

BİR ÖRGÜT TASARIM MODELİ OLARAK YATAY İLİŞKİLERİ YARATMAK

İbrahim ANIL

Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Prof. Dr.

Abstract: One of the main variables of organizational design is uncertainty. Under the condition of uncertainty one of the models used is creating the lateral relations among the departments. To solve organizational problems at departmental level, there are different kinds of lateral relations depending on characteristics, frequency of existing problems. When the lateral relations are established and managed efficiently the successful communication system could be achieved.

I. KAVRAMLAR

Örgüt tasarımının önemli iki değişkeninden bir tanesi belirsizliktir. Kavramın basit bir bilgi eksikliğinden, insanoğlunun kütüphanesine henüz girmemiş bilgilere kadar uzanan geniş bir açıklama alanı vardır. Geleceğe ilişkin bilinemezlik ve bundan kaynaklanan belirsizlik örgüt tasarımı alanının dışındadır. Belirsizliği ilgili alana özgü kişisel deneyim eksikliği, olgular hakkında yeterli bilgiye sahip olmamadan kaynaklanan kesin tahminde bulunamama durumu [1]. veya alınacak kararın yol açabileceği tüm sonuçlar hakkında kesin, bütünsel ve mükemmel bilgiye sahip olamama [2] hali olarak tanımlanmaktadır. Örgüt tasarımının belirleyicisi olarak belirsizlik; örgüt içinde var olan bilgilerin homojen olmayan dağılımından kaynaklanan ve bilginin ilgili bireyde bulunmamasından doğan bilgi eksikliğidir.

Alınacak kararın teknik yönüne ilişkin bilgi eksikliğinden kaynaklanan çalışma ortamına ait olan belirsizlikler, örgütün sahip olduğu kültür, değerler, amaç ve hedefler, örgütün ilişkide bulunduğu çevre ile çatışan veya çelişen koşulları içeren rehberlik eden değerlere ait olan belirsizlikler ile kararın dolaylı veya doğrudan etkileyeceği örgüt içi ve dışı faktörleri içeren ilgili karar alanlarına ait olan belirsizlikler olmak üzere örgütlerde yaşanan üç belirsizlik hali vardır [3].

Örgütlerde bilgi eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik, belirsizlik konusu bilgiye sahip olanlarla belirsizliği çözecek kararı alacaklar arasında farklı bilgi düzeyi-farklı karar düzeyi sorunlarını yaratmaktadır. Örgütsel yaşamda yer alan bu tip belirsizliklerin çözümlenmesinde kullanılabilecek bir bölümü bilgi işleme ve iletişim gereksinimini azaltmayı diğer bölümü de iletişim

süreci için kapasiteyi arttırmayı hedefleyen beş değişik organizasyon modeli kullanılmaktadır [4].

II. ORGANİZASYON MODELLERİ

Bilgi iletişim gereksinimini azaltan organizasyon modelleri sırasıyla;

i.) Çevre Yönetimi: Çevrenin yaratabileceği belirsizlikleri en aza indirmek amacıyla örgütün tasarlanması ile ilgili düzenlemeleri içermektedir. Bunlara örnek olarak talebin sınırlandırılmasına yönelik ürün standartlaştırılması, uygun rekabet etme veya rekabetten kaçma stratejileri geliştirmek ve halkla ilişkiler çalışmaları yapmayı gösterebiliriz[4]

ii.) İlave Kaynak Yaratılması : Karar düzeyini bilgi düzeyine indirmek için teknik süreçlerde bilgi ve deneyim birikimi olan kişiler istihdam ettirerek kararların sorunun yaşandığı düzeyde alınmasını sağlamaya yönelik olarak örgütü tasarlamak ve/veya bazı madde ve malzeme stoklarını çoğaltarak onlara yapılacak ek yatırımla bu stokları seviyelerini sürekli izleme yükünden kurtulmak için yapılan ek yatırımları gösterebiliriz[4].

iii.) Bağımsız, Kendine Yeten Gruplar Yaratmak: Belirli bir iş grubunu yapmak üzere otonom gruplar oluşturarak o işin ve ilişkilerinin izlenmesi yükünden kurtulmak üzere örgütün tasarlanmasıdır. Kullanılan kaynak miktarında yapılacak her türlü tasarrufu ödüllendiren performans sistemi kurulabildiğinde önemli ölçüde sağlayabilecek bir model kurulmuş olacaktır[4].

İletişim Süreci İçin Kapasiteyi Arttırmak;

i.) Karar mekanizmasına bilgi akışına ilişkin iletişim zamanlaması ile karar verme sıklığı, karar vermede kullanılan veri tabanının genişliği, karar mekanizmasına ulaşan bilgilerin ve karar mekanizmasından ulaşan kararların formalleşme derecesi ve karar mekanizmasının bilgiyi işleme ve uygun alternatif seçme kapasitesi konusundaki politikaların belirlenmesi ve uygulanmasını sağlayacak örgüt tasarımının yapılmasını içermektedir [4].

ii.) Yatay İlişkilerin Yaratılması: Örgütlerde birden çok bölümü veya birimi ilgilendiren belirsizliklerin giderilmesinde sorunun yapısına bağlı olarak ilgili

tarafların tamamının katılımı ile oluşturulacak çeşitