Geliştirme**

Geleneksel organizasyonlarda belirsizlik istenmeyen bir durumdur. Organizasyon için belirsizliğin olması kaçınılması gereken riskli bir durum olmaktadır. Sınırlı istikrarsızlık (kaos) içerisinde bulunan günümüz organizasyonları sürekli olarak belirsizlik içerisinde yaşamaktadır. Belirsizlik psikolojik olarak insanları rahatsız eden bir durumdur ve genellikle insanlar belirsizliği ortadan kaldırmaya çalışırlar. Bu çabalar olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle KYE'lerin güçlendirilmesi için belirsizlikle baş edebilme yetisinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Fakat belirsizliğin bulunması aynı anda yeni imkanların bulunmasını da sağlamaktadır.<sup>206</sup> Kaldı ki, belirsizliğe bağlı olarak oluşan risk değerlendirilip optimum uygulamaların gerçekleştirilmesi sonucunda belirsizlik ortamı kazançlı sonuçlar doğurabilir.

KYE'lerin belirsizlikle baş edebilme becerisini geliştirmeleri için üyelerinin, belirsizliğin günümüz

---

<sup>205</sup> Steve ALPER-An TJOSVOLD-Kenneth S. LAW, "Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams", *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 3, (Autumn 2000), s. 635.

<sup>206</sup> Peter DRUCKER, "Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, ( November/December 1998), s. 150.

koşullarının kaçınılmaz sonucu olduğunun anlaşılması, belirsizliklerin arkalarında çeşitli fırsatları sakladığının ve bu fırsatları değerlendirenlerin kazançlı çıkacağıının algılanması yönünde eğitilmesi gerekmektedir.

### **3.4. DEĞERLEME AŞAMASI**

KYE'ler bozulmanın sonucu olarak ortaya çıkmasına bağlı çatallaşma noktasındaki tercih ile gerçekleşmektedir. Ekipteki eksikliklerin tamamlanması, iyileştirmenin yapılması ve ekibin güçlendirilmesiyle KYE'ler buldukları konumu değerlendirme noktasına ulaşırlar.

#### **3.4.1. Kendini Değerlendirme: Kontrol Paradoksunu Kullanma**

Değerlendirme ve kontrol kavramları anlam olarak karıştırılan kavramlardır. Kontrol, bulunulan durumun yapılan planlarla çakışma durumunun belirlenmesi ve sapmaların düzeltilmesi sürecini kapsamaktadır.<sup>207</sup> Değerlendirme ise kontrolden farklı olarak, bulunulan durumun algılanması ve ulaşılmak istenen noktaya ilişkin çıkarımların yapılmasına yönelik olarak gerçekleştirilen uygulamaları kapsamaktadır. Dolayısıyla kontrol geçmişe ilişkin, değerlendirme ise geleceğe ilişkin bir uygulamadır.

---

<sup>207</sup> İsmail EFİL, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (Uludağ Üniv. Güç. Vak. Ya. No. 80, Bursa: 1996), s. 124-125.

KYE'lerin dışarıdan yönetilmemeleri, yönetim işlevlerinin ekip içerisinde gerçekleştirilmesi, kontrol ve değerlendirme uygulamalarının da ekip içerisinde yapılmasını gerektirmektedir. KYE'lerde ekibin kendini yönetmesi, süreçleri gerçekleştirmekten sorumlu bulunması ve aynı zamanda da kendini değerlendirme konumunda bulunması bir paradoks oluşturmaktadır.<sup>208</sup>

KYE üyelerinin vasıfları, kendi problemlerini çözme (self-problem solving), kendi amaçlarını kurma (self-goal setting), kendini ifade etme (self-rehearsal), kendini inceleme (self-observation), kendini değerlendirme (self-evaluation), kendini güçlendirme (self-reinforcement) ve kendini cezalandırmayı (self-punishment) kapsamaktadır.<sup>209</sup> KYE üyelerinin bu vasıfları, kendilerini değerlendirerek daha iyi bir konuma doğru ilerlemelerini sağlamaya yönelik değerlendirilmektedir.

#### **3.4.1.1. Kendini İnceleme**

KYE üyeleri araştırmaya, öğrenmeye ve anlamaya açık doğaları kişisel yeteneklerini ve potansiyellerini keşfetmek üzere, kendilerini araştırmalarını ve öğrenmeye çalışmalarına neden olur.

---

<sup>208</sup> James R. BARKER-Brett M. WRIGHT, "Assessing Concertive Control in The Term Environment, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol. 73, No. 3, (September 2000), s. 346.

<sup>209</sup> MANZ-SIMS, "Searching.....", s. 417-423.

#### **3.4.1.2. Kendini İfade Etme**

KYE üyeleri kişisel özelliklerini ve yeteneklerinin farkındadır. sosyal gelişmişlik bağlamında yeterli donanıma sahip olan üyeler, sosyal gelişmişliğe bağlı olarak iletişimi ve iletişim kanallarını üst düzeyde kullanır ve kendini ifade eder.

#### **3.4.1.3. Kendini Değerleme**

KYE'üyeleri, kendini öğrenmeye çalıştığı kendini inceleme sonrasında, kişisel yeteneklerini ve potansiyellerini öğrenir. Bu noktada sahip olduğu özellikleri ulaşmak istediği gelecekte referans olarak konumlandırır.

#### **3.4.1.4. Kendi Amaçlarını Kurma**

KYE üyelerinin kişisel değer yargılarına ve vizyona sahip olmaları, bulunduğu konumu değerlendirebilmesini sağlar. Dolayısıyla KYE üyeleri, vizyonu ve konumu doğrultusunda kendi amaçlarını üretir ve amaca ulaşma doğrultusunda çalışır

#### **3.4.1.5. Kendini Güçlendirme**

KYE üyeleri, iyileştirme ve geliştirme düşüncesine sahiptir. Kendini değerlendirme sonrasında kişisel yeteneklerini ve potansiyelini artırmak için kendini güçlendirme uygulamalarını gözetir.

#### **3.4.1.6. Kendi Problemlerini Çözme**

KYE üyeleri, bakış açılarının verdiği perspektif ile karşılaştıkları sorunları aşılmaz güçlükler olarak değil, aşılacak engeller olarak değerlendirirler. Bu nedenle çözümsüzlük değil, çözüm üretirler.

#### **3.4.1.7. Kendini Cezalandırma**

KYE üyeleri, kendini eğitmek ve hatalardan ders alma yolunda yanlışları önlemek için kendini cezalandırır. bu şekilde kişisel terbiye ve erdem sağlar.

#### **3.4.2. Tamamlayıcı Değerleme: Birlikte Yapılan Değerleme**

Kişisel olarak yapılan değerlendirme uygulamalarının yanında, KYE içerisinde ekip üyeleri, değerlendirme faaliyetlerini diğer üyeler için de yapmaktadırlar. Ekip üyelerinin çoklu rol üstlenmeleri ve ekipteki bütün rolleri gerçekleştirebilmeleri bunu olanaklı kılmaktadır.

Bu noktada kişisel değerlemenin yanında, üyeler tarafından değerlendirilmenin birlikte yapılması kavramı ortaya çıkmaktadır.<sup>210</sup> Birlikte yapılan değerlendirme, yapılan faaliyetlerin bütün ekip tarafından değerlendirilmesi anlamına gelmektedir.

---

<sup>210</sup> James R. BARKER, "Tightening The Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 3, (September 1993), s. 411.

Temel olarak, üç aşamadan oluşmaktadır.<sup>211</sup> Bu aşamalar, değerlendirme uzlaşması, normatif kuralların oluşması ve kuralların biçimselliğinin oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanmasıdır.

#### **3.4.2.1. Değerleme Uzlaşması**

Her insanda bulunduğu gibi, KYE'lerde de her üyenin kişisel değerleri bulunmaktadır. Kişisel değerlendirme bu değerler doğrultusunda gerçekleşmektedir.<sup>212</sup> Dolayısıyla her üyenin değer yargıları farklı olabilmektedir.

Ekip içerisinde başarılı bir değerlendirme yapabilmek için ekip üyelerinin değerlendirme kriterlerinde uzlaşma ve ortak noktaların bulunması gerekmektedir.

#### **3.4.2.2. Normatif Kuralların Oluşması**

Normlar, ekip içerisinde oluşan davranış kalıplarıdır. Normatif kurallar ise, oluşan normlar bağlamında ekip içerisinde uygulanan kurallardan oluşur.<sup>213</sup> Normatif kuralların KYE değerlemedeki pozisyonu, birlikte yapılan değerlendirme uygulamalarında kriterlere yön vermektir. Ancak, normatif kurallar ekip içerisindeki üye

---

<sup>211</sup> BARKER, s. 417.

<sup>212</sup> John M. JERMIEER, "Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 2, (June 1998), s. 240-241.

<sup>213</sup> David W RAINEY-Janet D. LARSEN, "Normative Rules Among Umpires: The "Phantom Tag" at Second Base, *Journal of Sport Behavior*, Vol. 16, No. 3, (September 1993), s. 148.



davranışlarına bağlı olarak oluşmakta ve oluşması zaman almaktadır. Normatif kurallar, üzerinde uzlaşma sağlanan değerlerin tekrarlanmasına bağlı olarak ekip içerisinde yerleşmektedir.

### **3.4.2.3. Normatif Kuralların Biçimselleşmesi**

Normatif kurallar genişlemeye bağlı olarak süreklilik kazanır. Uygulama sürekliliğine bağlı olarak normatif kurallar yaygınlaşır. Bu noktada normatif kuralara süreklilik ve biçimsellik kazandırmanın bürokratikleşme olarak algılanmaması gerekir.<sup>214</sup> Bürokratikleşme organizasyonun kontrol gereksinimine bağlı olarak astın üst tarafından denetlenmesini kapsamaktadır.<sup>215</sup>

KYE üyelerinin normatif kuralları uygulamaları kabullenmiş olduklarının belirtisidir. Dolayısıyla ekip tarafından normatif kurallar geliştirilmiş olur.<sup>216</sup>

### **3.4.3. Bütünleştirici Değerleme: Ekip Etkinliğini Değerlendirme**

KYE'lerde, bireysel olarak ve ekip olarak yapılan değerlemeler ekip içerisinden yapılan değerlendirmelerdir. Bunun yanında ekibin etkinliğinin tam olarak

---

<sup>214</sup> BARKER, (1993), s. 425.

<sup>215</sup> Göksel ATAMAN, *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, (Türkmen Ya., İstanbul: 2001), s. 96.

<sup>216</sup> James R. BARKER-Phillip K. TOMPKINS, "Identification in The Self-Managing Organization", *Human Communication Research*, Vol. 21, No. 2, (December 1994), s.237.

değerlendirilebilmesi için bütünleşik değerlendirme uygulamaları gerçekleştirilir.

Bütünleşik değerlendirme ekip faaliyetlerinin bütün olarak değerlendirmesini ifade eder. Bu noktada aşağıdaki değerlendirme kriterleri ölçüt oluşturmaktadır.

#### **3.4.3.1. Katalizleme**

İş sürecinin tamamını gerçekleştirmekten sorumlu KYE'ler, kısmen dışa kapalı ekiplerdir.<sup>217</sup> KYE'lerin ekip dışından insanlarla olan ilişkileri ekibin sosyalliği açısından önem taşımaktadır. Organizasyondaki işgörenlerin KYE'lere bakış açısı ekip üyelerinin ilişkilerine bağlı olarak değişmektedir. İlişkilerin olumlu olması, organizasyonda KYE'lerin faaliyetlerine bakış açısını olumlu yönde etkilemektedir.

#### **3.4.3.2. Bağlılık**

KYE'lerde ekip üyelerinin yetkin olması diğer üyeleri etkileyebilmekte, bazı üyeler diğer üyeleri etkileyerek ekip içerisinde öne geçebilmektedir.<sup>218</sup> Ekip üzerinde bir üyenin etkin olması diğer üyelerin pasifize olmasına neden olacağı için, KYE'lerin etkinliği azalacaktır. Bu nedenle

---

<sup>217</sup> Charles C. MANZ-David E. KEATING, "Preparing for an Organizational Change to Employee Self-Management: The Managerial Transition", *Organizational Dynamics*, Vol. 19, No. 2, (Autumn 1990), s. S. 16.

<sup>218</sup> ERENGÜL, s. 207.

KYE'lerde bütün üyelerin eş zamanlı liderlik yapabilmek için gerekli eğitimleri almaları gerekmektedir.

#### **3.4.3.3. Başarılı Kararlar**

Ekip içerisinde yapılan toplantılarda kararların alınması ve uygulanması ekip etkinliğinin göstergesi olmaktadır. Ekip olarak uygulanan kararların sayı olarak yüksek olması KYE'in etkin olduğunu göstermektedir.<sup>219</sup> Diğer taraftan, ekip olarak alınan kararların uygulanmasının azlığı ise ekip içerisinde uyumsuzluğun göstergesi olmaktadır.

#### **3.4.3.4. Gizlenen Tartışmalar**

İnsanlardan oluşan bütün organizasyonlarda olabileceği gibi KYE'lerde de üyeler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir.<sup>220</sup> KYE'lerin etkinliği açısından önemli olan, bu tartışmaların gizlenmemesi ve çözüme ulaştırılmak için çaba sarf edilmesidir.

#### **3.4.3.5. Çözumsuz Tartışmalar:**

Tartışılan fakat çözüme ulaştırılmayan tartışmalar ekip etkinliğini olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle

---

<sup>219</sup> Robert J. PAUL-Brian P. NIEHOFF-William H. TURNLEY, "Empowerment, Expectations, and The Psychological Contract: Managing The Dilemmas and Gaining The Advantages", *Journal of Socio-Economics*, Vol. 29, No. 5, (2000), s.157.

<sup>220</sup> David X. SWENSON, "Requisite Conditions for Team Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No. 1, (1997), s. 21.

KYE'lerde tartişılan konuların çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Ekip içerisindeki çatışmaların çözüme kavuşturulması, ekip üyeleri arasındaki bağlılığa ve ekip etkinliğine yardımcı olmaktadır.

### **3.5. DURAĞANLIK AŞAMASI**

KYE'lerin oluşması sonrasında ekip devingenliğe bağlı olarak hareketsiz kalmaz ve sürekli değişiklikler yaşar. Ekipte yaşanılan yoğun değişimler sonrasında ekip kompozisyonunun ve süreçlerin oturması, ekibi bir durağanlık noktasına getirmektedir.

Durağanlık, aynı zamanda KYE'ler için çevresel değişikliklere yanıt verememe tehlikesi içermektedir. Bu nedenle değişikliklere süreklilik kazandırılması uygulamaların genişletilmesi ve eğitim faaliyetlerine bağlılık yaratılması gerekmektedir.

#### **3.5.1. Kökleşme: Değişimde Süreklilik Sağlama**

Kökleşme, kelime anlamı olarak uygulamaların oturması ve süreklilik kazanarak bağlayıcı olması anlamındadır. Değişim ise, kökleşmeye zıt olarak, uygulamaların sabit kalmamasını ve sürekli olarak bir noktadan diğerine hareket etmesini kapsamaktadır.<sup>221</sup>

---

<sup>221</sup> John MARLOTTI, "Sürekli Değişim", *Executive Excellence*, Y. 2, S. 16, (Temmuz 1998), s. 14.

Değişim, doğal ve sistemin ayrılmaz bir gereği olarak görüldüğü zaman kökleşmiş olduğu anlaşılır.<sup>222</sup> Her ne kadar kökleşme ve değişim birbirine zıt kavramlar olsa da, KYE'ler için değişimin kökleşmesi, sürekli olarak değişimin sağlanması gerekmektedir.

### **3.5.1.1. Sürekli Daha İyiyi Arama**

Daha iyiye olan yolculuk, Japonların rekabetteki üstünlüğünün sırrı olarak ifade edilen Kaizen felsefesiyle ifade edilmektedir. Kaizen, daha iyi şeyler yapmak için sürekli düzenleme ve sonu olmayan mükemmelliğe doğru gidilen yol olarak tanımlanmaktadır.<sup>223</sup> Sürekli daha iyiyi arama, bulunulan noktadan daha iyisine doğru bir arayışı ve ilerlemeyi ifade etmektedir.

KYE'ler içerisinde ekip üyelerin mevcut durumları sürekli olarak daha iyi konuma getirmeye yönelik bakış açısının sağlanması ve yönetim desteği ekibin devingenliğini sağlayacak ve değişimin kökleşmesine yardımcı olacaktır.

### **3.5.1.2. Değişime Yönelik Yatırımları Güçlendirme**

Değişimin kökleşmesinde değişimin sağlanmasına yönelik yatırımlar özellikle önemlidir. Değişime yönelik

---

<sup>222</sup> Arie De GEUS (Çev. Ahmet ÜNVER), *Yaşayan Şirket*, (Rota Ya., İstanbul: 1999), s. 107.

<sup>223</sup> Robert W. GODDARD, "Kaizen!", *Manage*, Vol. 41, No. 4, (March 1990), s. 4.

olarak değişim kanallarının açılması, iletişim engellerinin kaldırılması, değişimin keşfedilmesine yönelik araçların sağlanması değişime yönelik yatırımları oluşturmaktadır.<sup>224</sup>

Değişim araçlarının sağlanmaması değişim çalışmalarında başarısız olunmasına yol açabilir.<sup>225</sup> Değişime yönelik yatırımlar, değişimi destekleyici ve kolaylaştırıcı bir unsur olmaktadır.

Dolayısıyla değişim becerileri, değişim fırsatlarının kaçırılmamasına ve değişimin kökleşmesine yardımcı olmaya yöneliktir.<sup>226</sup>

### 3.5.1.3. Algıları Perçinleme

Algıları perçinleme, değişime yönelik olarak düşünce biçiminin yerleştirilmesi ve değişime yönelik yanlış düşüncelerin önlenmesidir. Genellikle değişimlerin kolay gerçekleştirildiği, gerçekleşmesinin kısa sürede meydana geldiği düşünülmektedir.<sup>227</sup>

---

<sup>224</sup> Randy G. PENNINGTON, "Making Changes", **Executive Excellence**, Vol. 17, No. 6, (June 2000), s. 11.

<sup>225</sup> K.J EUSKE- Steven R. PLAYER, "Leveraging Management Improvement Techniques", **Sloan Management Review**, Vol. 38, No.1, (Fall 1996), s. 71.

<sup>226</sup> Yılmaz ARGÜDEN, "Gelişen ve Değişen Yönetim Becerileri", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 20, (Kasım 1998), s. 3-4.

<sup>227</sup> Jeanie Daniel DUCK, "Managing Change: The Art of Balancing", **Harvard Business Review**, Vol. 71, No. 6, (November/December 1993), s. 110

Değişime yönelik yanlış algılamaların düzeltilmesi, değişim hakkında yanlış düşünmeyi engellemekte ve değişimin kökleşmesini kolaylaştırmaktadır.<sup>228</sup>

#### 3.5.1.4. Değerleri Vurgulama

Değişimin bilinçsiz bir faaliyet olarak gerçekleştirilmesi yarardan çok zarar getirmektedir.<sup>229</sup> Bu nedenle değişim bilinçli olarak gerçekleştirilmelidir. KYE'ler içerisinde gelişen değerler ekip uygulamalarına yön vermesi açısından önem taşımaktadır. Ekip değerlerinin yön fonksiyonuna bağlı olarak, değişim uygulamalarında değerlerin vurgulanması, değişimde etkili olmasını sağlar.

KYE'lere yönelik olarak yapılacak değişikliklerin ekip değerleriyle uyumlu olmaması, değişimin ekip tarafından kabul edilmemesine neden olacak ve ekip tarafından direnç noktası olacaktır. Bu nedenle değişimde değerler gözetilmeli ve vurgulanmalıdır.<sup>230</sup>

---

<sup>228</sup> Robert W. GALVIN, "Düşüncede Kalite", **Excutive Excellence**, Y. 2, S. 20, (Kasım 1998), s. 4-5.

<sup>229</sup> Thomas J. KIELY, "Managing Change: Why Reengineering Projects Fail", **Harvard Business Review**, Vol. 73, No.2, (March/April 1995), s. 15.

<sup>230</sup> Bkz. Bülent ECZACIBAŞI, "Değerlerle Yönetim", **Excutive Excellence**, Y. 3, S. 34, (Ocak 2000), s. 3; Michael HAMMER, "Reengineering for Results", **Association Management**, Vol. 49, No. 8, (August 1997), s. 134.

### **3.5.1.5. Kendini Yöneten Ekiplerin Başarılarını İlan Etme**

KYE'lerin faaliyetlerinde başarılı olması, hem ekip motivasyonu hem de organizasyon için örnek olması bakımından önem taşımaktadır. Ekibin motivasyonunun sağlanması ve organizasyon için örnek oluşturması için KYE'lerin ulaştığı başarılar açıklanmalıdır.

İlan uygulamaları, organizasyon içerisinde panolarda gerçekleştirilebileceği gibi, e-mail, internet ve/ya basın yoluyla da duyurulabilir. Pınar Süt grubunda faaliyet gösteren KYE'lerin başarıları internet yoluyla duyurulmaktadır.<sup>231</sup>

### **3.5.1.6. Üyelerin Gösterdiği Ek Çabaları Ödüllendirme**

KYE'lerde ödüllendirme, ekip olarak gerçekleştirilmektedir. Fakat bazı durumlarda ekip halinde ödüllendirme yetersiz kalmaktadır.<sup>232</sup> Bu nedenle ekip içerisinde üyelerin göstermiş oldukları ek çabalar ödüllendirilmelidir.<sup>233</sup>

---

<sup>231</sup> Pınar Süt'ten Haberler <http://www.pinar.com.tr/haber/haya/haya4/haya41/haya4103.htm>

<sup>232</sup> William A. PASMORE-Susan MLOT, "Developing Self-Managing Work Teams: An Approach to Successful Integration", **Compensation and Benefits Review**, Vol. 26, No. 4, (July/August 1994), s.18.

<sup>233</sup> Warren BENNIS, "Ödül Nedir?", **Excutive Excellence**, Y. 3, S. 28, Temmuz 1999), s. 12-13.



Üyelerin ek çabalarının ödüllendirilmesi, diğer üyelerin de harekete geçmesini sağlayacaktır.<sup>234</sup> Böylece üyelere sürekli daha iyi olma yolunda değişme ortamı yaratılacaktır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus ek çabaların ödüllendirilirken ekip dokusunun zedelenmemesini sağlamaktır.

### **3.5.2. Uygulamaları Genişletme: Diğer Sistem Çalışmalarıyla Bütünleşme**

Organizasyonda KYE'lerin başarılı olmasına bağlı olarak, diğer alanlarda da KYE'lerin oluşturulması organizasyonun etkinliğini yükseltecektir. Bu nedenle KYE uygulamalarının organizasyonun diğer bölümlerine uygulanmasına yönelik olarak koşulların sağlanması ve ortak çalışma becerisinin geliştirilmesi gerekmektedir.

#### **3.5.2.1. Koşulları Besleme**

KYE'lerin organizasyonda oluşturulmasında üst yönetimin desteğinin sağlanmasının zorunluluğu olduğu gibi, KYE'ler uygulamalarının genişletilmesi için de üst yönetimin desteği gerekmektedir. KYE'lerin uygulamalarının genişletilmesi gerekli koşulların sağlanmasıyla gerçekleşecektir. Bu koşullar aşağıdaki gibidir.

---

<sup>234</sup> Stephen KERR, "Rewarding Performance", *Executive Excellence*, Vol. 17, No. 1, (January 2000), s.5.

a. *Yetkilendirme*: Yetkilendirme yetki devri olarak düşünülmemelidir.<sup>235</sup> Belki de yetkilendirme sorun çözme konusunda en yakınına erişme ilişkilerini tanımlar. Bu yatay ilişkiler, herkes sürecin bir parçası olarak işlevinin gerçekleştirir. Ancak, ekiplerin kendilerini yönetebilmeleri için, ekip olarak karar vermeyi, uzlaşmayı, liderliği paylaşmayı, kendilerini sorumlu bir şekilde yönetmeyi, daha az harcayarak daha çok başarıyı öğrenmeleri gerekmektedir. Yetkilendirme bir dakikada olacak bir süreç değildir.<sup>236</sup>

b. *Örnek yaratma*: Organizasyonun diğer bölümlerinde de KYE'ler oluşturmak için diğer ekiplere model olarak ilk kurulmuş ekip gösterilebilir.<sup>237</sup> İlk KYE, diğer ekiplerin eğitiminde ve geliştirilmesinde yardımcı olarak ekip tecrübelerini diğer ekiplere aktararak süreçlerin kısalmalarını sağlayabilir.

c. *Sorumlulukları netleştirme*: KYE'ler ile organizasyon iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması sırasında, mevcut süreçlerin değişmesi bir takım

---

<sup>235</sup> Harold S. HALLER, "How to Empower That Self-Directed Work Team", 7<sup>th</sup> International Conference on Work Teams, Center for Study of Work Teams University of North Texas, (1997), s.64.

<sup>236</sup> Ken BLANCHARD, s. 20.

<sup>237</sup> Ricardo SEMPLER (Çev.Tefik ERTAN), *Maverick*, (Sistem Ya., İstanbul: 1997), s. 180-195.

karışıklıklara neden olabilmektedir.<sup>238</sup> Bu nedenle uygulamaların genişletilmesi aşamasında sorumlulukların netleştirilmesi gerekmektedir.

*d. Sistemlerarası bilgi akışını sağlama:* KYE'lerin uygulama alanlarını genişletmek ve diğer sistemlerle çalışması için sistemler arasında bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. KYE uygulamalarını genişleten organizasyonların, bilgi ağlarını oluşturarak ekipler arasında bilgi paylaşımını sağlamaları gerekmektedir.<sup>239</sup>

*e. Geniş perspektiften bakabilme becerisini geliştirme:* Organizasyonun diğer bölümlerinde çalışanlar, uzun süredir aynı işi yapmalarına bağlı olarak tekdüzeliğe yakalanabilir. Bu nedenle iş süreçlerine yönelik olarak geniş perspektiften bakabilme becerisinin geliştirilmesi gerekmektedir.

*f. İş yapma süresini kısaltma:* KYE'lerin uygulama alanlarının genişletilmesi uygulamalarında, KYE'ler şeklinde organize edilecek süreçlerde iş yapma sürelerinin kısaltılmasına dikkat edilmelidir. Yeni ekiplerde iş yapma

---

<sup>238</sup> Gill R. HICKMAN-Ann CREIGHTON-ZOLLAR, "Diverse Self-Directed Work Teams: Developing Strategic Initiatives for 21<sup>st</sup> Century Organizations", **Public Personnel Management**, Vol. 27, No. 2, s. 191.

<sup>239</sup> William E. HALAL, "Knowledge: The Infinite Resource", **Executive Excellence**, Vol. 16, No. 9, (September 1999), s. 18.

sürelerinin kısalması, ekibin başarısız olması olarak değerlendirilebilir.<sup>240</sup>

*g. İşletme içi bağlılığı kuvvetlendirme:* İşletme içerisinde bağlılık, organizasyonel değerlerin vurgulanmasına bağlı olarak gelişir.<sup>241</sup> Organizasyonel değerler de, organizasyonda çalışan işgörenler tarafından oluşturulmaktadır. Bu nedenle organizasyonel değerlerin oluşturulması ve yaygınlaştırılması, işletme içi bağlılığı kuvvetlendirir.

### **3.5.2.2. Ortak Çalışma Becerisi Geliştirme**

Organizasyonlarda, KYE'lerin uygulamalarının genişletilmesine yönelik olarak, gerekli koşulların oluşturulması sonrasında ortak çalışma becerisinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Ortak çalışma becerisinin geliştirilmesinde gözetilmesi gereken noktaları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

*a. İş yapma tarzına ilişkin geleneksel yöntemlerden uzaklaşma:* Organizasyonda KYE'lerin uygulanmaya başlanması ve KYE uygulamalarının geleneksel iş yapma

---

<sup>240</sup> Ron E. TEMPLE-Robert W. DROEGE, "Internal Customers Need Delighting Too", *Managing Service Quality*, Vol. 4, No. 1, (1994), s. 16.

<sup>241</sup> Joan E. Finegan, "The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, No. 2, (June 2000), s.151-152.

tarzından farklı oluşu, iş süreçlerinin ve iş yapma yollarının değişmesine neden olmaktadır.<sup>242</sup> Organizasyonda rollerinin değişmesine bağlı olarak geleneksel iş yapma tarzlarının değiştirilmesi gerekmektedir.<sup>243</sup>

*b. Niye yapılmadığı yerine nasıl yapılacağını gözetme:* Üyelerdeki olumsuz bakış açısı, karşılaşılan sorunlara bağlı olarak olumsuz noktaları görme ve gözetmeye neden olmaktadır. Geleneksel olan “problemlerin niye çözülmediği” noktasına odaklanma yetersiz bir düşünce biçimi olmaktadır.<sup>244</sup> Olumlu düşünce olumlu davranışlara yol açmaktadır.<sup>245</sup> Bu nedenle üyeler arasına olumlu düşüncenin geliştirilmesi gerekmektedir.

*c. Zorlukların pozitif etkisini düşünme:* Ortaklaşa yapılan çalışmalarda zorluklarla karşılaşmak kaçınılmazdır. Bu nedenle ortak çalışma alanlarının oluşturulacağı durumlarda üyeler arasında zorlukların yıkılması gereken duvarlar değil aşılması gereken engeller olduğu düşüncesinin yerleştirilmesi gerekmektedir.

---

<sup>242</sup> Peter CAPPELLI, “Rethinking The Nature of Work: A Look at The Research Evidence”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. 29, No. 4, (July/August 1997), s. 51.

<sup>243</sup> John BAILEY, “Time for Change in Traditional Working Practices?”, **British Medical Journal**, Vol. 310, No. 6982, (3/25/95), s. 779.

<sup>244</sup> Edward de BONO, “Critical Thinking is Totally Inadequate”, **Across The Board**, Vol. 33, No. 3, (March 1996), s.25.

<sup>245</sup> Allen LOKOS, “Positive Thinking/Positive Action”, **Back Stage**, Vol. 36, No. 36, (1995), s. 40.

d. *Bütüncül yaklaşımları uygulama*: Ortak çalışma becerisinin geliştirilmesinde yukarıdaki uygulamaların hiç biri tek başına yeterli olmamaktadır. Bu nedenle başarılı sonuçlar için uygulamaların hepsinin gözetilmesi gerekmektedir.

### **3.5.3. Eğitime Bağlılık Yaratma: Sürekli Eğitim Merkezlerini Oluşturma**

Eğitim insanların gelişmesinde ve değişmesinde temel unsurlardan bir tanesidir. Durağanlık karşısında, eğitim uygulamalarının gerçekleştirilmesi kişisel gelişimi sağlayacak ve değişimde ateşleyici güç olacaktır. Bu nedenle organizasyon içerisinde etkin eğitim faaliyetlerinin sürekliliği sağlanmalıdır.<sup>246</sup>

Eğitim faaliyetlerinin sürekliliği için organizasyonlarda aşağıdaki merkezler oluşturulabilir:<sup>247</sup>

a. *Bilgisayar destekli merkezler*: Günümüzde bilgiye ulaşmanın en kolay yolu bilgisayarlardır. İnternet teknolojisinin gelişmesine bağlı olarak bilgisayarlardan çok çeşitli bilgilere ulaşılabilmektedir.<sup>248</sup> Bunun yanında bilgisayar destekli simülasyon uygulamalarının gerçekleştirilmesi yoluyla üyeler eğitilebilmektedir.

---

<sup>246</sup> Ferdin HOYI, "İşletmelerde Eğitim", *Excutive Excellence*, Y. 1, S. 11, (Şubat 1998), s. 10-12.

<sup>247</sup> Ali BALCI, *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram Araştırma ve Uygulama*, (PagemA Ya., Ankara: 2001), s. 194-195.

<sup>248</sup> David A. PATTERSON-Joanne YAFFE, "Hypermedia Computer-Based Education in Social Work Education", *Journal of Social Work Education*, Vol. 30, No.2, (Spring/Summer 1994), s. 270.

*b. Kendi kendine öğretim merkezleri:* Kendi kendine öğretim merkezleri, iş süreçlerinde kullanılan materyallerin ve diğer geliştirici araçları kapsayan merkezlerdir.

*c. Araştırma ve uygulama merkezleri:* Araştırma ve uygulama merkezleri, organizasyona yönelik olarak araştırma yapmak isteyen üyelere bilgi sağlamaya yönelik arşiv merkezleridir.

*d. Araç geliştirme merkezleri:* Bu merkez, organizasyonda kullanılmak üzere yeni araçların geliştirilmesine yönelik olarak tasarlanan bölümdür. Araç geliştirme merkezi, organizasyonların Ar-Ge bölümü ile işbirliği içinde çalışmalıdır.

*e. İnsan ilişkilerini geliştirme merkezleri:* İletişim sorunları çeken ve sosyal olmayan üyeler için bu merkezler oluşturulmalıdır. Bu merkezlerde, üyelere danışmanlık yapılarak sosyal açıdan kendilerini geliştirmeleri sağlanır.

*f. Danışmanlık ve değerlendirme merkezleri:* Kişisel gelişime yardımcı olarak oluşturulan bu merkez, üyelerin ihtiyacı olan danışmanlık ihtiyacını sağlar ve kişisel gelişim açısından yönlendirir.

Organizasyon içerisinde oluşturulan eğitim merkezleri, gerek kişisel, gerekse ekipsel olarak gelişime

katkısı işgörenlerin gelişmesi ve dinamikliğinin devamlılığı konusunda ele alınmalıdır. Çünkü, oluşan bu devamlılıkla birlikte KYE'ler durağanlıktan sıyrılacaktır.





## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. UYGULAMA: PINAR SÜT A.Ş.'DE KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERİN OLUŞTURMA VE ÇALIŞMA SORUNLARININ İNCELENMESİ**

Ülkemizde KYE'lerin uygulamaları her geçen gün artmaktadır. Bu bölümde KYE uygulamaları ile dikkat çeken Pınar Süt AŞ'de KYE süreci değerlendirmeleri ile öneriler verilecektir.

#### **4.1. PINAR SÜT AŞ'YE İLGİLİ GENEL BİLGİLER**

Pınar Süt, Yaşar Holding girişiminde 1975 yılında 1600 ortakla İzmir'de kurulmuştur. Kurulduğunda 222 işgören ile günde 15 ton süt işleyen Pınar Süt, bugün İzmir ve Eskişehir'de kurulu iki fabrikada 850 işgören ile 1100 ton süt işleme kapasitesine ulaşmıştır.

Pınar Süt, Marmara, Ege ve İç Anadolu bölgesine yayılmış 55 süt a merkezi ve 35000 üreticini sütünü günde iki kez akta ve üretilen ürünleri tüm Türkiye ve uluslararası pazar (Birleşik, Arap, Emirlikleri, Suudi Arabistan,

Özbekistan, Bahreyn, Katar, Lübnan, Mısır, Kuveyt, İrlanda, Rusya, Umman, Romanya, Azerbaycan, KKTC, Çeçenistan, Almanya, İngiltere, ABD, İsrail, Japonya, Dubai, Sierraleone, Tayvan, İtalya ve Yunanistan) ihraç etmektedir. İhracat tutarı 1999 yılı itibari ile 10.2 milyon \$, satışlar ise 210.7 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir.<sup>249</sup> Pınar Süt AŞ ürün portföyü aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

Tablo 8. Pınar Süt Ürünleri Portföyü

| Süt  | Yoğurt   | Tereyağı                       | Peynir  |
|--|--|--------------------------------|---|
| Uzun Ömürlü<br>Pastörize<br>Doğal Meyveli<br>Çikolasüt | Kaymaklı<br>Tam Yağlı<br>Süzme<br>Kıvamlı<br>Ayrar | Kahvaltılık<br>Baharatlı       | Özel<br>Kahvaltılık<br>Pratik<br>Sürülebilir  |
| Bio Denge  | Toz Ürünler  | Canım Çekti                    | Kido  |
| Kalsiyum Süt<br>Laktosuz Süt<br>Probiyotik Süt         | Süt Tozu<br>Toz Tatlılar                           | Meyveli Yoğurt<br>Ballı Yoğurt | Muzlu Süt<br>Çilekli Süt<br>Kakaolu Süt<br>Üçgen peynir<br>Krem Peynir<br>Uzun Ömürlü<br>Puding<br>Kase Peynir<br>Mini Peynir |

AC Zet Nielsen'in pazar araştırma raporlarına göre 1999 yılında UHT sütte % 34.6, tereyağında % 22.7, mayonezde % 47.1'lik pazar payları ile Pınar Süt sektörde lider konumdadır. Günde 1.100 ton çiğ süt işleme kapasitesiyle; Türkiye'den ihraç edilen süt ve süt ürünlerinin % 40'ını tek başına karşılamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde "önce insan" felsefesini

<sup>249</sup> Pınar Süt AŞ web sitesi, <http://www.pinarsut.com.tr>

benimseyen Pınar Süt AŞ'de üretim, tasarım, satış ve satış sonrası hizmetlerde uyguladığı kalite anlayışı ile sektördeki ilk TS-ISO 9001 belgesini alan kuruluş olmuştur.<sup>250</sup>

## **4.2. PINAR SÜT AŞ'DE KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERE İLİŞKİN ARAŞTIRMA**

KYE'lerin 1991 yılında buyana uygulamada bulunması, sağlıklı sonuçlara ulaşabilme değerlendirme yapma kolaylığı sağlama potansiyeli uygulamanın Yaşar Grubu bünyesinde bulunan Pınar Süt AŞ'nde yapılmasının belirleyici nedeni olmuştur.

### **4.2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Karşılaşılan Sorunlar**

Bu bölümde, Pınar Süt AŞ'de yapılan araştırmanın amaçları, kapsamı ve yöntemleri açıklanacaktır.

#### **4.2.1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Pınar Süt AŞ'de KYE'lerin oluşturulmasında ve çalıştırılmasında karşılaşılan sorunların KYE'lerin oluşum sürecini oluşturan entropik süreçler, çatallaşma, başkalaşım, değerlendirme ve durağanlık aşamaları bağlamında, karşılaşılan sorunların ekip ve organizasyon performansını nasıl etkilediğini ortaya çıkarılması ve performans avantajı sağlamaya yönelik olarak sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik önerilerde bulunmaktır.

---

<sup>250</sup> Pınar Süt Aş Staj El Kitabı, (İzmir 2001), s. 1-5.

#### **4.2.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yönetimi**

Araştırma Pınar Süt AŞ'de İzmir üretim tesisinde yapılmıştır. Fabrika içerisinde üretim sistemi KYE şeklinde organize edilmiştir. Araştırma üretim sürecinde yer alan ve dokuz üyeden oluşan üretim ekibi kapsamaktadır. Araştırma kapsamında değerlendirilen ekibin oluşturan bütün üyelere bilgiler sağlanmıştır

Araştırma öncelikli olarak Pınar Süt AŞ İnsan Kaynakları Bölümü Eğitim ve Geliştirme Bölümü yöneticisi Sanem TOPUZ ile yapılan karşılıklı görüşme yöntemi işletmeye ve KYE'lere ilişkin bilgiler sağlanmıştır. KYE'lere ilişkin bilgilerin, bütün ekip üyelerini kapsayan ve 50 sorudan oluşan beş ayrımlı anket çalışmasıyla sağlanmıştır.

#### **4.2.1.3. Araştırmada Karşılaşılan Sorunlar**

Araştırma, Pınar Süt AŞ'de üretimin yoğun olarak gerçekleştiği ve iki vardiyalı çalışılma sisteminin uygulandığı yaz (Ağustos) döneminde uygulanması nedeniyle, ekip üyeleri ile anket çalışması dışında ayrıntılı görüşme olanağını sağlayamamıştır. Bu nedenle kişisel gözlem ve karşılıklı görüşme gerçekleştirilemediği için daha fazla veri ve bilgi elde etme imkanı sağlayamamış değerlendirmeler sadece anket verilerine dayanarak gerçekleştirilmiştir.

KYE'lerin oluşturma öncesi bilgi sağlamaya yönelik olarak gerekli araştırmaların yapılması KYE'lerin göstereceği performansı etkilemektedir. Bu nedenle KYE'lerin oluşturulması öncesinde gerekli bilgi donanımının sağlanması ve uygulamaların analiz edilmesi gerekmektedir. Araştırma sonucu incelendiğinde ekip üyelerinin % 44'ünün gerekli araştırmaların yapıldığını, diğer % 44' ise, gerekli araştırmaların yapılmadığını ifade etmişlerdir.<sup>251</sup> KYE'lerin oluşturulması öncesinde bilgi araştırmaları konusunda ekip yeleri arasında tutarsızlık bulunmaktadır.

| SORU 2. Sağlanan bilgiler yönetime ve ekip üyelerine raporlar halinde sunulmamıştır. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geerli% | %     |
| TAMIYLA KATILMIYORUM   |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM   | 4   | 44,4  | 44,4     | 44,4  |
| FİKTİM YOK   | 1   | 11,1  | 11,1     | 55,6  |
| KATILYORUM   | 3   | 33,3  | 33,3     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin oluşturulması öncesinde muhtemel ekip üyelerinin bilgi alt yapılarının oluşturulması, ekip performansını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir.

Araştırma bulgularına göre, ekip üyelerinin % 44' gerekli bilgilendirmenin yapıldığını, diğer % 44' ise, bilgilendirmenin yapılmadığını ifade etmektedirler. Buna bağlı olarak KYE'lerin oluşturma öncesinde elde edilen

<sup>251</sup> Rakamların ksuratları yuvarlanmıştır.

bilgilerin sağlıklı olarak paylaşımının sağlanmadığı söylene bilir.

| SORU 3. Organizasyonlarda KYE'lerin faaliyetleri çalışma ekiplerinin faaliyetlerine benzemektedir. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMIYLA KATILMIYORUM   |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM   | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| FIKRİM YOK   | 3   | 33,3  | 33,3     | 55,6  |
| KATILIYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 100,0 |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM  |     |       |          |       |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'ler doğası, gereği çalışma ekiplerinden ayrılmaktadır. Ancak bu, KYE'ler ile çalışma ekiplerinin benzer faaliyetleri gerçekleştirmesi, KYE'lerin farklılıklarını göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir. Pınar Süt AŞ'de Bu uygulama da KYE'lerin performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

| SORU 4. KYE'lerin oluşturulması öncesinde organizasyon içinde süreçlerin birleştirilmemesine yönelik olarak etkin bir analiz gerçekleştirilmemiştir. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM   | 2   | 22,2  | 22,2     | 33,3  |
| FIKRİM YOK   | 3   | 33,3  | 33,3     | 66,7  |
| KATILIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin oluşturulması öncesinde organizasyon içerisinde süreçlerin analiz edilmesi süreçlerin etkin bir şekilde birleştirilmesini ve KYE'lerin iş sürecinin tümünü gerçekleştirmesini sağlanması açısından önem taşımaktadır. İş süreçlerinin tamamını gerçekleştirmeyen KYE'lerin üst düzey bir performans göstermesi, sürecin bir

kısının başka ekipler tarafından gerçekleştirildiği için tam olarak beklenemez.

| SORU 5. Yapılan analizler sonrası raporlar açıklanmamış ve organizasyon yapısı ile tutarlılığı sağlanmamıştır. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM   |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM   | 4   | 44,4  | 44,4     | 44,4  |
| FIKRİM YOK   |     |       |          |       |
| KATILIYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin oluşturulması öncesi yapılan analizlerin organizasyon içerisinde açıklanması, KYE'lere ihtiyacın göstergesi olarak oluşabilecek bariyerleri önleyecektir. Dolayısıyla bu raporların açıklanması sağlanmalıdır. Pınar Süt AŞ'de, yapılan araştırma sonuçları % 44 katılıyorum, % 44 katılmıyorum ve % 11 tamamiyle katılmıyorum şeklinde gerçekleşmiştir. Verilen yanıtların ağırlıklı olarak katılmıyorum ve tamamiyle katılmıyorum yönünde olması, raporların açıklanmadığını ortaya koymaktadır.

| SORU 6. KYE oluşturma gerekçeleri açıkça belirlenmemiş ve organizasyona duyurulmamıştır. |     |       |           |       |
|--|-----|-------|-----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli % | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM   |     |       |           |       |
| KATILMIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1      | 11,1  |
| FIKRİM YOK   | 3   | 33,3  | 33,3      | 44,4  |
| KATILIYORUM  | 3   | 33,3  | 33,3      | 77,8  |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2      | 100,0 |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0     |       |

KYE'lerin oluşturulmasından önce oluşturma gerekçeleri organizasyon içerisinde açıklanması gerekmektedir. Bunun nedeni işgörenlerin kafalarında soru işaretlerinin kalmaması ve gerekçeleri içselleştirip gerekli performansı gösterme zorunluluğudur. Pınar Süt AŞ'de elde ettiğimiz bulgularda, ekip üyelerinin % 55'inin KYE'lerin oluşma gerekçelerinin açıklanmadığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla gerekçelerin açıklanmamasının ekip performansı üzerinde negatif etki yaratabileceğini ifade edilebilir.

| SORU 7. KYE'lerin uygulanması için açıklanan gerekçeler gerçekçi değildir. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM   |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM   | 3   | 33,3  | 33,3     | 33,3  |
| FIKRİM YOK   | 1   | 11,1  | 11,1     | 44,4  |
| KATILYORUM   | 4   | 44,4  | 44,4     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'leri oluşma gerekçelerinin inandırıcılığının olmaması, ekip üyelerinin uygulamaların geçici olduğu düşüncesini oluşturmaktadır. Bu durum için sadece ismi ekip olan uygulamalar olarak adlandırılmaktadır. Pınar Süt AŞ'de ekip üyelerini % 55'ü ekip oluşturma gerekçelerinin gerçekçi olmadığına katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun ekibin bir araya gelme inancını ve gösterecekleri performansı olumsuz olarak etkileyebilecekleri ifade edilebilir.



| SORU 8. KYE'lerin uygulanmasında, KYE'lerin uygulandığı organizasyonlardan örnek olarak yararlanılmamıştır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 33,3  |
| FIKRİM YOK  | 2   | 22,2  | 22,2     | 55,6  |
| KATILYORUM  | 3   | 33,3  | 33,3     | 88,9  |
| TAMAMIYLE KATILYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE uygulamalarında, KYE'leri uygulamış/uygulayan organizasyonların uygulamalarının örnek olarak alınması yapılan hatalardan ve iyi uygulamalarda ders alarak, daha iyi uygulamalar yapılmasını sağlayacaktır. Ayrıca karşılaşılabilecek sorunların önceden elimine edilmesi ekiplerin göstereceği performansı olumlu olarak etkileyecektir.

Pınar Süt AŞ'de elde ettiğimiz bulgularda, ekip üyelerinin % 22'si örnek uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmadığını, % 44'ü örnek uygulamaların gerçekleşmediğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, örnek edinmeden yararlanılmamasına bağlı olarak ekip performansının olumsuz etkilendiğini söyleyebiliriz.

| SORU 9 KYE'lere yönelik olarak hazırlanan planlar standart olarak tasarlanmıştır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 55,6  |
| FIKRİM YOK  | 1   | 11,1  | 11,1     | 66,7  |
| KATILYORUM  | 3   | 33,3  | 33,3     | 100,0 |
| TAMAMIYLE KATILYORUM  |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Her KYE gerek üye dokusu, gerekse sözedilen süreçler nedeniyle birbirinden farklılıklar içermektedir. Bu nedenle her KYE için farklı bir planlama çalışması yapılması gerekmektedir. Pınar Süt AŞ'de planlama çalışmasına ilişkin soruya ekip üyelerinin % 44 katılmadığını, % 11' fikri olmadığını ve % 33'ü katıldığını ifade etmişlerdir.

| SORU 10 KYE'lere yönelik olarak alternatif planlama çalışmaları yapılmamıştır. |     |       |         |       |
|--|-----|-------|---------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçeri% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1    | 11,1  |
| KATILMIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1    | 22,2  |
| FIKRİM YOK   | 1   | 11,1  | 11,1    | 33,3  |
| KATILIYORUM  | 5   | 55,6  | 55,6    | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1    | 100,0 |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0   |       |

KYE'lere yönelik olarak alternatif planların yapılması, ortaya çıkabilecek çeşitli durumlara karşı hazırlıklı olunmasını sağlayacak ve KYE'lerin bozulması sonrasında organizasyonel performansın olumsuz olarak etkilenmemesini sağlayacaktır. Pınar Süt AŞ'de, ekip üyelerinin % 66'sı KYE'lere yönelik alternatif planların olmadığını ifade etmişlerdir. Bu nedenle Pınar Süt AŞ'de çeşitli olasılıklar karşısında performans açısından zor durumda kalınabileceği söylenebilir.

#### 4.2.2.2. Çatallaşma Aşamasına İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler

Çatallaşma aşaması, ortaya çıkan bozulma sonrasına organizasyonun bu bozulmadan kurtulabilmesi için karar verme aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada organizasyon, KYE'lerin uygulanması kararını verecektir. Bu aşamaya ilişkin Pınar Süt AŞ anket sonuçları aşağıdaki gibidir.

| SORU 11 Yöneticiler tarafından KYE'lerin yetkilendirilmesi zorunluluk olarak yapılmıştır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 22,2  |
| FIKRİM YOK  | 1   | 11,1  | 11,1     | 33,3  |
| KATILYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 77,8  |
| TAMAMIYLA KATILYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin yetkilendirilmesi, organizasyon içerisinde etkin bir performansın sağlanması için gönüllü olarak yapılmalıdır. Yöneticilerin yetkilendirme uygulamalarını zorunluluk olarak yapmaları, başka bir ifadeyle zorunda bırakılmaları, KYE'ler için muhtemel bariyerler oluşması anlamını taşımaktadır. Pınar Süt AŞ'de ekip üyelerinin % 66'sının yöneticilerin yetkilendirme işlemini zorunluluk olarak gerçekleştirdiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle denilebilir ki, yöneticilerin zorunlu kaldıkları için yetkilendirme işlemini gerçekleştirmeleri ve KYE'lerin

önünde bariyer teşkil etmeleri ekip performansının olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilir.

| SORU 12 KYE'nin misyonu yönetim tarafından oluşturulmuştur. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM                                      | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| FIKRİM YOK  | 2   | 22,2  | 22,2     | 33,3  |
| KATILYORUM  | 5   | 55,6  | 55,6     | 88,9  |
| TAMAMIYLE KATILYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin misyonunun, ekipteki ortak değerleri yansıtmaması ve varlık nedenlerini ortaya koymaması nedeniyle ekip tarafından oluşturulması gerekmektedir. Pınar Süt AŞ'de, ekip üyelerinin % 66'sı ekip misyonunun yönetim tarafından oluşturulduğunu ifade etmişlerdir.

Ekip misyonunun yönetim tarafından oluşturulması, ekipten ziyade yönetimin değerlerini yansıtmaması ve yönetim tarafından ekibin varlık sebebinin ortaya konmaması ekip performansını olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Çünkü ekibin değerleri üzerine inşa edilmeyen bir misyonun, erişme faaliyetlerinde ve performansa etkisi negatif olacaktır.

| SORU 13 Ekip vizyonu/rotası yöneticiler tarafından oluşturulmuştur. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 22,2  |
| FIKRİM YOK  | 1   | 11,1  | 11,1     | 33,3  |
| KATILYORUM  | 5   | 55,6  | 55,6     | 88,9  |
| TAMAMIYLE KATILYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Ekip misyonunda olduğu gibi ekip vizyonu da ekip üyeleri tarafından oluşturulmalıdır. Pınar Süt AŞ'de ekip üyelerinin % 66'sı ekip vizyonunun yöneticiler tarafından oluşturulduğunu ifade etmektedir. Vizyonun ekibin gelecekte kendini konumlandırmasını ifade etmesi rağmen, yöneticiler tarafından oluşturulan vizyon ekibin değil yöneticilerin geleceğe bakış açılarını kapsamaktadır. Dolayısıyla bakış açıları arasındaki farklılığın ekip performansını etkileyebileceği ifade edilebilir.

| SORU 14 KYE'lerin ihtiyaç duyduğu bütün kaynaklar yönetim tarafından eksiksiz olarak sağlanır. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM   | 3   | 33,3  | 33,3     | 44,4  |
| FIKRİM YOK   |     |       |          |       |
| KATILYORUM   | 4   | 44,4  | 44,4     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin gösterecekleri performans, yönetim tarafından ekibin ihtiyaç duyduğu/duyacağı kaynakların eksiksiz olarak sağlanmasına bağlıdır. Pınar Süt AŞ'de uygulamaya göre, % 44'ü kaynakların sağlandığını, % 56'sı sağlanmadığını ifade etmektedir. Oranların bir birine yakın olmasına rağmen, ekip üyelerinin % 44'ünün olumsuz cevap vermeleri yönetimin gerekli kaynakları eksiksiz olarak sağlamadığını ortaya koymaktadır. Bu durumdan KYE'lerin performanslarının olumsuz olarak etkilenebilecekleri ifade edilebilir.

| SORU 15 KYE'ler, yönetim fonksiyonlarını ekip içerisinde gerçekleştirmelerine bağlı olarak, yönetimden uzaklaşmaktadırlar. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM   |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM   | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| FIKRİM YOK   | 3   | 33,3  | 33,3     | 55,6  |
| KATILIYORUM  | 3   | 33,3  | 33,3     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'ler, yönetim faaliyetlerini ekip içerisinde gerçekleştirmelerine bağlı olarak yönetimden uzaklaşmaktan ziyade yönetime yakınlaşmaktadırlar. Pınar Süt AŞ'de, ekip üyelerinin % 22'si yönetime uzaklaşmadığını, % 33'ü fikri olmadığını, % 44'ü ise uzaklaştığını ifade etmektedirler. Yönetimle olan uzaklaşma ekip-yönetim arasındaki farklı düşünmenin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle KYE'Lerin yönetimle uzaklaşmasının performansını olumsuz olarak etkileyebileceği ifade edilebilir.

| SORU 16 Yönlendirme komitesi KYE'ler oluşturulmadan önce oluşturulmuştur. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 44,4  |
| FIKRİM YOK  | 1   | 11,1  | 11,1     | 55,6  |
| KATILIYORUM   | 3   | 33,3  | 33,3     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Yönlendirme komitesi, KYE'lerin ihtiyacı olan yönlendirmeyi gerçekleştirebilmesi için ekip kurulmadan önce oluşturulması gerekmektedir. Pınar Süt AŞ'de bu

sürece, ekip üyelerinin % 44 katılmadıklarını, % 33 katıldığını, % 11'i ise tamamiyle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Oranları eşit dağılması yorum yapmayı güçlendirmektedir. Fakat üyelerin % 44'ünün yönlendirme komitesinin KYE'lerden önce oluşturulmadığını ifade etmeleri, ekiplerin yönlendirme konusunda eksik kaldıklarını ortaya koymaktadır. Bu eksikliğe bağlı olarak KYE'lerin performansını olumsuz etkilediği ifade edilebilir.

| SORU 17 Yönlendirme komitesi organizasyondaki iş/süreçleri temsil edecek yeterliliktedir. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM  | 3   | 33,3  | 33,3     | 33,3  |
| FIKRİM YOK  | 3   | 33,3  | 33,3     | 66,7  |
| KATILIYORUM   | 3   | 33,3  | 33,3     | 100,0 |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM   |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Yönlendirme komitesinin işlevini tam olarak yapabilmesi için, organizasyondaki bütün iş/süreçleri temsil etmesi gerekmektedir. Pınar Süt AŞ'de, ekip üyelerinin % 33'ü yönlendirme komitesinin organizasyondaki iş/süreçleri temsil edemediğini, % 33'ü fikrinin olmadığını, % 33'ü ise yeterli olduğunu ifade etmektedir. % 33 de olsa ekip üyelerinin yönlendirme komitesinin yeterli olmadığını ifade etmeleri nedeniyle, yönlendirme komitesinin yeterliliğini tam olmadığı ifade edilebilir.

| SORU 18 KYE'ler bir iş sürecinin tamamının gerçekleştirilmesinden sorumludur ve yöneticiler süreçle ilgili kararlara karışmazlar. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| KATILMIYORUM  | 3   | 33,3  | 33,3     | 33,3  |
| FIKRİM YOK  | 1   | 11,1  | 11,1     | 44,4  |
| KATILYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'ler, kendini yönetmelerine bağılı olarak iş sürecinin tamamını gerçekleştirirler. Bunun nedeni aynı süreci başka ekiplerle birlikte yürütülmesi alınacak kararlarda ottonomiye zedelemesidir. Pınar Süt AŞ'de elde edilen bulgular, ekip üyelerinin % 33'ü ekibin bir iş sürecini gerçekleştirmediğini, % 55'i ise ekibin iş sürecinin tamamını gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. KYE'lerin iş süreçlerinin tamamını gerçekleştirmeleri nedeniyle gösterecekleri performansı olumsuz olarak etkilenebileceği ifade edilebilir.

| SORU 19 İş fonksiyonlarını/üye rollerini ekip üyeleri çatışma yaşamadan gerçekleştirmektedirler. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| KATILMIYORUM   | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| FIKRİM YOK   | 2   | 22,2  | 22,2     | 44,4  |
| KATILYORUM   | 5   | 55,6  | 55,6     | 100,0 |
| TAMAMIYLA KATILYORUM   |     |       |          |       |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Ekip içerisinde iş fonksiyonlarının/üye rollerinin çatışma yaşamadan gerçekleştirilmesi ekip içerisindeki uyumun göstergesi olarak karışımıza çıkmaktadır. Pınar



Süt AŞ'de, ekip üyelerinin % 56'sı çatışma yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Ekip üyelerinin % 22'si çatışma yaşandığını belirtmesi küçükte olsa ekip üyeleri arasında çatışmaların yaşandığını ortaya koymaktadır.

#### 4.2.2.3. Başkalaşım Aşamasına İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler

KYE'lerin oluşturulması sonrasında, ekibin yüksek performans göstermesine yönelik olarak ortaya çıkan eksikliklerin tamamlanması, uygulamaların iyileştirilmesi ve ekip yapısının güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, Pınar Süt AŞ'De 10 sorudan oluşan anket sonuçları aşağıdaki gibidir.

| SORU 20 KYE'lerin eksik yönlerini tespit edilmesi için araştırma çalışmaları yapılmaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| FIKRİM YOK  | 1   | 11,1  | 11,1     | 22,2  |
| KATILIYORUM   | 6   | 66,7  | 66,7     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin yeni uygulamalar ve koşullar karşısında tamamlanması gereken çeşitli eksiklikleri ortaya çıkmaktadır. Pınar Süt AŞ'de elde edilen bulgulara göre ekip üyelerinin % 78'i ekibin eksikliklerinin ortaya konması için gerekli araştırma çalışmalarını yaptığını ifade etmektedir. Bu eksikliklerin tamamlanması yönünde ortaya çıkarılması ekip performansını olumlu yönde etkileyecektir.

| SORU 21 KYE'lerdeki eksiklikler (Eğitim-yetkilendirme-donanım eksikliği) göz ardı edilmektedir. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| FIKRİM YOK  | 3   | 33,3  | 33,3     | 44,4  |
| KATILIYORUM   | 4   | 44,4  | 44,4     | 88,9  |
| TAMAMIYLE KATILIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin eksikliklerinin tamamlanması ekibinin performans düzeyini yükseltmesini sağlayacaktır. Pınar Süt AŞ'de buna yönelik soruya bağlı, ekip üyelerinin % 33'ü fikri olmadığı ifade etmiş, % 44'ü ise eksikliklerin tamamlanmasında problem yaşandığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, ekip eksikliklerinin tespitinin sağlıklı yapıldığı fakat bu eksikliklerin yeterinde ortadan kaldırılmadığı ifade edilebilir. Eksikliklerin giderilmemesi KYE'lerin performansını istendiği düzeyde göstermesini engellemektedir.

| SORU 22 Ekip içerisinde liderlik önem taşımaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM                              | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 22,2  |
| FIKRİM YOK  | 1   | 11,1  | 11,1     | 33,3  |
| KATILIYORUM   | 5   | 55,6  | 55,6     | 88,9  |
| TAMAMIYLE KATILIYORUM                               | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerde üyeler arasında liderliğin paylaşılması söz konusudur. Ekip üyeleri liderliği paylaşarak eşzamanlı

olarak yerine getirirler. Pınar Süt AŞ'de, ekip üyelerinin %67'si liderliğin ekip için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Ekip içerisinde liderliğin önemli olarak öne çıkması, ekip üyelerinin liderlik için mücadele ettiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yaşanacak çatışmalar ekip liderliğini olumsuz olarak etkileyebilecektir.

| SORU 23 ekibi geliştirme çalışmalarında yönetim gerekli izinleri sağlamaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| FIKRİM YOK  | 2   | 22,2  | 22,2     | 44,4  |
| KATILIYORUM   | 4   | 44,4  | 44,4     | 88,9  |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin geliştirilmesi yönünde yönetimin gerekli desteği sağlaması, gelişimi hızlandıracak ve ekibin gösterdiği performansı artıracaktır. Pınar Süt AŞ'de, ekip üyelerinin % 55'i yönetimin gerekli desteği sağladığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla bu uygulamadan ekip performansının olumlu olarak etkileneceği ifade edilebilir.

| SORU 24 Ekipte eğitim ve geliştirme faaliyetleri ekip işini aksatıcı bir unsurdur. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM   |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM   | 4   | 44,4  | 44,4     | 44,4  |
| FIKRİM YOK   | 1   | 11,1  | 11,1     | 55,6  |
| KATILIYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 100,0 |
| TAMAMIYLE KATILIYORUM  |     |       |          |       |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Eđitim ve geliştirme faaliyetleri, geleceğe yatırım olarak ekip performansını arttırıcı bir unsurdur. Pınar Süt AŐ'de, ekip üyelerinin % 44'ü eğitim ve geliştirme faaliyetlerini işleri aksattığını, %11'i fikri olmadığını ve % 44'ü de ekip işini aksatmadığını ifade etmiştir. Üyelerin % 44'ünü eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ekip işini aksattığını düşünmesi, bu üyelerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine bakış ačısının ekibin performansını arttırdığı yönünde geliştirilmesini gerektirmektedir.

| SORU 25 Eğitim ve geliştirme uygulamaları organizasyondaki bütün ekiplere göre tasarlanmıştır. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM   |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM   | 4   | 44,4  | 44,4     | 44,4  |
| FIKRİM YOK   | 2   | 22,2  | 22,2     | 66,7  |
| KATILYORUM   | 2   | 22,2  | 22,2     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Pınar Süt AŞ'de, ekip üyelerinin % 44'ü ekipler için farkı eğitim uygulamaları olduğunu, % 22'si fikrinin olmadığını, % 33'ü ise eğitim ve geliştirme uygulamalarını genel olduğunu ifade etmiştir. KYE'lerin aralarındaki farlılıklar, uygulanacak olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin da farklı olmasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü, eğitim ve geliştirme uygulamaların ekiplerin ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanmaları ekip performansına olumlu etki yapacaktır.

| SORU 26 KYE'lerde motivasyon uygulamaları parasal ödüller ağırlıklıdır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| FIKRİM YOK  | 4   | 44,4  | 44,4     | 66,7  |
| KATILIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 77,8  |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM   | 2   | 22,2  | 22,2     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerde genellikle parasal ödüllerden ziyade sosyal içerikli ödüller söz konusudur. Pınar Süt AŞ'de yapılan ankette, ekip üyelerinin % 22'si ödüllerin parasal olduğunu, % 44'ü fikri olmadığını ve % 33'ü ise parasal olmadığını ifade etmişlerdir. Türkiye'de sosyal yapının dengesiz oluşu ve gelir seviyesinin yüksek olmayışı işgörenlere yönelik ödüllendirmelerin parasal ağırlıklı olmasına neden olmaktadır.

| SORU 27 Ekibin kullandığı teknik araçlar, ihtiyaçlara bağlı olarak kısa sürede yenilenmektedir. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM  | 6   | 66,7  | 66,7     | 66,7  |
| FIKRİM YOK  | 2   | 22,2  | 22,2     | 88,9  |
| KATILIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM   |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin kullandığı araçlar yaptıkları işle ilişkili oldukları için ekip performansını etkileyici bir unsur oluşturmaktadır. Pınar Süt AŞ'de yapılan ankette, ekip üyelerinin % 67'si ekibim kullandığı teçhizatların ihtiyaçlara bağlı olarak yenilenmediğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla

ekibin kullandığı teçhizatların yenilenmemesi ekibin gösterdiği performansı olumsuz olarak etkilemektedir.

| SORU 28 Ödüllendirmede ekipten ziyade bireyler öne çıkmaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| FIKRİM YOK  | 4   | 44,4  | 44,4     | 44,4  |
| KATILYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerde, bireylerin öne çıkmaması ve ekip ruhunun sağlanması için ekip olarak ödüllendirme uygulanmalıdır. Pınar Süt AŞ'de yapılan ankette, ekip üyelerinin % 44'ü fikri olmadığını ve % 56'sı ise birey olarak ödüllendirmenin öne çıktığını belirtmişlerdir.

Ekipten ziyade bireylerin öne çıkması, diğer üyelerinde öne çıkmak için çaba sarf etmelerine neden olacak ve ekip sinerjisi kaybolacaktır. Dolayısıyla KYE'ler için birey öncelikli ödüllendirmenin uygulanması ekip performansını olumsuz olarak etkileyecektir.

| SORU 29 Organizasyon içerisinde KYE'lere karşı olumsuz bakış açıları bulunmaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| FIKRİM YOK  | 4   | 44,4  | 44,4     | 55,6  |
| KATILYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 100,0 |
| TAMAMIYLA KATILYORUM  |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Organizasyon içerisinde KYE'lere karşı olumsuz bakış açılarının bulunması genel olarak organizasyonel performansı olumsuz olarak etkileyen bir durumdur. Pınar

standartlara göre gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Değerlendirmelere bağlı olarak, ekiplere yönelik uygulamaların aynı olması farklı alanlarda aynı uygulamalarını gerçekleştirmeye çalışmalarına neden olmaktadır. Bu durum ekiplerin performanslarını olumsuz olarak etkilemeyecektir.

| SORU 31 Ekip üyelerinin değerlendirilmesi, KYE'lerde bütün üyeler tarafından ortaklaşa yapılmaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM  | 3   | 33,3  | 33,3     | 44,4  |
| FIKRİM YOK  | 1   | 11,1  | 11,1     | 55,6  |
| KATILIYORUM   | 3   | 33,3  | 33,3     | 88,9  |
| TAMAMIYLE KATILIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerde ekip içi değerlendirme ekip üyelerinin tamamının katılımıyla gerçekleşmelidir. Pınar Süt AŞ'de ekip üyelerinin % 44'ü ortaklaşa yapıldığını, % 44'ü ise ortaklaşa yapılmadığını ifade etmektedir. Oranların eşit dağılması bu duruma ilişkin olarak bir yorum yapmayı güçleştirmektedir.

| SORU 32 Değerlendirme uygulamalarında üyeler arasında çatışma yaşanmaktadır. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM   | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| KATILMIYORUM   | 2   | 22,2  | 22,2     | 44,4  |
| FIKRİM YOK   | 2   | 22,2  | 22,2     | 66,7  |
| KATILIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 88,9  |
| TAMAMIYLE KATILIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerde değerlendirme faaliyetinde üyeler arasında çatışmanın yaşanması üyeler arasındaki

değerlendirme yargılarının farklılığına bağlı olarak oluşmaktadır. Pınar Süt AŞ'de yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 44'ü çatışmanın yaşanmadığını, % 33'ü ise çatışmanın yaşandığını ifade etmişlerdir. Ekipi içerisinde meydana gelen çatışmaların olumlu olarak kullanılması ve çatışmanın sinerjisinden yararlanılması ekip performansını olumlu olarak etkileyebileceği gibi, çatışmaların ayrılıklara neden olması ekip performansını olumsuz olarak ta etkileyebilmektedir.

| SORU 33 Değerlendirmede performans kriterleri standartlaştırılmıştır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| FIKRİM YOK  | 4   | 44,4  | 44,4     | 66,7  |
| KATILYORUM  | 3   | 33,3  | 33,3     | 100,0 |
| TAMAMIYLA KATILYORUM  |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerde performans kriterlerinin standartlaştırılması, sürekli iyileştirmenin ve geliştirmenin göz ardı edildiğinin göstergesi olmaktadır. Pınar Süt AŞ'de yapılan anket çalışmasında bu konuda, ekip üyelerinin % 22'si performans kriterlerinin standartlaştırılmadığını, % 44'ü fikrinin olmadığını ve % 33'ü ise standartlaştırıldığını ifade etmişlerdir. Performans kriterlerinin standartlaştırılması, ekibin standart uygulamaları gerçekleştirmesini ve dolayısıyla ekip performansını gelişmemesine neden olmaktadır.



| SORU 34 Ekip performansını değerlendirilmesi yönetim tarafından yapılmaktadır. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM   | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| KATILMIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 33,3  |
| FIKRİM YOK   | 2   | 22,2  | 22,2     | 55,6  |
| KATILYORUM   | 3   | 33,3  | 33,3     | 88,9  |
| TAMAMIYLE KATILYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Değerlendirmelerin üst yönetim tarafından yapılması, uygulamaların dışından ve üstünden bakıldığı için gerçek değerlendirmelerin aslından uzaklaşmasına neden olmaktadır. Pınar Süt AŞ'de yapılan anket çalışmasında bu konuda, ekip üyelerinin % 33'ü değerlendirmelerin yönetim tarafından yapılmadığını, % 22'si fikri olmadığını ve % 44'ü yönetim tarafından yapıldığını ifade etmişlerdir. Değerlendirmelerin ekip içerisinde yapılması, işin içerisinde yapıldığı için daha gerçekçi ve tutarlı olduğunu ifade edilebilir.

| SORU 35 Değerlendirme genel standartlara bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 22,2  |
| FIKRİM YOK  | 4   | 44,4  | 44,4     | 66,7  |
| KATILYORUM  | 3   | 33,3  | 33,3     | 100,0 |
| TAMAMIYLE KATILYORUM  |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Değerlendirmelerin genel standartlara bağlanması, geleneksel yönetim düşüncesi uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Fakat KYE'ler geleneksel yönetim anlayışına zıt bir yönetim anlayışıdır. Pınar Süt AŞ'de

yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 44'ü fikrinin olmadığını ve % 33'ü değerlendirmenin genel standartlar doğrultusunda yapıldığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla genel standartlara uymaya çalışan KYE'lerin performanslarını kısıtlandığı ifade edilebilir.

| SORU 36 Değerlendirme ekip kârlılığına bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 33,3  |
| FIKRİM YOK  | 2   | 22,2  | 22,2     | 55,6  |
| KATILIYORUM   | 4   | 44,4  | 44,4     | 100,0 |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM   |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin değerlendirmesinin kârlılık ölçeğine bağlanması ekipler arasında adaletsizliğe neden olacak ve organizasyonel performansı olumsuz etkileyecektir. Pınar Süt AŞ'de yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 22'si fikrinin olmadığını, % 33'ü kârlılığa bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Ekibin üst düzey performansına rağmen çalıştığı alanın yüksek kârlılık oranına sahip olmaması, kârlılık kriterine bağlı olarak yapılan değerlendirme sonrasında ekip performansını olumsuz olarak etkilenmesine neden olacaktır.

| SORU 37 Değerlendirme sonrası ödüllendirme bireysel olarak yapılmaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 33,3  |
| FIKRİM YOK  | 2   | 22,2  | 22,2     | 55,6  |
| KATILIYORUM   | 3   | 33,3  | 33,3     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerde ödüllendirme bireysel ölçekli olmamalı, ekibi kapsayıcı olmalıdır. Pınar Süt AŞ'de yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 33'ü ödüllendirmenin bireysel olarak yapılmadığını, % 22'si fikrinin olmadığını ve % 33'ü de bireysel olarak yapıldığını ifade etmişlerdir. buna bağlı olarak oranların eşit olarak dağılması organizasyon bağlamında bir sonuca ulaşılmasını engellemektedir. Fakat etkin olarak performans gösterebilmeleri için KYE'lerin ekip olarak ödüllendirilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

| SORU 38 Değerlendirmede ekibin özel durumları göz önüne alınmaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM  | 3   | 33,3  | 33,3     | 44,4  |
| FIKRİM YOK  | 3   | 33,3  | 33,3     | 77,8  |
| KATILIYORUM   | 2   | 22,2  | 22,2     | 100,0 |
| TAMAMIYLA KATILIYORUM   |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Her ekibin faaliyet gösterdiği alana, kullandığı teçhizata ve ekip kimyasına göre kendine özgü durumları bulunmaktadır. Yapılan değerlendirmelerde ekibin bu durumları göz önüne alınmalıdır. Pınar Süt AŞ'de yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 44'ü özel durumların göz ardı edildiğini ve % 22'si ise göz önüne alındığını ifade etmişlerdir. KYE'lerin içinde bulunduğu durumların göz önüne alınmadan yapılan değerlemelerde ekip performansının düşük çıkmasına bağlı olarak ekibin moralinin olumsuz etkileneceği ifade edilebilir.

| SORU 39 Değerlendirme her defasında aynı standartlara göre yapılmaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| KATILMIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 44,4  |
| FIKRİM YOK  | 2   | 22,2  | 22,2     | 66,7  |
| KATILYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 88,9  |
| TAMAMIYLE KATILYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin sürekli iyileşme ve gelişme yolunda olmasına bağlı olarak ekibe ilişkin standartların sürekli olarak yenilenmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Pınar Süt Yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 33'ü değerlendirmenin aynı standartlara bağlı olarak yapıldığını ve % 44'ü ise standartların değiştiğini ifade etmişlerdir. değerlendirme standartlarının sürekli olarak değişmesi ekip performansını olumlu olarak etkileyecektir.

#### **4.2.2.5. Durağanlık Aşamasına İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler**

KYE'ler, yaşanan hızlı değişimler sonrasında durağanlık içerisine düşebilirler. Bu noktada yapılması gereken değişimlerin sürekli hale getirilmesine yönelik uygulamaları başlatmak ve geliştirmek gerekmektedir. Durağanlık aşamasına ilişkin olarak 10 sorudan oluşan anket sorularına yanıtlar aşağıdaki gibidir.

| SORU 40 Kökleşme uygulamaları değişmeme olarak algılanmaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| KATILMIYORUM  | 3   | 33,3  | 33,3     | 55,6  |
| FIKRİM YOK  | 2   | 22,2  | 22,2     | 77,8  |
| KATILYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 100,0 |
| TAMAMIYLE KATILYORUM  |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lere yönelik kökleşme uygulamaları değişimin süreklilik kazanarak kökleşmesi anlamında kullanılmaktadır. Değişimin kökleşme ile zıt anlamlarda olması uygulamamaların da bu bağlamda etkilenmesine neden olmaktadır. Pınar Süt Yapılan ankette, ekip üyelerinin kökleşmenin değişmeme olarak algılanmasına % 22'si tamamiyle katılmadıklarını, % 33'ünün katılmadığını belirtmiştir. Ekip üyelerinin ağırlıklı olarak soruya katılmamaları, kökleşme ile değişimin sürekliliğinin sağlanmasıyla ekip performansının olumlu olarak etkileneceği ifade edilebilir.

| SORU 41 Ekip için değişimler ekip dışından gelmektedir. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM                                  | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 33,3  |
| FIKRİM YOK  | 4   | 44,4  | 44,4     | 77,8  |
| KATILYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 100,0 |
| TAMAMIYLE KATILYORUM                                    |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerde ekip üyelerinin yetkin/yeterli olması değişime yönelik faaliyetlerin ekip içerisinde kaynaklanmasını gerektir. Bunun yanında, KYE'lerde

değişimin ekip dışından gelmesi, ekibin otonomi özelliğine ters bir uygulamadır.

Pınar Süt Yapılan ankette, ekip üyelerinin % 33'ü değişimin ekip içerisinden geldiğini, % 44'ü fikrinin olmadığını ve % 22'si de değişimin ekip dışından geldiğini ifade etmişlerdir. Bu bulgulara bağlı olarak değişim uygulamalarının ağırlıklı olarak ekip içinden kaynaklandığını bunun yanında ekip dışından da değişimin geldiği ifade edilebilir.

| SORU 42 Ekip içerisindeki değişmezlik ekip başarısının göstergesidir. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 33,3  |
| FIKRİM YOK  | 3   | 33,3  | 33,3     | 66,7  |
| KATILIYORUM   | 3   | 33,3  | 33,3     | 100,0 |
| TAMAMIYLE KATILIYORUM   |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin değişmemesi başarı olarak değerlendirmekten ziyade, ekibin çevresel değişimlere ayak tepki verememesi bağlamında başarısızlık olarak değerlendirilebilir. Pınar Süt Yapılan ankette, ekip üyelerinin % 33'ü değişmemenin başarı olarak algılandığını, % 33'ü de fikrinin olmadığını ifade etmişlerdir. Ekip üyelerinin değişmemeyi başarı olarak değerlendirmeler, değişimle yüksek performans sağlanmasının önüne geçilmesine neden olmaktadır.

| SORU 43 Organizasyonda diğ er bölümler KYE'ler ç alışmalarına gönülden destek olmaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 22,2  |
| FIKRİM YOK  | 2   | 22,2  | 22,2     | 44,4  |
| KATILYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 88,9  |
| TAMAMIYLE KATILYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Organizasyonel performans, alt sistem performanslarına bağı lı olduğu için organizasyon içerisindeki bölümler arasındaki destek sağlama perspektifinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Organizasyon içerisindeki diğ er bölümlerin KYE'lere gerekli destekleri sağlaması, KYE'lerin gösterecekleri performansı etkilemektedir. Pınar Süt Yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 55'i diğ er bölümlerin KYE'lere destek olduğunu, % 22'si fikrinin olmadığını ifade etmişlerdir. Ekip üyelerinin % 22'sinin KYE'Lere destek olunmadığını belirtmesine bağı lı olarak, organizasyon içerisinde genel olarak KYE'lere desteğ in olduğunu fakat bunun yeterli olmadığı ifade edilebilir.

| SORU 44 Ç alışmalarda KYE'ler ile diğ er bölümler arasında ç alışmalar yaşanmaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 44,4  |
| FIKRİM YOK  | 3   | 33,3  | 33,3     | 77,8  |
| KATILYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 100,0 |
| TAMAMIYLE KATILYORUM  |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'ler ile diğer bölümler arasındaki çatışmalar, çatışmanın olumlu sonuçları gözetilmedikçe ekip performansını olumsuz olarak etkilenmektedir. Pınar Süt Yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 44'ü çatışmanın yaşanmadığını, % 33'ü fikrinin olmadığını ve % 22'si çatışmaların yaşandığını ifade etmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda KYE'ler ile diğer bölümler arasında çok yoğun olmasa da çatışmaların yaşandığı söylenebilir.

| SORU 45 KYE'lerin örnek olarak gösterilmesi diğer çalışanlar tarafından kendilerinin başarısızlığı olarak gösterilmektedir. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLA KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 44,4  |
| FIKRİM YOK  | 2   | 22,2  | 22,2     | 66,7  |
| KATILYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 88,9  |
| TAMAMIYLA KATILYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Organizasyonlarda KYE'ler uygulamalarının yaygınlaştırılmasına yönelik olarak, ilk ekip uygulamalarının diğer ekiplere örnek olarak değerlendirilmesi diğer uygulamaların daha yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır. Fakat bu uygulamanın diğer ekipler üzerinde kendi uygulamalarının başarısızlığı olarak değerlendirmesi mevcut performansı düşürecektir. Pınar Süt Yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 44 KYE'lerin örnek olarak gösterilmemesinin diğer ekiplerin başarısızlığı olarak değerlendirilmediğini, % 22'si fikrinin olmadığını ve % 33'ü başarısızlık olarak değerlendirildiğini ifade etmişlerdir. Bu bulgular



bağlamında KYE'ler uygulamalarının diğer ekiplere örnek gösterilmesin diğer ekiplerin başarısızlığının göstergesi olmadığını fakat, bu doğrultuda düşüncelerin de olduğu söyleyebilir.

| SORU 46 KYE'ler için eğitim merkezlerini oluşturulmaması organizasyon için kayıptır. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM   |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM   | 4   | 44,4  | 44,4     | 44,4  |
| FIKRİM YOK   | 1   | 11,1  | 11,1     | 55,6  |
| KATILIYORUM  | 4   | 44,4  | 44,4     | 100,0 |
| TAMAMIYLE KATILIYORUM  |     |       |          |       |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerde sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetleri ekibin göstereceği performansı artırma yolunda gerekli ve önemli uygulamalardır. Bu nedenle organizasyonlarda eğitim ve geliştirme merkezlerinin oluşturulması gerekmektedir. Pınar Süt Yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 44'ü eğitim merkezlerinin olmayışının kayıp olarak değerlendirmediklerini ve diğer % 44'ü ise kayıp olarak değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir.

Ekip üyelerinin eğiti ve geliştirme merkezlerini kayıp olarak değerlendirmesi, performans geliştirmeye yönelik önemli bir düşünce alt yapısının varlığını göstermektedir. Diğer üyelerin bakış açılarının değiştirilmesine yönelik uygulamaların sağlanması gerekmektedir.

| SORU 47 KYE'ler için eğitim ve geliştirme uygulamaları yetersiz kalmaktadır. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM   |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| FIKRİM YOK   | 3   | 33,3  | 33,3     | 44,4  |
| KATILIYORUM  | 5   | 55,6  | 55,6     | 100,0 |
| TAMAMIYLE KATILIYORUM  |     |       |          |       |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

Eğitim ve geliştirme uygulamalarını yetersiz olması, bireysel yeteneklerin ve ekip yeteneklerinin yeterinde gelişmemesini ve ekibin yüksek performans gösterememesine neden olacaktır. Pınar Süt Yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 56'sı eğitim ve geliştirme uygulamalarının yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme uygulamalarının yetersizliğine .bağlı olarak ekip performansının olumsuz olarak etkilendiği ifade edilebilir.

| SORU 48 Diğer bölümlerle ortak çalışmada, yönetim anlayışındaki farklılık sorunu yaşanmaktadır. |     |       |          |       |
|---|-----|-------|----------|-------|
|   | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM  |     |       |          |       |
| KATILMIYORUM  | 2   | 22,2  | 22,2     | 22,2  |
| FIKRİM YOK  | 4   | 44,4  | 44,4     | 66,7  |
| KATILIYORUM   | 3   | 33,3  | 33,3     | 100,0 |
| TAMAMIYLE KATILIYORUM   |     |       |          |       |
| Toplam  | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'ler ile diğer bölümler arasındaki yönetim anlayışı sorunu, KYE'ler uygulamalarının geleneksel yönetim uygulamalarından kaynaklanmaktadır. KYE'lerin performansındaki yükselmeye bağlı olarak diğer bölümlerin ayak uyduramaması sorun teşkil etmektedir.

Pınar Süt Yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerini % 44'ü fikri olmadığını, % 33'ü sorun yaşandığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla çatışmaların yaşanması gerek KYE'lerin performansını, gerekse de diğer bölümlerin performansını olumsuz olarak etkilememektedir.

| SORU 49 KYE'lerin potansiyel tam olarak değerlendirilmemektedir. |     |       |          |       |
|--|-----|-------|----------|-------|
|  | Fr. | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM   | 1   | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM   | 4   | 44,4  | 44,4     | 55,6  |
| FIKRİM YOK   | 3   | 33,3  | 33,3     | 88,9  |
| KATILIYORUM  | 1   | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| TAMAMIYLE KATILIYORUM  |     |       |          |       |
| Toplam   | 9   | 100,0 | 100,0    |       |

KYE'lerin potansiyelinin tam olarak değerlendirilmesi ekip be olan bakış açısına bağlıdır. Performansın sınırlı olarak değerlendirilmesi, KYE potansiyelinin tam olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Pınar Süt Yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 55'i ekip potansiyelinin tamamının değerlendirildiğini ifade etmişlerdir. Bu noktada ekip üyelerinin eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle geliştirilmesi gerektiğini ve bu yolla ekip performansının artırılacağını söyleyebiliriz.

| SORU 50 KYE uygulamaları sonrasında organizasyonel etkinlik artmıştır. |    |       |          |       |
|--|----|-------|----------|-------|
|  | Fr | %     | Geçerli% | %     |
| TAMAMIYLE KATILMIYORUM   | 1  | 11,1  | 11,1     | 11,1  |
| KATILMIYORUM   | 2  | 22,2  | 22,2     | 33,3  |
| FIKRİM YOK   | 3  | 33,3  | 33,3     | 66,7  |
| KATILIYORUM  | 2  | 22,2  | 22,2     | 88,9  |
| TAMAMIYLE KATILIYORUM  | 1  | 11,1  | 11,1     | 100,0 |
| Toplam   | 9  | 100,0 | 100,0    |       |

Pınar Süt Yapılan ankette bu konuda, ekip üyelerinin % 33'ü KYE'lerin etkinliği artırdığını, % 33'ü fikrinin olmadığını ve % 33'ü de etkinliği artırmadığını ifade etmişlerdir. KYE'lerin ihtiyacı olan gerekli donanımın sağlanmaması, eğitim ve geliştirme merkezlerinin yokluğuna bağlı olarak eğitim ve geliştirme uygulamalarının yetersiz kalması ve KYE'lere organizasyon içerisinde tutumlar doğrultusunda üyelerin bu değerlendirmeyi yaptığı ifade edilebilir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular öncelikli olarak bütünleşik tablo olarak açıklanmıştır.

Tablo 9. Pınar Süt AŞ'de KYE İlişkin Soruların Bütünleşik Değerlendirmesi

|         | N | En Düşük | En Yüksek | Ortalama | St. Sapma |
|---------|---|----------|-----------|----------|-----------|
| SORU 1  | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,1111   | 1,4530    |
| SORU 2  | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,1111   | 1,1667    |
| SORU 3  | 9 | 2,00     | 4,00      | 3,2222   | ,8333     |
| SORU 4  | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,0000   | 1,2247    |
| SORU 5  | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,2222   | 1,2019    |
| SORU 6  | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,6667   | 1,0000    |
| SORU 7  | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,3333   | 1,1180    |
| SORU 8  | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,1111   | 1,2693    |
| SORU 9  | 9 | 1,00     | 4,00      | 2,6667   | 1,1180    |
| SORU 10 | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,4444   | 1,2360    |
| SORU 11 | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,5556   | 1,3333    |
| SORU 12 | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,5556   | 1,1304    |
| SORU 13 | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,4444   | 1,2360    |
| SORU 14 | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,1111   | 1,3642    |
| SORU 15 | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,3333   | 1,0000    |
| SORU 16 | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,1111   | 1,1667    |
| SORU 17 | 9 | 2,00     | 4,00      | 3,0000   | ,8660     |
| SORU 18 | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,3333   | 1,1180    |
| SORU 19 | 9 | 2,00     | 4,00      | 3,3333   | ,8660     |
| SORU 20 | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,7778   | ,8333     |
| SORU 21 | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,5556   | ,8819     |
| SORU 22 | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,4444   | 1,2360    |
| SORU 23 | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,4444   | 1,0138    |
| SORU 24 | 9 | 2,00     | 4,00      | 3,0000   | 1,0000    |
| SORU 25 | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,0000   | 1,1180    |
| SORU 26 | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,3333   | 1,1180    |
| SORU 27 | 9 | 2,00     | 4,00      | 2,4444   | ,7265     |
| SORU 28 | 9 | 3,00     | 5,00      | 3,6667   | ,7071     |
| SORU 29 | 9 | 2,00     | 4,00      | 3,3333   | ,7071     |
| SORU 30 | 9 | 3,00     | 5,00      | 3,6667   | ,7071     |
| SORU 31 | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,0000   | 1,3229    |
| SORU 32 | 9 | 1,00     | 5,00      | 2,7778   | 1,3944    |
| SORU 33 | 9 | 1,00     | 4,00      | 2,8889   | 1,1667    |
| SORU 34 | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,0000   | 1,4142    |
| SORU 35 | 9 | 1,00     | 4,00      | 3,0000   | 1,0000    |
| SORU 36 | 9 | 1,00     | 4,00      | 3,0000   | 1,1180    |
| SORU 37 | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,1111   | 1,2693    |
| SORU 38 | 9 | 1,00     | 4,00      | 2,6667   | 1,0000    |
| SORU 39 | 9 | 1,00     | 5,00      | 2,7778   | 1,3944    |
| SORU 40 | 9 | 1,00     | 4,00      | 2,4444   | 1,1304    |
| SORU 41 | 9 | 1,00     | 4,00      | 2,6667   | 1,1180    |
| SORU 42 | 9 | 1,00     | 4,00      | 2,7778   | 1,2019    |
| SORU 43 | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,3333   | 1,2247    |
| SORU 44 | 9 | 2,00     | 4,00      | 2,7778   | ,8333     |
| SORU 45 | 9 | 2,00     | 5,00      | 3,0000   | 1,1180    |
| SORU 46 | 9 | 2,00     | 4,00      | 3,0000   | 1,0000    |
| SORU 47 | 9 | 2,00     | 4,00      | 3,4444   | ,7265     |
| SORU 48 | 9 | 2,00     | 4,00      | 3,1111   | ,7817     |
| SORU 49 | 9 | 1,00     | 4,00      | 2,4444   | ,8819     |
| SORU 50 | 9 | 1,00     | 5,00      | 3,0000   | 1,2247    |

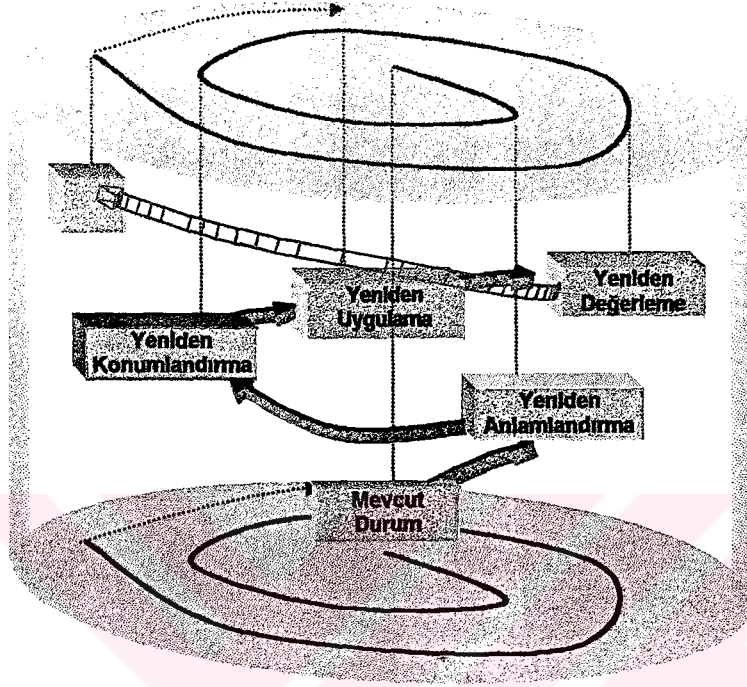
Pınar Süt AŞ'de yapılan anket sonuçlarının geneline ilişkin olarak, KYE'lere ilişkin bilincin oturmadığını, çevresel değişimin mantığının kavranmadığını, KYE'lerin tam olarak tamamlanmadığını ve liderliğe bağlılığın sürdüğünü, eğitim ve geliştirme uygulamalarının yeterince uygulanmadığını, KYE'e ilişkin uygulamalarda ekip değerlerinin gözetilmediğini ifade edebiliriz. Dolayısıyla KYE'lerin yeniden anlamlandırılması, yeniden konumlandırılması, yeniden uygulanması ve yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir.

#### **4.3. OLUŞTURMA VE ÇALIŞTIRMA SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK EYLEM PLANI: ADIMLARI VE UYGULAMALARI**

KYE'lerin uygulandığı işletmelere çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunlar hem işgörenlerden hem de, organizasyondan kaynaklanabilmektedir. Yapılan araştırma sonucunda Pınar Süt AŞ'de KYE'ler uygulamasında da çeşitli sorunlarla karşılaşıldığı gözlemlenmiştir. Karşılaşılan bu sorunlara yönelik olarak çözüm önerileri dört kategoride aşağıdaki gibi değerlendirilebilir.

Çözüme ilişkin eylem modeli aşağıdaki şekilde gibidir.

Şekil 15. Pınar Süt AŞ'de Çözüm İlişkin Eylem Modeli



#### 4.3.1 Yeniden Anlamlandırma

Organizasyondaki KYE'lerin mevcut durumlarına olan bakış açısının değiştirilmesine yönelik yeniden anlamlandırma (re-explain) çalışmalarının gözetilmesi gerekir. Yeniden anlamlandırma, KYE'lerin organizasyon için ne ifade ettiği üzerine düşünsel faaliyetleri kapsar. Yeniden anlamlandırma çerçevesinde aşağıdaki uygulamalar gözetilmesi ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir:

1. KYE'lere ilişkin olarak yapılmış olan akademik çalışmalar taranarak bilgi tabanının oluşturulması ve KYE'leri uygulayan işletmelerin uygulamalarının örnek edinilerek uygulama bilgilerinin sağlanması gerekmektedir.
2. Yapılan bilgi sağlama faaliyetleri organizasyona ilişkin uyarlamalarının yapılarak yöneticilere ve ekip üyelerine raporlar halinde sunulması ve ortak oturumlarda bilgiler ve uygulamaların tartışılması sağlanmalıdır.
3. KYE'lerin çalışma ekiplerinden farklılıkları vurgulanmalı ve bu farklılığa bağlı olarak KYE'lere yönelik uygulamaların ve faaliyetlerin farklı olması gerektiği ortaya konmalıdır.
4. KYE'lerin oluşturma gerekçeleri gerçekçi olarak düşünülmeli ve gerekçeler ekip üyeleri ve organizasyon içerisinde açıkça açıklanmalıdır.
5. KYE'lere yönelik olarak yeniden planlama faaliyetleri yapılmalı ve planlama faaliyetlerinde olası durumlara karşı alternatif planların hazırlanması gerekmektedir.
6. Yöneticilerin KYE'ler ile ilgili düşüncelerinin açıklanması sağlanarak KYE'leri nasıl konumlandıkları ortaya konulmalıdır. KYE'lerin zorunluluktan ziyade gereklilik olduğu



düşüncesinin yerleştirilmesine yönelik “perspektif değiştirme” eğitimleri uygulanarak yöneticilerin olumsuz düşünceleri ortadan kaldırılmalıdır.

#### **4.3.2. Yeniden Konumlandırma**

KYE’lerin yeniden anlamlandırılması sonrasında, gerçek anlamı ve ifade ettikleri açığa kavuşturulmuş olur. KYE’lerin organizasyon için anlamı ve organizasyonel gerekçeler doğrultusunda yeniden konumlandırılması (re-situation) gereklidir. Yeniden konumlandırılma işlemiyle sorgulama gerçekleştirilerek, uygulamaların doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi değil, doğru olan uygulamaların gerçekleşmesi sağlanır. Bu doğrultuda aşağıdaki uygulamalar gözetilmelisi ve uygulanması gerekmektedir:

1. Ekip üyelerinin ekip misyonunu bildirmeleri için misyon bildirimini ile ilgili olarak bilgilendirilmeleri ve misyon bildiriminde bulunmaları sağlanmalıdır.
2. Organizasyonel vizyon doğrultusunda, ekip vizyonunun oluşturulması için ekip üyeleri arasında vizyon oluşturma oturumları oluşturulmalıdır.
3. KYE’lerin iş süreçleri gerçekleştirmeleri dışında, diğer alanlarda yönetime katılmaları sağlanmalı

ve fikirleri değerlendirilerek uygulamalarda göz önüne alınmalıdır.

4. Yönlendirme komitesi üyelerinin yetkinliği/yeterliliği değerlendirilerek organizasyon iş/süreçlerini temsil edecek yeni üyelerle desteklenmesi sağlanmalı ve üyelerin KYE'lerle daha fazla odaklanmaları sağlanmalıdır.
5. KYE'lerin organize olduğu süreçler yeniden analiz edilerek mevcut süreçlerin uygunluğu test edilmeli ve süreçler arasındaki birleştirmelerin sağlanması gerekmektedir.
6. Süreçlerin birleştirilmesiyle oluşturulan yeni iş akışı bütün organizasyonun anlayacağı şekilde açık olarak anlatılmalı ve şemalarda gösterilmelidir.

#### **4.3.3. Yeniden Uygulama**

KYE'lerin organizasyonda yeniden anlamlandırılması ve yeniden konumlandırılması sonrasında yeniden uygulanması (re-application) aşaması yer almaktadır. Bu noktada KYE'lerin doğası anlaşılmış, organizasyonel ihtiyaçlar ve çerçevesinde nasıl ve hangi alanlarda oluşturulacağı açıklık kazanmıştır. KYE'ler için kazanılan yeni bakış açıları KYE'lerin yeniden uygulanması sözkonusudur. Bu aşamada aşağıdaki noktalar göz önünde bulundurulması ve uygulanması gerekmektedir:

1. KYE'lerin uygulamada düştüğü yanlışlıklar ekip ve yönlendirme komitesi ili birlikte değerlendirilip tekrarlanmamasına yönelik uygulamaların geliştirilmelidir.
2. KYE'lerideki eksik yönlerin tespitiyle birlikte ortadan kaldırılmasına yönelik olarak düşünülmesi planlanması ve uygulanması gerekmektedir.
3. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin maliyet unsuru değil yatırım olarak algılanmasına yönelik "perspektif değerştirme" eğitimleri uygulanmalıdır.
4. Ekip içerisinde üyelerin çok fonksiyonlu iş görmeleri ve yeterlilik/yeğkinliklerini artırmaya yönelik olara çapraz eğitimlere ağırlık verilmelidir.
5. KYE'lere ilişkin motivasyon uygulamaları gözden geçirilerek her ekibin yapısına uygun üyelerin tekliflerinin göz önüne alındığı ve birey odaklı değer ekip odaklı motivasyon uygulamaları gerçekleştirilmelidir.
6. KYE'lerin ihtiyaçları doğerultusunda, yönetim bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik kanalları oluşturulması gerekmektedir.

#### 4.3.4. Yeniden Değerlendirme

Karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin yeniden anlamlandırma, yeniden konumlandırma ve yeniden uygulamadan sonra gerçekleştirilen çalışmaların daha üst düzey noktalara erişmesi için KYE'lerin yeniden değerlendirilmesi (re-evaluation) gerekmektedir. Yeniden değerlendirme çerçevesinde kişisel değerlendirmelerden başlayarak, birlikte yapılan değerlendirme ve bütünleşik değerlendirmeler ile geleceğe ve daha iyi olma noktasına doğru çıkarımların yapılması düşünülür. Yeniden değerlendirme çalışmalarında aşağıda uygulamaların gözetilmesi ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir:

1. KYE'lere ilişkin organizasyon içerisindeki olumsuz bakış açılarının kaldırılmasına yönelik olarak KYE'leri tanıtıcı uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
2. KYE'lerde değerlendirme faaliyetlerinin sağlıklı yapılabilmesi için ekip için değerlendirmelere dışarıdan müdahalelerin önlenmesi yani yönetimin izleyici ve destekleyici olması ve ekip değerlendirme standartlarının sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir.
3. Değerlendirme uygulamaları sayısal rakamlara bağılılıktan kurtarılması (kâr odaklı) ve diğer performans değerlendirme sistemleri (360 derece performans değerlendirme) gözetilmelidir.

4. KYE'lerin eğitim uygulamalarının etkinliğinin sağlanması ve eğitimde karşılaşılan sorunların ortadan kaldırılması için eğitim ve geliştirme merkezleri oluşturulmalı ve ekiplerin bir birlerini eğitmeleri yönünde teşvik edilmelidir.
5. Yüksek performansın sağlanmasına yönelik olarak KYE'lerin uygulanmasını geliştirmek üzere çalışmalarda bulunulması, bu çalışmalarda KYE üyelerinin bulunması sağlanmalıdır.
6. KYE'lerin potansiyellerinin sınırlı olduğuna ilişkin düşünce kalıbının kırılması ve potansiyelin sınırlandırılmayacak kadar çok olduğuna ilişkin düşüncenin oluşturulması gerekmektedir.

## SONUÇ

Çevremize baktığımızda baş döndürücü gerçekler her an bizi şaşırtmaktadır. Bilgi üretim hızı, yeni teknolojiler ve yaşanan dönüşüm günümüzü geçmişten farklı kılmaktadır. Öyle ki, yaşadığımız dünyanın geçmişten farklı olduğunu ifade ederken, değişen dünyayı algılayışımızın aynı kaldığını söyleyemeyiz.

Modern yönetim bilimi,19. yüzyılın sonlarında oluşmaya başlamış ve 20. yüzyılın ilk yarısında şekillenmiştir. Modern yönetim düşüncesi, yeni Musa olarak adlandırılan Newton'un dünyayı algılayışı çerçevesinde yapılandırılmıştır. Newton'un perspektifinden algılanan dünya, kestirilebilir kuvvetlerin olduğu, ölçülebilen ve sınıflandırılabilen bir dünyadır. Kusursuz işleyen bir saat modeli etrafında mekanize olarak düşünülmüş, bu dünyada her şey belirlenmiştir ve bu belirginlik içerisinde insan da robotlaştırılmıştır.

21. yūzyılın ilk çeyreğinde yařanan geliřmeler (genel gōrecelik kuramı ve kuantum teorisi) dođrultusunda modern bilimin dogmaları yara almıřtır. Dūnyanın aslında saat gibi kusursuz iřleyen mekanik bir yapıda olmadığı, gōzlemcinin konumuna bađlı olarak gōreceleřtiđi ve kesinlik ve belirlilikten ziyade belirlenemeyen ve tam olarak ölçūlemeyen sūreler içerdiđi ortaya çıkmıřtır. Kaos teorisi Newtoncu anlayıřa asıl darbeyi indirmiřtir. Kaos teorisiyle, sistemlerin dūzenden ziyade dūzensizlik içerisinde olduđunu, dolayısıyla dođrusal sūreler deđil dođrusal olmayan sūreler içerdiđi ortaya konmuřtur. Bulutların ve hava kořullarıyla bařlayan kaos durumlarının, dođayla sınırlı kalmadıđı fen bilimlerinden sosyal bilimlere, insan iliřkilerinden, finansal piyasalara kadar hayatın bütūn yönlerinde kaosun var olduđu kanıtlamıřtır. Dūzenden sıyrılan, belirsizliđin, ölçūlemeziđliđin ve karmařıklıđın hakim olduđu dūnyada kelebeklerin tayfunlar çıkarabilecek kadar yetenekli olduđu ortaya çıkmıřtır.

Bilgi üretiminin ve yeni teknolojilerin dinamikleri dođrultusunda sūrekli olarak geniřleyen ve geliřen iř dūnyası, kaosun etkisini derinden hissetmiř ve bütūn mekanizmaları sarsılmıřtır. Kendini kaosun eřiğinde bulmuřtur. Elindeki bütūn donanımların dūzen ve belirlilik altında iře yaraması, iř dūnyasını yeni donanımlar ve araçlar üretmeye itmiřtir.

Bu süreçlere paralel olarak, batı düşüncesindeki aydınlanma sonrasında gelişen modern düşüncenin insanları refaha ve üst düzey yaşam standartlarına kavuşturma ikonaları, iki dünya savaşı (I. Dünya savaşı 1914-II. Dünya savaşı 1941) ve iki büyük ekonomik kriz (1929 büyük buhran ve 1970 ekonomik krizi) modernizmin yıkıcı etkisini göstermiş ve insanların modern düşünceden sıyrılma çabası içine girmesine neden olmuştur. Bu arayış post-modernizm düşüncesinin seslendirilmesine neden olmuştur.

Geleneksel düşünce kalıbı içinde sıkışan organizasyonlar yaşanan değişmeler bağlamında yeni arayışlara girmişlerdir. Bu noktada KYE'ler düşüncesi geleneksel düşünce kalıplarını yıkan, devrimci bir hareket olmaktadır. İşgörenlerin kendilerini yönetebilecekleri düşüncesinden hareketle organizasyonlar işgörenlerin potansiyellerinin zenginliği ile karmaşıklık ve karışıklıklarla başa çıkabileceklerini anlamışlardır. Etkin bir şekilde oluşturulan ve işletilen KYE'ler, organizasyonlar için performans avantajı sağlamakta ve organizasyon yapısının güçlendirici bir etki yapmaktadır. Fakat bu olanaklar söylendiği kadar kolay gerçekleşmemektedir. KYE'ler uzun ve zahmetli çabalar sonrasında geleneksel düşünce kalıplarıyla mücadele edilmesi ve bu kalıpların kırılması sonrasında oluşmakta ve göstereceği performans bu çabaların etkinliğine bağlı olmaktadır.



KYE'lerin uygulanması organizasyon içerisinde, dünyayı algılayışa ilişkin değişimlerin anlaşılması, kavranması ve içselleştirilmesi gerekmektedir. Bu değişim zihinlerde yeniden haritalandırma yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Ancak, yaşanan değişimlerin tam olarak içselleştirilmemesi, KYE'lerin sadece isim resim çerçevesinde kalmalarına ve popülist uygulamalardan öteye gidememesine neden olmaktadır. KYE'lerin oluşturulması geleneksel organizasyon içerisinde gerçekleşeceği için, gücü elinde tutan odakların etkilenmesi ve KYE'lerin oluşturulması için destekleri sağlama perspektifinin oluşturulması gerekmektedir. Değişime direnç gösteren ve değişmeyen güç odaklarının geleneksel uygulamaları devam ettirdikleri sürece yok olmaya doğru gittiklerinin ifade edilmesi bu desteğin sağlanması açısından önemli olmaktadır. Destek perspektifinin koşulsuz ve eksiksiz olarak gözetilmesinin nedeni budur.

KYE'lerin başarısı için, oluşturulması öncesi yapılması gereken bir takım uygulamalar bulunmaktadır. Öncelikli olarak KYE'leri oluşturma gerekçeleri açıkça belirlenmeli ve organizasyonda onaylanması sağlanmalıdır. Öte yandan, organizasyonda fikir birliğinin sağlanması önemlidir; çünkü KYE uygulamaları köklü dönüşümler içermesi, ortak bakış açısını ve ortak hareket etmeyi; yanısıra, KYE'lere ilişkin bilgi birikiminin oluşturulması akademik çalışmaların ve örnek

uygulamaların taranmasını ve incelenmesini gerektirmektedir. Çünkü, gerekli bilgilerin sağlanması uygulama perspektifinin oluşturulması açısından belirleyicidir. Gerekli bilgilerin etkin bir şekilde sağlanmaması ve/ya gerekli özenin gösterilmemesi KYE'lerin isim ve resim çerçevesinde kalma ve başarısız olarak uygulanmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla gözetilen performans sağlama boyutu gerçekleşmemektedir.

Bilgilendirmenin sağlanması, KYE'lerin uygulanması yolunda analizlerin sağlanmasının kapısını açar. Geleneksel yönetim anlayışında iş süreçlerinin en küçük ve basit parçalar gözetilerek oluşturulması, bu küçük ve basit parçaların analizinin yapılarak, nasıl bütünleştirilebileceği ve bir süreç içerisinde toplanabileceği sorusunun yanıtını bulmaya yöneliktir. Parçaları bütünleştirilerek oluşturulan süreçler, KYE'lerin çalışma alanlarını oluşturur. Öyle ki, çalışanların geleneksel uygulamalardan sıyrılıp kendini yönetmeye başlayacak olması, kendini yönetme noktasına kadar yönlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Organizasyon içinde yönlendirme komitelerinin kurulması gerekli olan eğilimi sağlamaya ilişkindir. Fakat bu noktada yönlendirme komitesinin organizasyon içerisindeki işleri/süreçleri temsil yeteneğine ve yeterli/yetkin olmasına özen gösterilmelidir. Yeterli/yetkin olmayanlar tarafından yönlendirilen ekiplerin

istenilen performans avantajını sağlamaktan uzak olacağı bir gerçektir.

KYE'leri oluşturulmasında yönetimin desteği karşısında, beklentilerin gerçekçi olarak belirlenmesi ekibin başarısız olarak addedilmesinin önüne geçilmesini sağlar. İlk uygulamaların gerçekçi olmaya beklentiler nedeniyle başarısız olarak değerlendirmesi, organizasyonlar için düşülebilecek bir tuzaktır. Alt yapı unsurların sağlanması ile KYE'lerin oluşturulması noktasına gelinir ki, bu noktada ekip temelini ve yapısının oluşturulması gerekir. Ekip temel değerleri düşünce ekseninde uygulamaları kapsar. Ekibin varlık nedenini oluşturan misyonu ifadesi ve vizyonun oluşturulması temel değerleri oluşturur. Misyon ifadesi ve vizyonun oluşturulması ekip içi uygulamaları olarak değerlendirilir. Misyon ifadesi ve vizyon oluşturma süreçlerine dışarıdan müdahale, ekibin otonomisine ve göstereceği performansa olumsuz etkileyecektir. Fakat organizasyonel değerler ile tutarlılığın sağlanması için organizasyonel misyon ve vizyonun ekiple paylaşılması gözardı edilmemelidir.

Ekip yapısı ise, temel felsefi değerlerinin üzerine inşa edilecek unsurları kapsamaktadır. Yapı elemanlarından temel ekip bileşenleri, KYE'lerin gerçekleştirebileceği bir görevi, kullanılabilir ekipmanı ve ekibe yönelik performans değerlendirme sistemini kapsamalarının yanında, üst yönetimin ilgisi ve temel

davranış normlarını da kapsamaktadır. İş fonksiyonları ve üye rolleri ekip üyelerinin yetenekleri bağlamında kendiliğinden gelişmektedir. Bu anlamda tam olarak oturması zaman almaktadır. Yapının oluşturulmasında son unsur, çalışma süreçleridir. Çalışma süreçleri ekibin, iş süreçlerinde faaliyetlerin oluşturulmasına ilişkin olarak düşünülür. Bu noktada çalışma süreçleri biçimsellikten öte düşünülmeden, stratejik birliğin sağlanmasına yönelik, çok yönlü işgörmenin gözetildiği ve değişimlere bağlı olarak her an değişimin yaşanabileceği bir çerçeve üzerine oturtulur. Yapı unsurlarından ekip bileşenleri yönlendirme komitesi yardımıyla oluştururken, üye rolleri-iş fonksiyonları ve çalışma süreçleri ekip kimyası bağlamında kendiliğinden oluşmaktadır.

KYE'lerin uygulanmasına bağlı olarak ilk etapta şok olumlu performansı gözlemlense de gerçek performans göstermeleri zaman içerisinde gerçekleşecektir. Değişen ve gelişen uygulamalar sonrasında KYE'lerin eksikliklerinin giderilerek ekibin iyileştirilmesi, tamamlanması ve güçlendirilmesine için gerekli uygulamaların gözetilir. Bu uygulamalar çerçevesinde öncelikli olarak, ekibin eksik yönlerinin tespitine yönelik çalışmalar uygulanır. Tespit edilen eksik yönler uygun eğitim ve geliştirme yöntemleri ile tamamlanılarak ekipte iyileştirme sağlanır. Tamamlamanın ve iyileştirmenin güçlendirilmesi ekseninde, KYE'ler takdir edilir ve ekip olarak ödüllendirme gerçekleştirilir. Dahası, ekip içerisinde

ortaya çıkan çatışmaların sinerjistik etkisinden yararlanmayı sağlayacak uygulamalar yaygınlaştırılır ve ekip üyelerinin belirsizliğin kaldırılmaya çalışılmasından ziyade, belirsizliğin kaçınılmaz olduğu düşüncesi vurgulanır. Yapılan bütün bu uygulamalar ekibin olduğu ilk yapıdan sıyrılıp başkalaşmasının sağlanmasına yöneliktir.

KYE'ler, başkalaşım ile gerekli olgunlaşma için faaliyet alanlarında ustalaşıp yüksek performans gösterirler. Bu noktada ekipler kendini değerlendirme yeteneğine sahiptirler. Yani, yaptıkları faaliyetler ekip içinde değerlendirilerek bir üst düzeye ulaşma konusunda yeniden gözetilir. Kendini değerlendirme uygulamaları kişisel değerlendirmeden başlayarak bütünleşik değerlemeye kadar genişlemektedir. Kendi faaliyetini değerlendirme geleneksel yaklaşımlar bağlamında paradoks oluşturmaya karşın, KYE'lerin doğası bunu olanaklı kılmaktadır. Her ekip üyesi işini en iyi şekilde bilmesi, başka bir ifadeyle konusunda uzman olması nedeniyle kendi faaliyetlerinin değerlendirme potansiyeline sahiptir. Kişisel değerlendirme dışında KYE'lerde ekip olarak yapılan tamamlayıcı değerlendirme de söz konusudur. Ekip üyelerinin çok işlevsel rol üstlenebilme potansiyeli, diğer üyeleri değerlendirmesine olanak kılmaktadır. Ekip üyeleri bir araya gelerek her ekip üyesi için değerlendirme yaparlar ve daha üst düzey performans gereksinimlerini oluştururlar. Organizasyonların sistem olması dolayısıyla,

ekip içinde yapılan değerlendirme dışında ekip dışı değerlendirmenin varlığını sağlamaktadır. Bütünleşik olarak yapılan bu değerlendirme de yönetim KYE'lerin faaliyetlerini ekip dışından insanlarla iletişim, liderliğin varlığı, uygulanan karar sayısı, yaşanan çatışmalar gibi, belirlenen noktalar bağlamında, değerlemeye tabi tutar. Bu değerlemede yönetim tavsiye edici ve öğrenici pozisyonunda bulunmaktadır.

Yaşanan hızlı değişim/dönüşüm öncesinde ve sonrasında durağanlığın yaşanması sistemsel bir özelliktir. Öyle ki, KYE'lerde yaşanan hızlı değişim/dönüşümler sonrasında durağanlık içerisine girebilmektedir. Durağanlık, performans avantajı sağlamaya yönelik fırsatları da beraberinde getirmektedir. Durağanlıktan sıyrılmak için, değişime süreklilik kazandırılması ve genişleme uygulamaların yayılmasının sağlanması gerekmektedir. Değişim geleneksel düşüncede genel olarak olumsuz düşünülür ve başarısızlığın göstergesi olarak değerlendirir. Fakat değişim başarının yakalanması için yeni fırsatları içermektedir. Sürekli daha iyiyi arama, değişimin alt yapısına yönelik yatırımlar yapma, değerleri vurgulama, KYE'lerin motivasyonunu sağlamaya yönelik başarılarını ilan etme ve üyelerin gösterdiği ek çabaları değerlendirme, değişimin sürekliliğinin sağlanması ekseninde düşünülen uygulamalardır. Durağanlıktan sıyrılmaya uygulamalarında yapılacak diğer bir yön, KYE uygulamalarının genişletilmesidir. KYE'lerin uygulamasını

genişletilmesinde öncelikli olarak koşullar beslenmesi sağlanır. Genişleme ekseninde KYE'ler alt yapısının oluşturulması ve gerekli eğitim ve geliştirme desteğinin sağlanması koşulların beslenmesi uygulamaları olarak değerlendirilir. Uygulamaların genişletilmesi ekseninde ise, organizasyonda ilk olarak oluşturulan KYE'ler, daha sonra oluşturulacak olan KYE'lerde eğitim ve uygulamalarının netleştirilmesi konularında açılımcı olurlar. Bu hem, ilk ekiplerin durağanlığı üzerlerinden atmalarını hem de, yeni ekiplerin tecrübelerden faydalanarak daha üst düzey performans göstermelerini sağlar. Organizasyon içerisinde eğitim ve geliştirme merkezlerinin oluşturulması da, durağanlıktan sıyrılmasının başka bir alternatifini oluşturur. Organizasyon içerisinde oluşturulan eğitim merkezlerinde kişisel ve/ya ekip olarak eğitim ve geliştirme fırsatlarının hazır bulunması, eğitimin sağladığı devingenliği ve bilgi hareketlenmesini ateşler. Böylece yeni bilgilerle donanan ekip üyeleri durağanlıktan sıyrılmış olur.

KYE'ler oluşum ve işletme süreçleri bağlamında etkin uygulamaların gerçekleştirilmesiyle, organizasyonlar için performans avantajı sağlamaktadır. Literatürde yüksek performanslı ekipler olarak adlandırılan ekiplerin, KYE'lerin özelliklerini taşıması bunun bir göstergesidir. Pınar Süt AŞ'de yapılan araştırma sonrası elde edilen bulgular doğrultusunda, KYE'lerin sağladığı performans avantajına karşın uygulama zorluğunun bulunması, KYE'lerin doğasıyla tutarlılıklar göstermektedir. Bunun yanında

Pınar Süt AŞ'de KYE uygulamalarının organizasyonun geneline yayılmaması ve KYE'ler ile diğer çalışma ekipleri arasında farklılıkların gözetilmemesi uygulama ekseninin yetersizliğini; ve KYE temel değerlerinin ekip tarafından oluşturulmaması; ekibin yanlış temel üzerinde inşa edildiğini göstermektedir. KYE'lere ilişkin alternatif planların yokluğu; yönlendirme komitesi yeterliliği üzerindeki şüpheler; ekip içerisinde liderlin önemli olarak gösterilmesi, ekip eksikliklerinin tespit edilmesine rağmen, iyileştirmenin gözardı edilmesi; ödüllendirmede bireylerin öne çıkması bilinçli bir sürecin oluşturulmadığını dolayısıyla, ekiplerin gerekli performansı gösteremediklerini ortaya koymaktadır.

Yanısıra, Pınar Süt AŞ'de olduğu gibi, KYE'lere ilişkin olumsuz bakış açıları bulunabilmektedir. Bu noktada uygulamaların genişletilme faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve olumsuz bakış açılarının önlenmesi zorunluluktur. Elde edilen bulgulara dayanarak anketin uygulandığı ekibin Pınar Süt AŞ'de KYE durağanlık aşamasında bulunduğu ve bu aşamaya yönelik olarak faaliyetlerin gözetilmesi gerektiği söyleyebilir.

KYE uygulamaları algı kalıplarının değiştirilmesini, çevre koşullarının yeniden anlamlandırılması yanısıra, başarı sağlanması için yönetimin desteği ve uygulamaların etkinlik kriterlerine bağlı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. KYE'lerin organizasyonun tamamı için



düşünülmesi, bölümler arasındaki geleneksel yaklaşıma bağlı olarak çalışma ve KYE'ler arasındaki çatışmaların önlenmesi ve organizasyonel performansın artırılması için düşünülür ve uygulamalarda gözetilmesi gerekir.

Sonuç olarak, KYE'lerin uygulama alanı geniş fakat, uygulanması zor; organizasyonlara yeni açılımlar sunan fakat, işletmede körlük nedeni olabilen; performans avantajı sağlamada etkin fakat, başarısızlık şansı yüksek olduğunu bir gerçektir. Bireylerin yaşaması için kendini yönetmesi, organizasyonların ise, yok olma pozisyonları karşısında KYE'leri uygulamaları zorunlu ve kaçınılmazdır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

1. AKAT İter-BUDAK Gönül-BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, (Barış Ya., B. 3, İzmir:1999).
2. ALLAN John (Çev. Ali ÇİMEN), **Motive Etme**, (Timaş Ya., İstanbul: 1998).
3. ATAMAN Göksel, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, (Türkmen Ya., İstanbul: 2001)..
4. BALCI Ali, **Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram Araştırma ve Uygulama**, (PagemA Ya., B. 2, Ankara: 2001).
5. BARNEY Jay B.-GRIFFIN Ricky W., **The Management of Organizations**, (Houghtone Mifflin Co., Boston:1992).
6. BARTEL Kathryn M.-MARTIN Davif C., **Management**, (McGraw-Hill Press, New York: 1991).
7. BAUDRILLARD Jean (Çev. Oğuz ADANIR), **Simülakrlar ve Simülasyon**, (Dokuz Eylül Ün. Ya., İzmir: 1998).
8. BAYRAÇ Bahar AY **Kendi Kendini Yöneten Takımların Yönetime Katkıları ve TEİ'de Bir Uygulama**, (Anadolu Ün. SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: 1998).
9. BONO Edward De, (Çev: Oya ÖZEL), **Rekabetüstü**, (Remzi Kitapevi, İstanbul: 1996).
10. BOZKURT Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, (Sistem Ya., No. 98, İstanbul: 1998).
11. CAPRA Frijidof (Çev. M. Armagan), **Bati Düşüncesinde Dönüm Noktası**, (İnsan Ya., İstanbul: 1992).
12. ÇOBAN Hasan, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, (İnkılâp Ya., İstanbul: 1997).

13. DAFT Richard L., **Management**, (Dreyden Press, Orlando:1997).
14. DEMİRAL Ahmet Kuntay, **İşletmelerin Rekabet Atılımlarında Organizasyonel Dönüşümün Değerlendirilmesi ve Bir Çatı Oluşturma Denemesi: Denizli İli Merkez Tekstil Alt Sektörü İşletmelerinde Uygulama Perspektifi**, (Süleyman Demirel Ün. SBE Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi, Isparta: 1999).
15. DİNÇER Ömer, **Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi**, (M.Ü. İİBF Ya., İstanbul: 1994).
16. DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (Beta Ya., B. 5, İstanbul: 1998).
17. DONNELLON Anne (Çev. Osman AKINHAY), **Takım Dili**, (Sistem Ya., No. 169, İstanbul: 1998).
18. DRUCKER Peter F. (Çev. İrfan BAHÇIVANGİL-Gülenay GORBON), **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Epsilon Ya., B. 2, İstanbul: 2000).
19. EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (Uludağ Ün. Güç. Vak. Ya., No.80, Bursa: 1996).
20. ELMA Cevat-DEMİR Kamile, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Anı Ya., Ankara: 2000).
21. ERÇETİN Ş. Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, (Önder Matbaası, Ankara: 1998).
22. ERÇETİN Ş. Şule, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, (Nobel Ya., Ankara: 2001).
23. EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, (İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Ya., No. 234, İstanbul: 1990).
24. EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi**, (Beta Ya., B. 5, İstanbul: 1998).
25. EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, (Beta Yayınları, İst. 1996).
26. ERENGÜL Bilge, **Kültür Sihirbazları**, (Evrım Ya., İstanbul:1997).

27. ERKAN Hüsnu, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, (Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Doğu Matbaası, B. 3, İstanbul: 1997).
28. ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, (Beta Ya., İstanbul: 1996).
29. ESEN H. Öner, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, (Alfa Ya., İstanbul: 1998).
30. FITZ-ENZ Jac (Çev. Gülden ŞEN), **Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor**, (Sabah Kitapları, Ya. No. 100/124, İstanbul: 1999).
31. GENÇ Nurullah, **Başarı Bedel İster: İşletme-Yönetim-Organizasyon**, (Timaş Ya., İstanbul: 2001).
32. GEUS Arie De (Çev. Ahmet ÜNVER), **Yaşayan Şirket**, (Rota Ya., İstanbul: 1999).
33. GLEICK James (Çev. Fikret ÜÇCAN), **Kaos**, TÜBİTAK Ya., No. 15, B. 7, İstanbul: 2000).
34. GOLDSTEIN Jeffrey, **The Unshoed Organization**, (Productivity Press, Portland: 1994).
35. GOLEMAN Daniel (Çev. Banu Seçkin YÜKSEL), **Duyusal Zeka**, (Varlık Ya., İstanbul: 1999).
36. GORDON Thomas (Çev. Birsen ÖZKAN), **Katımlı Yönetim İlkeleri**, (Sistem Ya., No. 136, İstanbul: 1997).
37. GRAY Jerry L.-Frederick A. STARKE, **Organizational Behavior: Concept and Applications**, (Merrill Pub. Co, B. 4, Columbus: 1994).
38. GROVE Andrew S., **Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır**, (Sistem Ya., İstanbul: 1997).
39. HAMER Michael-Champy JAMES (Çev. Sinem Gül), **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, (Sabah Ya., B. 3, İstanbul: 1996).
40. Harvard Business Review (Çev. Gündüz BULUT), **İnsanları Yönetmek**, (MESS Ya. İstanbul: 1999).

41. Harvard Business Review (Çev. Meral TÜZEL), **Değişim**, (MESS Ya., İstanbul: 1999).
42. HARVEY David. **The Postmodern Condition: An Enquiry Into The Origins of Cultural Change**, (Basil Blackwell Cambridge Mass: 1989).
43. HODGETTS Richard M. (Çev. Canan ÇETİN-Esin Can MUTLU), **Yönetim Teori ve Süreç ve Uygulama**, (Der Ya., İstanbul: 1997).
44. HODGETTS Richards M.-LUTHANS Fred, **International Management**, (The McGraw-Hill Comp., 3<sup>rd</sup> Ed., New York, 1999).
45. IMAI Masaaki, **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, (Kalder Ya. No. 21, B. 4, İstanbul: 1999).
46. James C. COLLINS (Çev. Meral TÜZEL), "Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak", **Değişim**, (MESS Ya., İstanbul: 1999).
47. KATZENBACH John R.-SMITH Douglas K. (Çev. Nejat MUALLİMOĞLU), **Takımların Bilgeliği**, (Epsilon Ya. No. 6, İstanbul:1998)
48. KAYNAK Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, (Alfa Ya., No. 235, İstanbul: 1995).
49. KEÇECİOĞLU Tamer, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, (Beta Ya. İstanbul: 1998).
50. KIRIM Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, (Sistem Ya., İstanbul: 1999).
51. KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, (İ.Ü. İkt. Fak. Ya., No. 132, İstanbul: 1982).
52. KOTTER John P., **Değişimi Yönetmek**, **Değişim**, (MESS Yayınları, İstanbul: 1999).
53. KOZLU Cem, **Türkiye Mucizesi İçin...Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, (Türkiye İş Bankası Ya., No.335/35, Ankara:1994).

54. KURTULMUŞ Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, (İz Yayıncılık, İstanbul: 1996).
55. MARŞAP Akın, **Yönetmel Sistem**, (Gazi Ya., Ankara: 2000).
56. McARDLE Geri E. H. (Çev. Yaşar BÜLBÜL), **Farklılıkları Yönetme Sanatı: Yönetme Becerilerini Aktif Hale Getirmek**, (Alfa Ya., İstanbul: 1999).
57. Modern Business Reports, **Succesful Team Building: Putting Your Workers to Cutting Costs and Improving Effectiveness**, (Alexsander Hammilton Institute, Maywood: 1998).
58. MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, (Der Ya., İstanbul: 1993).
59. NEWSTROM John W., **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, (McGraw-Hill, New York: 1993).
60. NORTHCRAFT Gregory, **Organizational Behavior: A Management Challenge** (Dreyden Press, Chicago: 1990).
61. OHNO Taichi (Çev. Canan FEYYAT), **Toyota Ruhu**, (Scala Ya. İstanbul: 1996).
62. OKUR Ayşen Serderoğlu, **Yalın Üretim**, (Söz Ya. No. 1, İstanbul: 1997).
63. OLUÇ Mehmet, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, (İstanbul Üniv. Ya. No. 2430/77, İstanbul: 1973).
64. ÖCAL Hülya, **Organizasyonlarda Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerin İncelenmesi: Kendi-Kendini Yöneten Ekiplerin Düzenlenmesinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları ve Pınar Süt Mamulleri A.Ş.'de Bir Araştırma**, (Anadolu Üniv. SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: 1998).
65. ÖZALP İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, (Baytes Ya. Eskişehir: 1983).
66. ÖZÇELİK Oya ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İÜ İİE Ya., Ya. No. 406, İstanbul: 1998).

67. ÖZEL Mustafa, **Küresel Rekabet**, (İz Ya. İstanbul: 1994).
68. PALMER Margaret J. (Çev. Tülay SAVAŞER), **Performans Değerlendirmeleri**, (Rota Ya., İstanbul: 1993).
69. PENROSE Roger (Çev. Tekin DERELİ), **Kralın Yeni Usu II: Fiziğin Gizemi**, (TÜBİTAK Ya. No. 95, B. 3, İstanbul:1999).
70. PORTER Michael, **Rekabet Dersleri**, (Capital Yönetim Dizisi, No. 3, Ekim 1998).
71. PRIGOGINE Ilya (Çev. Süheyla SARI), **Kesinliklerin Sonu: Zaman, Kaos ve Doğa Yasaları**, (Sarmal Ya., İstanbul: 1999).
72. PRIGOGINE Ilya-STENGERS Isabella (Çev. Senai DEMİRCİ), **Kaostan Düzene**, (İz Ya. İstanbul: 1996).
73. PFEFFER Jefferey (Çev. Sinem GÜL), **Rekabette üstünlüğün Sırrı: İnsan**, (Sabah Ya., İstanbul: 1995).
74. QUIGLEY J. V. (Çev. Berat ÇELİK), **Vizyon**, (Epsilon Ya., İstanbul: 1998).
75. REGAN Michael D. (Çev. Perran F. KUTLU), **Takım Çalışmasına Yolculuk**, (MNS Ya., İstanbul: 1999).
76. ROBBINS Stephan P.-COULTER Mary, **Management**, (Prentice Hall, New Jersey: 1996).
77. RODOPLU Gültekin-AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, (Tuğra Ofset, Isparta:1998).
78. ROSEN Robert H. (Çev. Gündüz BULTU-Zülfü DİCLELİ), **İnsan Yönetimi**, (MESS Ya., İstanbul: 1998).
79. ROSNAY Joel de (Çev. İsmet BİRKAN), **Ortak Yaşar İnsan**, (Telaş Ya., İstanbul:1998)
80. SCHERMERHORN John R.-HUNT James G.-OSBORN Richard N., **Managing Organizational Behavior**, (Wiley and Sons, Boston: 1994).

81. SEMPLER Ricardo (Çev. Tefik ERTAN), **Maverick**, (Sistem Ya., İstanbul: 1997).
82. SETTLES Craig (Çev. Özgür ÖZTÜRK), **Siberpazarlama**, (Sistem Ya., İstanbul:1996).
83. SHELTON Ken (Çev. Ahmet ÜNVER), **Sahte Liderliğin Ötesinde**, (Rota Ya., İstanbul: 1997).
84. SOLLMANN Ullrich-HEINZE Roderich (Çev. Veli KARAGÖZ), **Vizyon Yönetimi**, (Evrin Ya., İstanbul: 1995).
85. SUNGUR Nuray, **Yaratıcı Düşünme**, (Evrin Ya. No. 54/6, İstanbul:1997).
86. TAYLOR Frederick. W. (Çev. H. Bahadır AKIN), **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, (Çizgi Kitapevi, Konya: 1997).
87. TOFFLER Alvin (Çev. Ali Seden), **Üçüncü Dalga**, (Altın Kitaplar, İstanbul: 1996).
88. TORTOP Nuri, **Personel Yönetimi**, (Yargı Ya., B. 6, Ankara: 1999).
89. TOSUN Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, (İÜ İİE Ya. No. 125, İstanbul: 1990).
90. ÜLGEN Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, (İÜ İİE Ya. No. 3, İstanbul: 1997).
91. YUKL Gary, **Leadership in Organizations**, (Prentice Hall, USA: 1998).

#### MAKALELER

1. AKSOY Temel, "Bilgi Ekonomisi", **Executive Excellence**, Y.2, S. 18, (Eylül 1998).
2. ALLERTON Donna, "Everyday Simulation", **Training and Development**, Vol. 53, No. 11, (November 1999).



3. ALPER Steve-TJOSVOLD An-LAW Kenneth S., "Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams", **Personnel Psychology**, Vol. 53, No. 3, (Autumn 2000).
4. APPELBAUM Steven H., "Socio-Technical System Theory: An Intervention Strategy for Organizational Development", **Management Decision**, Vol. 35, No. 6, (June 1997).
5. APPELBAUM Steven H.-ABDALLAH Chahrazad-SHAPIRO Barbara T., "The Self-Directed Team: A Conflict Resolution Analysis", **Team Performance Management**, Vol. 5, No. 2, (1999).
6. ARGUN Tanju, "Eğitim, Kimin İin?", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 11, (Şubat 1998).
7. ARGÜDEN Yılmaz, "Gelişen ve Değişen Yönetim Becerileri", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 20, (Kasım 1998),
8. BAARCHAN Margareta, "Capture Knowledge", **Executive Excellence**, Vol.16, No. 9, (September 1999).
9. BAILEY John, "Time for Change in Traditional Working Practices?", **British Medical Journal**, Vol. 310, No. 6982, (1995).
10. BALANCHARD Ken, "Bilgiyi Paylaşın", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 17, (Ağustos 1998).
11. BALANCHARD Ken, "Kendi Kendine Yönetim", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 14, (Haziran 1998).
12. BALKEMA Ageeth-MOLLEMAN Eric, "Barriers to The Development of Self-Organizing Teams", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 14, No. 2, (1999).
13. BARKER James R., "Tightening The Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 38, No. 3, (September 1993).

14. BARKER James R.-TOMPKINS Phillip K., "Identification in The Self-Managing Organization", **Human Communication Research**, Vol. 21, No. 2, (December 1994).
15. BARKER James R.-WRIGHT Brett M., "Assessing Concertive Control in The Term Environment", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol. 73, No. 3, (September 2000).
16. BELLMAN Geoffrey M., "Çapraz İşlevli Ekip Çalışması", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 2, (Mayıs 1997).
17. BENNIS Warren, "Ödül Nedir?", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 28, Temmuz 1999).
18. BEYERLEIN M. M., "Self-Directed Work Team", **Work Teams Newsletter**, Vol. 1, No. ,1 (February 1991).
19. BIÇKI Doğan, "Modernizm ve Post Modernizm", **İş-Güç Dergisi**, C. 3, S.1, (2001). [www.is-guc.org.tr](http://www.is-guc.org.tr)
20. BLANCHARD Ken, "Kendi Kendine Yönetim", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 15, (Haziran 1998).
21. BLUMBERG Melvin, "Job Swiching in Autonomous Work Groups: An Exploratory Study in a Pennsylvania Coal Mine", **Academy of Management Journal**, Vol. 23, No. 2, (1980).
22. BOLCH Matt, "Proactive Coaching", **Training**, Vol. 38, No. 5, (May 2001).
23. BONO Edward de, "Critical Thinking is Totally Inadequate", **Across The Board**, Vol. 33, No. 3, (March 1996).
24. BOWERS Clint A., "When Member Homogeneity Is Needed In Work Teams", **Small Group Research**, Vol. 31, No. 3, (January 2000).
25. BRADLEY Kirkman L.-ROSEN Benson, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 1, (February 1999).

26. BROVER Michael J., "Empowering Teams: What, Why, and How", **Empowerment in Organizations**, Vol. 3, No. 1, (1995).
27. BROWN Doug, "An Institutional Look at Postmodernism", **Journal of Economic Issues**, Vol. 25, No. 4, (December 1991).
28. BUCHEN Irving H., "Yönetim Tarzınız", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 36, (Mart 2000).
29. CABANA Steve, "Participate Design Works", **Journal for Quality and Participation**, Vol. 18, No. 1, (February 1995).
30. CAPPELLI Peter, "Rethinking The Nature of Work: A Look at The Research Evidence", **Compensation and Benefits Review**, Vol. 29, No. 4, (July/August 1997).
31. CARNALL C. A., "Semi-Autonomous Work Groups and The Social Structure of The Organization", **Journal of Management Studies**, Vol. 19, No. 3, (1982).
32. CLEMENTS Christine-Richard J. WAGNER, "The Ins and Outs of Experiential Training", **Training and Development**, Vol. 49, No. 2, (February 1995).
33. CLIFT Vicki, "Surpetition Goes Beyond Competition", **Marketing News**, Vol. 31, No. 16, (April 1997).
34. COHEN Susan G.-LEDFORD Gerald E. Jr., "The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment", **Human Relations**, Vol. 47, (1994).
35. COHEN Susan G.-MANKIN Don, "Teams and Technology: Tensions in Participatory Design" **Organizational Dynamics**, Vol. 26, No. 26, (Summer 1997).
36. COHEN Susan G.-SPREITZER Gretchen M., "Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations", **Group and Organization Management**, Vol. 24, No. 3, (September 1999).

37. COLLINS Mary E., "High-performance Teams and Their Impact on Organizations", **Journal for Quality and Participation**, Vol. 18, No. 7, (December 1995).
38. CONLOW Rick (Çev. Can İKİZLER), **Yönetimde Mükemmellik**, (Alfa Ya., İstanbul: 1999).
39. COTTRINSER William, "Çatışma Yönetimi", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 26, (Mayıs 1999).
40. COVEY Stephan R., "Farklılıkları Uzlaştırmak", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 35, (Şubat 2000).
41. COVEY Stephan R., "Performans Anlaşmaları", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 4, (Temmuz 1997).
42. COVEY Stephan R., "Sürekli Öğrenme İlkesi", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 11, (Şubat 1998).
43. DENTON Keith D., "Building a Shared Vision", **S.A.M. Advanced Management Journal**, Vol. 62, No. 1, (Winter 1997).
44. DOĞAN Selen, "İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi", **Erciyes Ünv. İİBF Dergisi**, S. 13, (1999).
45. DONOVAN Michael, "The First Step to Self-Direction is Not Empowerment", **Journal for Quality and Participation**, Vol. 19, No. 3, (June 1996).
46. DRUCKER Peter F., "Knowledge Work", **Executive Excellence**, Vol. 17, No. 4, (April 2000).
47. DUCK Jeanie Daniel, "Managing Change: The Art of Balancing", **Harvard Business Review**, Vol. 71, No. 6, (Nov/Dec 1993).
48. DULUPÇU Murat A., "İktisattaki Paradigmik Dönüşüm: Kozmik İktisattan Kaotik ve Kuantum İktisadına Geçiş", **İktisat Dergisi**, Y. 32, S. 389, (Mayıs1999).
49. DULUPÇU Murat A-OKÇU Murat, "Towards Quantum Economic Development: Transcending Boundaries", **AÜ SBE Dergisi**, Y. 55, S. 3, (2001).

50. ECZACIBAŞI Bülent, "Değerlerle Yönetim", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 34, (Ocak 2000).
51. ELMUTI Dean, "Self-Managed Work Teams Approach: Creative Management Tool or a Fad?", **Management Decision**, Vol. 35, No. 3, (1997 ).
52. EMPLE Ron E.-DROEGE Robert W., "Internal Customers Need Delighting Too", **Managing Service Quality**, Vol. 4, No. 1, (1994).
53. EUSKE K.J-PLAYER Steven R., "Leveraging Management Improvement Techniques", **Sloan Management Review**, Vol. 38, No. 1, (Fall 1996).
54. EVANS Mike-CLIVE Thomas, "Self-Managing Work Teams The Team Members' Perspective", **Total Quality Management**, Vol. 8, No. 2/3, (June 97).
55. **Executive Excellence**, "KANTER Rosabeth M. İle Söyleşi: Bilgi işçileri", Y. 4, S. 3, (Nisan 2000).
56. FINEGAN Joan E., "The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 73, No. 2, (June 2000).
57. FISHER James R., "Kültürleri Birleştirmek", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 35, (Şubat 2000).
58. GALVIN Robert W., "Düşüncede Kalite", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 20 (Kasım 1998).
59. GEORGE J. M.-BREEF A. P., "Motivational Agendas In The Workplace", **Research in Organisational Behaviour**, No. 18, (1996).
60. GEORGE William W, "Misyona Yönlendirdiği Değer Merkezli Kuruluşlar", **Executive Excellence**, Y. 4, S. 40, (Temmuz 2000).
61. GILL Stephen J., "Shifting Gears for High Performance", **Training and Development**, Vol. 49, No. 5, (May 95).
62. GODDARD Robert W., "Kaizen!", **Manage**, Vol. 41, No. 4, (March 1990).

63. GOLEMAN Daniel, "Duygusal Yeterlilik", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 35, (Şubat 2000).
64. GOLEMAN Daniel, "What Makes a Leader?", **Harvard Business Review**, Vol. 76, No. 6, (November/December 1998).
65. GOOLD Michael-CAMPBELL Andrew, "Umutsuz Sinerji Arayışı", **Power Özel Ek-Harvard Business Review**, (Kasım 1998).
66. HALAL William E., "Knowledge: The Infinite Resource", **Executive Excellence**, Vol. 16, No. 9, (September 1999).
67. HALLER Harold S., "How to Empower That Self-Directed Work Team", **7<sup>th</sup> International Conference on Work Teams**, Center for Study of Work Teams University of North Texas, (1997).
68. HAMMER Michael, "Reengineering for Results", **Association Management**, Vol. 49, No. 8, (August 1997).
69. HERBERT Shivers, C., "Self-Directed Work Teams: Development and Safety Performance", **Professional Safety**, Vol. 44, No. 7, (July 1999).
70. HICKMAN Gill R.-CREIGHTON-ZOLLAR Ann, "Diverse Self-Directed Work Teams: Developing Strategic Initiatives for 21<sup>st</sup> Century Organizations", **Public Personnel Management**, Vol. 27, No. 2, (Summer 1998).
71. HOLSBRINK-ENGELS Gerialien A., "Computer-Based Role-Playing for Interpersonal Skills-Training", **Simulation and Gaming**, Vol. 28, No. 2, (January 1997).
72. HOYİ Ferdin, "İşletmelerde Eğitim", **Excutive Excellence**, Y. 1, S. 11, (Şubat 1998),

73. JAGER G.J.J de-TOIT Adeline S.A. du, "Self-Directed Work Teams in Information Services: An Exploratory Study", **South African Journal of Library and Information Science**, Vol. 65, No. 4, (December 1997).
74. JANZ Brian-COLQUITT Jason, "Knowledge Worker Team Effectiveness: The Role Of Autonomy, Interdependence, Team Development, And Contextual Support Variables", **Personal Psychology**, Vol. 50, No. 4, (Winter1997).
75. JERMIER John M., "Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 43, No. 2, (June 1998)..
76. Kariyer Dünyası, Y. 2, S. 17, (1999).
77. KAVUNCU Cihangir, "Çatışma ve Değişim", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 25, (Mayıs 1999).
78. KERR Stephen, "Rewarding Performance", **Executive Excellence**, Vol. 17, No. 1, (January 2000).
79. KIELY Thomas J., "Managing Change: Why Reengineering Projects Fail", **Harvard Business Review**, Vol. 73, No. 2, (March/April 1995).
80. KIRKMAN Bradley L.-ROSEN Benson, "Powering Up Teams", **Organizational Dynamics**, V. 28, No. 3, (Winter 2000).
81. LABIANCA Giuseppe -Barabara GRAY-Daniel J. BRASS, "A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment", **Organizational Science**, Vol. 11, No. 2, (March-April 2000).
82. LANGFRED Claus W., "Work-Group Design and Autonomy", **Small Group Research**, Vol. 31, No. 1, (Feb 2000).
83. LAWLER Edward E., "New Plant Approach: A Second Generation Approach", **Organizational Dynamics**, Vol. 20, No. 1, (Summer 1991).

84. LEEDS Dorothy, "Training One-on-One", **Training and Development**, Vol. 50, No. 9, (September 1996).
85. LOKOS Allen, "Positive Thinking/Positive Action", **Back Stage**, Vol. 36, No. 36, (September 1995).
86. MANZ Charles C.-KEATING David E., "Preparing for an Organizational Change to Employee Self-Management: The Managerial Transition", **Organizational Dynamics**, Vol. 19, No. 2, (Autumn 1990).
87. MANZ Charles C.-SIMS Henry P., "Challenges to Implementing Self-Managing Teams", **Journal for Quality and Participation**, Vol. 18, No. 2, (March 1995).
88. MANZ Charles C.-SISMS Henry P. Jr., "Searching for The "Unleader": Organizational Member Views on Leading Self-Managed Groups", **Human Relations**, Vol. 35, No. 5, (1984).
89. MARGERISON Charles-McCANN Dick, "Quality in Teamwork", **Journal for Quality and Participation**, Vol. 18, No. 2, (March 1995).
90. MARLOTTI John, "Sürekli Değişim", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 16, (Temmuz 1998).
91. McCAFFERTY Irene-LAIGHT D., "Empowering The Team", **Total Quality Management**, Vol. 8, No. 2-3, (June 1997).
92. MOLLEMAN Eric, "Modalities of Self-Managing Teams: The "Must", "May", "Can" and "Will" of Local Decision Making", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 20, No. 8, (2000).
93. MOLLEMAN Eric-ZWAAN Ad H. Van Der, "Self-organizing Groups: Conditions and constraints in a Sociotechnical Perspective", **International Journal of Manpower**, Vol. 19, No. 5, (1998).
94. MOVAREC Milan, "Self-Managed Team", **Executive Excellence**, Vol. 16, No. 10, (October 1999).



95. NECK Christopher P.-MANZ Charles C., "From Groupthink to Teamthink: Toward The Creation of Constructive Thought Patterns in Self-managing Work Teams", **Human Relations**, Vol. 47, No. 8, (1994).
96. NEFF Thomas-CITRIN James, "Six Principles", **Executive Excellence**, Vol. 17, No. 2, (February 2000).
97. NELSON Bob, "Herkese Aynı Ödül Olur mu?", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 28, (Temmuz 1999).
98. NEULIEP James W., "The Influence of Theory X And Y Management Style on The Perception of Ethical Behavior in Organizations", **Journal of Social Behavior & Personality**, Vol. 11, No. 2, (June 1996).
99. NGUYEN Tai T.-ATTARAN Mohsen, "Creating The Right Structural Fit for Self-Directed Teams", **Team Performance Management**, Vol. 6, No. 1/2, (2000).
100. ÖZALP İnan, "Kendini Yöneten Ekipler", **Verimlilik Dergisi**, S. 4, (1998).
101. ÖZALP İnan, "Kendini Yöneten Ekiplerde Liderlik", **Anadolu Ünv. İİBF Dergisi**, C. 15, S. 1-2, (1999).
102. ÖZKALP Enver, "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği", **Anadolu Ünv. İİBF Dergisi**, C. 13, S. 1-2, (1995).
103. PAPATYA Gürcan, "Bilgi Toplumunu Anlamak: Küresel Bir Paradoks mu?"; (Yayınlanmamış Makale), Isparta, 2001.
104. PAPATYA Gürcan, "Duyarlılık Eğitiminde Atölye Çalışması (Workshop) Metaforunu Kullanma", **Dünya Gazetesi**, (09 Nisan 2001),
105. PAPATYA Gürcan, "Dünya İşletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşım", **SDÜ-İİBF Dergisi**, V. 1, S. 1, (Güz 1996).

106. PAPTAYA Gürçan, "Entellektüel Sermaye, **Kalite Show Dergisi**, S. 37, (Mart 1999).
107. PAPTAYA Gürçan, "İşletmelerde Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli", **SDÜ-İİBF Dergisi**, Y. 2, S. 2, (Güz 1997).
108. PAPTAYA Gürçan, "Kuantum Yönetimi'nin Gerekçeleri", **Executive Excellence**, Y. 5i S. 49, (Nisan 2001).
109. PAPTAYA Gürçan, "Liderlik mi Önemli Yoksa Liderliğin Paylaşılması mı?", **İnfomag**, S. 8, (Haziran 2001).
110. PAPTAYA Gürçan, "Mekanistik Anlayıştan Kuantuma: Yönetimin Geleceği", (**Yayınlanmamış Makale**), Isparta, 2001.
111. PAPTAYA Gürçan, "Meydan Okuma Koşulu: Stratejik Düşünme", **Dünya Gazetesi**, (18 Temmuz 2001).
112. PAPTAYA Gürçan, "Rekabete Dönük Avantaj: Entellektüel Sermaye", **Dünya Gazetesi**, (26 Ocak 1999).
113. PAPTAYA Gürçan, "Vizyon: Hayal ve Gereç Arasındaki Gerilim: Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi" **Süleyman Demirel Üniv. İİBF Dergisi**, Y. 3, S. 3, (Güz1998).
114. PAPTAYA Gürçan-DULUPÇU Murat Ali, "Thinking Quantum Leadership for True Transformation: The Talisman of "Not to Know" at The Threshold of Leadership", **Challengers for Business Administrators in The New Millenium Announcement, First International Symposium on Business Administration**, 3-6 June 2000, Gökçeada-Çanakkale, Turkey.
115. PASMORE William A.-MLOT Susan, "Developing Self-Managing Work Teams: An Approach to Successful Integration", **Compensation and Benefits Review**, Vol. 26, No. 4, (July/August 1994).

116. PATTERSON David A.-Joanne YAFFE, Hypermedia Computer-Based Education in Social Work Education, **Journal of Social Work Education**, Vol. 30, No. 2, (Spring/Summer 1994).
117. PAUL Robert J.-NIEHOFF Brian P.-TURNLEY William H., "Empowerment, Expectations, and The Psychological Contract: Managing The Dilemmas and Gaining The Advantages", **Journal of Socio-Economics**, Vol. 29, No. 5, (2000).
118. PEARCE John A.-RAVLIN Elizabeth C., "The Design and Activation of Self-Regulating Work Groups", **Human Relations**, Vol. 40, No. 11, (1987).
119. PEETERS Mark-KOPPENS Jeoren, "Self-Managing Teams in Practice: Problems and Solutions from The NeTherlands", **8<sup>th</sup> International Conference on Work Teams**, Center for Study of Work Teams University of North Texas, (12 September 1997),
120. PENNINGTON Randy G., "Making Changes", **Executive Excellence**, Vol. 17, No. 6, (June 2000).
121. PETERSEN Trond, "Individual, Collective, and Systems Rationality in Work Groups", **Rationality and Society**, Vol. 4, No. 3, (July 1992).
122. POLLEY D.-RIBBENS B., "Sustaining Self-Managed Teams: a Process Approach to Team Wellness", **Team Performance Management**, Vol. 4, No. 1, (1998).
123. POLLEY Douglas-RIBBENS Barbara, "Sustaining Self-Managed Teams: A Process Approach to Team Wellness", **Team Performance Management**, Vol. 4, No. 1 (1998).
124. PRESTWOOD Donna-Paul SCHUMAN, "Kalite ve Yenilik", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 10, (Ocak-1998).

125. RAINEY David W-Janet D. LARSEN, "Normative Rules Among Umpires: The "Phantom Tag" at Second Base, **Journal of Sport Behavior**, Vol. 16, No. 3, (September 1993).
126. RAMIREZ Stephen M., "Self-Directed Work Teams", **FBI Law Enforcement Bulletin**, Vol. 68, No. 8, (August99).
127. SARIOĞLU Hakan, "Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İle Postmodern Yönetim Yaklaşımının Karşılaştırılması", **Öneri**, C. 2, S. 11, (Ocak 1999).
128. SAVAŞ Bülent, "Değişen Liderlik", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 23, (Nisan 1998).
129. SCHWARZ Eric, "Summary of The Main Features of A Holistic Metamodel to Interpret The Emergence, The Evolution and The Functioning of Viable Self-Organizing Systems", **Proceedings. of The 40<sup>th</sup> Annual Meeting of The International Society for The Systems Science**, Budapest (1996).
130. SHIPPER Frank-MANZ Charles C., "Employee Self-Management Without Formally Designed Teams: An Alternative Road to Empowerment", **Organizational Dynamics**, Vol. 20, No. 19, (Winter 1992).
131. STAUFFER David, "Kahramanlık-Sonrası Dönem'in Liderliğine Dair 10 Mit", **Power Özel Ek-Harvard Business Press**, (Mayıs 1998).
132. STILWELL Jason, "Managing Chaos", **Public Management (US)**, Vol. 78 , No. 9, (September 96).
133. SUSMAN Gerald I., "The Concept of Status Congruence as a Basis to Predict Task Allocations in Autonomous Work Groups", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 15, No. 2, (June 1970).
134. SWENSON David X., "Requisite Conditions for Team Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol. 5, No. 1, (1997).

135. THEIDERMAN Sandra, "Farklılığın Kazancı", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 26, (Mayıs 1999).
136. THIBODEAUX Mary S.-FADEN Sandy K., "Organizational Design for Self-Managed Teams", **Industrial Management and Data Systems**, Vol. 94, No. 10, (1994).
137. TOMPKINS Jim, "Değişimin Sinerjisinden Yararlanmak", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 16, (Temmuz 1998).
138. TRACY Brain, "Stratejik Düşünme", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 21, (Aralık 1998).
139. TRACY Brian, "Etkili İletişim", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 25, (Nisan 1999).
140. TRIST Eric L.-SUSMAN Gerald I., Grant R. BROWN, "An Experiment in Autonomous Working in an American Underground Coal Mine", **Human Relations**, Vol. 30, No. 3, (March 1977).
141. TUCKER Robert B., "Yeni Değerler Katmak", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 12, (Mart 1998).
142. TULGAN Bruce, "Attracting The Talent You Need Now", **Incentive**, Vol. 174, No. 9,
143. TUTAR Hasan, "Kademe Azaltma ve Yalın Organizasyon Modelleri", **Standart**, (Aralık 1999).
144. Uhl-BIEN Mary-GRAEN George B., "Individual Self-Management: Analysis Of Professionals' Self-Managing Activities In Functional And Cross-Functional Work Teams", **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 3, (June 1998).
145. UZUN Ali Kamil, "Çatışmadan Yönetmek", **Executive Excellence**, Y. 3. S. 25, (Mayıs 1999).
146. WAGEMAN Ruth, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", **Organizational Dynamics**, Vol. 26, No. 1, (Summer 1997).

147. WAGEMAN Ruth, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams at Xerox", **Compensation and Benefits**, V. 29. N. 5, (September/October 1999).
148. WAH Louisa, "Welcome to The Edge", **Management Review**, , Vol. 87, No.10, (November 1998).
149. WAH Louisa, "Rewarding Efficient Teamwork", **Management Review**, Vol. 88, No. 2, (February 1999).
150. WARDELL Charles, "Takımları Yönetme Sanatı", **Harvard Business Review**, Power Özel Ek, (Ocak 1999).
151. WELLINGS Rishard S.-SYKES Peter, "How to Build Self-directed Teams", **Executive Development**, Vol. 7, No. 6, (1994).
152. William COTTRINSER, "Çatışma Yönetimi", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 26, (Nisan 1999).
153. YANG Olivia-SHAO Eric Y., "Shared leadership in self-managed teams: A competing values approach", **Total Quality Management**, Vol. 7, No. 5. (October 1996).
154. YEATTS Dale-BARNES Debra, "What are The Key Factors for Self-managed Team Success?", **Journal for Quality and Participation**, Vol. 19, No. 3, (June 1996).
155. ZOGLIO Suzanne, "Ekipler İş Başında", **Executive Excellence**, Y. 2, S. 23, (Ocak 1999).

#### **DİĞER YAYINLAR**

1. GÜRSAKAL Necmi, "Yeni Bilim", **BT Bilgi Toplumu**, S. 2, [www.btnet.com.tr](http://www.btnet.com.tr)
2. <http://member.nifty.ne.jp/gche/chapter8.htm>

3. <http://www.pinar.com.tr/haber/haya/haya4/haya41/hay4103.htm>
4. <http://www.workteams.unt.edu/proceed/peeter97.html>
5. HUANG Feng, **Designation of Self-Managing Work Team**, <http://www1.50megs.com/huangfeng/course/self-managing.htm>
6. **Meydan Larousse**, C. 14.
7. ORKUNOĞLU Y. Z., "Post-Modernizm Nedir?", **Özgür Politika**, (26 Ocak 2001), [www.ozgurpolitika.org](http://www.ozgurpolitika.org)
8. PERSON Lara, "Self-Managing Teams", **University of Melbourne**, <http://www.edfac.unimelb.edu.au/EPM/subjects/482-898/SESSIONS/session5/>
9. Pınar Süt AŞ Staj El Kitabı, (İzmir 2001).
10. Pınar Süt AŞ web sitesi, <http://www.pinarsut.com.tr>

## EK. Anket Soru Formu

### Kendini Yöneten Takımlar İle İlgili Anket Formu

İş dünyasında yaşanan karmaşıklık ve karışıklık sonrasında, organizasyonlar, işgörenleri bir arada çalışmaya yönlendirerek sinerjik ekipler oluşturmakta ve içinde bulunulan durumdan sıyrılmaya çalışmaktadırlar. Bu çabaların sonucu olarak KYT'ler işletmelere yeni bir açılım oluşturmaktadır. İşgörenlerin iş süreçlerinden takım halinde sorumlu oldukları KYT'lerde, yönetim faaliyetleri takım içerisinde gerçekleştirilmekte ve bu uygulamalar organizasyonun yönetim piramidinden kurtularak yataylaşmasını sağlamaktadır. KYT'lerin uygulandığı organizasyonlarda verimliliğin artması, işgören devir hızının azalması ve rekabet avantajlarının sağlanması yanında KYT'lere ilişkin karşılaşılan sorunlarda bulunmaktadır.

Bu çalışma organizasyonların KYT'leri oluşturma sürecinde karşılaşılan sorunları ve yapılan hataları araştırmaya yönelik olarak hazırlanmıştır.

Şimdi den yapacağınız/yaptığınız katkı ve yarattığınız değer için teşekkür ediyor, çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

Arş. Grv. H. İbrahim ÖZMEN  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

---

Not: Değerlendirme parametreleri

- 5 Tamamiyle katılıyorum,
  - 4 Katılıyorum,
  - 3 Fikrim yok,
  - 2 Katılmıyorum,
  - 1 Tamamiyle katılmıyorum
-



## ANKET FORMU

|    | <b>Sorular</b>   | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1  | KYT oluşturma öncesinde bilgi sağlamaya yönelik gerekli akademik çalışmalar taranmamış ve KYT'lerin bulunduğu işletmelerde yeterli araştırmalar yapılmamıştır. |          |          |          |          |          |
| 2  | Sağlanan bilgiler yönetime ve ekip üyelerine raporlar halinde sunulmamıştır.   |          |          |          |          |          |
| 3  | Organizasyonda KYT'lerin faaliyetleri ile çalışma takımlarının faaliyetleri bir birine benzemektedir.  |          |          |          |          |          |
| 4  | KYT'lerin oluşturulması öncesinde organizasyon içerisinde süreçlerin birleştirilmesine yönelik olarak etkin bir analiz gerçekleştirilmemiştir.                 |          |          |          |          |          |
| 5  | Yapılan analizler sonrasında raporlar açıklanmamış ve organizasyon yapısı ile tutarlılığı sağlanamamıştır.   |          |          |          |          |          |
| 6  | KYT oluşturma gerekçeleri açıkça belirlenmemiş ve organizasyona duyurulmamıştır.   |          |          |          |          |          |
| 7  | KYT'lerin uygulanması için açıklanan gerekçeler gerçekçi değildir.   |          |          |          |          |          |
| 8  | KYT uygulamasında, KYT'lerin uygulandığı organizasyonlardan örnek olarak yararlanılmamıştır.   |          |          |          |          |          |
| 9  | KYT'lere yönelik olarak hazırlanan planlar standart olarak tasarlanmıştır.   |          |          |          |          |          |
| 10 | KYT'lere yönelik olarak alternatif planlama çalışmaları yapılmamıştır.   |          |          |          |          |          |
| 11 | Yöneticiler tarafından KYT'nin yetkilendirmesi zorunluluk olarak yapılmıştır.  |          |          |          |          |          |
| 12 | KYT'nin misyonu yönetim tarafından oluşturulmuştur.  |          |          |          |          |          |
| 13 | Ekip vizyonunu/rotasını yöneticiler tarafından oluşturulmuştur.  |          |          |          |          |          |
| 14 | KYT'lerin ihtiyaç duyduğu bütün kaynaklar yönetim tarafından eksiksiz olarak sağlanır.   |          |          |          |          |          |
| 15 | KYT'ler yönetim fonksiyonlarını ekip içerisinde gerçekleştirmelerine bağlı olarak yönetimden uzaklaşmaktadır.  |          |          |          |          |          |
| 16 | Yönlendirme Komitesi, KYT'ler oluşturulmadan önce kurulmamıştır.   |          |          |          |          |          |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 17 | Yönlendirme komitesi, organizasyondaki süreçleri temsil edebilecek yetkinliğe sahiptir.                                |  |  |  |  |  |
| 18 | KYT bir iş sürecinin tümünün gerçekleştirilmesinden sorumludur ve yöneticiler süreçlerle ilgili kararlara katılmazlar. |  |  |  |  |  |
| 19 | İş fonksiyonlarını/Üye rollerini ekip üyeleri çatışma yaşamadan gerçekleştirmektedirler.                               |  |  |  |  |  |
| 20 | KYT'lerdeki eksik yönlerin tespit edilmesi için araştırma çalışmaları yapılmaktadır.                                   |  |  |  |  |  |
| 21 | KYT'lerdeki eksiklikler (Eğitim-yetkilendirme-donanım eksiklikleri) göz ardı edilmektedir.                             |  |  |  |  |  |
| 22 | Ekip içerisinde liderlik önem taşımaktadır.  |  |  |  |  |  |
| 23 | Ekibi geliştirme çalışmalarında, yönetim gerekli izinleri sağlamaktadır.   |  |  |  |  |  |
| 24 | Ekipte eğitim ve geliştirme faaliyetleri ekip işini aksatıcı unsurdur.   |  |  |  |  |  |
| 25 | Eğitim ve geliştirme uygulamaları organizasyondaki bütün ekiplere göre tasarlanmıştır.                                 |  |  |  |  |  |
| 26 | KYT'lere motivasyon uygulamaları parasal ödüller ağırlıklıdır.   |  |  |  |  |  |
| 27 | Ekibin kullandığı teknik araçlar, ihtiyaçlara bağlı olarak kısa sürede yenilenmektedir.                                |  |  |  |  |  |
| 28 | Ödüllendirmede ekipten ziyade bireyler öne çıkmaktadır.  |  |  |  |  |  |
| 29 | Organizasyon içerisinde KYT'lere karşı olumsuz bakış açıları bulunmaktadır.  |  |  |  |  |  |
| 30 | KYT'lerin değerlendirilmesi her ekip için aynı standartlara göre yapılmaktadır.  |  |  |  |  |  |
| 31 | Ekip üyelerinin değerlendirmesi, KYT'lerde bütün üyeler tarafından ortaklaşa olarak yapılmaktadır.                     |  |  |  |  |  |
| 32 | Değerlendirme uygulamalarında üyeler arasında çatışma yaşanmaktadır.   |  |  |  |  |  |
| 33 | Değerlendirmede, performans kriterleri standartlaşmıştır.  |  |  |  |  |  |
| 34 | Ekip performansının değerlendirmesi yönetim tarafından yapılmaktadır.  |  |  |  |  |  |
| 35 | Değerlendirme genel standartlara bağlı olarak gerçekleştirilmektedir.  |  |  |  |  |  |
| 36 | Değerlendirme ekip kârlılığına bağlı olarak gerçekleştirilmektedir.  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 37 | Değerlendirme sonrası ödüllendirme bireysel olarak yapılmaktadır.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 38 | Değerlendirmede ekibin özel durumları göz önüne alınmamaktadır.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 39 | Değerleme her defasında aynı standartlara göre yapılmaktadır.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 40 | Kökleşme uygulamaları değişmeme olarak algılanmaktadır.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 41 | Ekip için değişimler ekip dışarısından gelmektedir.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 42 | Ekip içerisinde değişmezlik ekip başarısının göstergesidir.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 43 | Organizasyonda diğer bölümler KYT çalışmalarına gönülden destek olmaktadır.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 44 | Çalışmalarda KYT'ler ile diğer bölümler arasında çatışmalar yaşanmaktadır.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 45 | KYT'lerin örnek olarak gösterilmesi diğer çalışanlar tarafından kendilerinin başarısızlığı olarak algılanmaktadır. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 46 | KYT'ler için eğitim merkezleri oluşturulmaması organizasyon açısından kayıptır.                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 47 | KYT'ler için eğitim ve geliştirme uygulamaları yetersiz kalmaktadır.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 48 | Diğer bölümlerle ortak çalışmada, yönetim anlayışındaki farklılık sorunu yaşanmaktadır.                            |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 49 | KYT'lerin potansiyellerinin tamamı değerlendirilmektedir.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 50 | KYT uygulamaları sonrasında organizasyonel etkinlik artmıştır.   |  |  |  |  |  |  |  |  |

## DİZİN

- Belirlenemezlik, 8, 29  
Belirsizlik, 115, 116  
Bilgi çağı, 60  
Bilgi Toplumu, 34, 57, 109  
Bilimsel yönetim yaklaşımı, 73  
Bozulma eğilimi, 4, 55  
Çalışma takımları, 42  
Çatallaşma, 4, 6, 49, 78, 116, 140  
Çatallaşma noktaları, 49  
Çekirdek ideoloji, 39  
Çevresel karmaşıklık, 5  
Değerleme Aşamaları, 117  
Dinamik Süreçler, 8, 33  
Durağanlık, 5, 6, 53, 125, 141, 169, 196, 198  
Ekip, 79, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 99, 110  
Empatik düşünme, 69  
Entropi, 53, 55  
Negatif entropi, 3, 4, 53, 55  
Esneklik, 28, 29, 68  
Fordist düşünce, 35  
Geleneksel organizasyonlar, 59  
Geleneksel sistem yaklaşımı, 2  
Geleneksel yönetim, 22, 64, 72, 80, 89, 112, 191  
İnisiyatif, 25, 47  
Kaos, 33, 64, 65, 66, 67, 68, 205  
İstikrarlı Denge, 65, 66, 206  
Kaos eşiği, 8  
Kaos kuramı, 2  
Kaos teorisi, 8, 34, 65, 188  
Kaotik, 17, 20, 76  
Patlayıcı İstikrarsızlık, 67, 206  
Sınırlı İstikrarsızlık, 66  
Teorisyenleri, 30  
Kelebek etkisi, 34, 67  
Kökleşme, 125, 169, 203  
Kuantum Teorisi, 8  
KYE,  
Başkalaşım, 53, 101, 155, 202, 204  
Çatışmalar, 114  
Ekip kültürü, 37  
Ekip yapısı, 89  
Entellektüel sermaye, 41  
Eşzamanlı liderlik, 40  
İletişim sistemi, 100  
İş fonksiyonları, 193  
KYE konsepti, 22  
Liderliğin Paylaşılması, 26, 27  
Misyon, 38  
Ödüllendirme, 45, 110, 111, 129, 161, 167, 194  
Planlama, 77  
Uygulamaları, 6, 14, 22, 23, 24, 31, 38, 41, 42, 43, 61, 73, 97, 105, 106, 117, 122, 129, 138, 159, 162, 165, 169, 174, 176, 184, 186, 190, 191, 192, 195, 196, 198, 199  
Üyeleri, 14, 25, 27, 28, 35, 39, 86, 91, 93, 95, 100, 102, 113, 118, 119, 120, 123, 124, 142, 143, 151, 155, 157, 181, 182, 195, 197  
Üyelerinin vasıfları, 117  
Yeterlilik, 47, 184  
Yetkinlik, 47  
Mekanistik yaklaşım, 1  
Misyon, 85, 86  
Modern yönetim yaklaşımları, 9  
Newtoncu anlayış, 63  
Normatif kurallar, 121, 122  
Organizasyon yapısı, 70  
Otonom çalışma, 19  
Otonomi, 24, 25  
Ölçülemezlik, 8, 188  
Pınar Süt AŞ, 6, 12, 13, 138, 140, , 204,  
Post-Fordizm, 59  
Post-modernizm, 58  
Rekabetüstü, 62

Sinerji  
Sinerji yaratılması, 20  
Sinerjik kayıpların, 2  
Sinerjistik etki, 96

Sistem  
Dinamik yaşayan sistemler,  
2  
Düşüncesi, 18, 19, 32, 34,  
54, 68, 166, 188, 189,  
194  
Kompleks sistemler, 30  
Sistem yaklaşımı, 31  
Yaşayan sistemler, 52, 54

Statik organizasyon, 1  
Stratejik düşünce, 48  
Sürekli düzensizlik, 29  
Taylorizm, 34  
Toyota, 60  
Vizyon, 23, 26, 37, 38, 87, 88,  
200, 201  
Yatay organizasyon, 61  
Yeni bilimler, 17, 19  
Yetkilendirme, 131, 150, 156  
Yönlendirme komitesi, 82, 83,  
153, 183  
Yüksek performanslı ekip, 1

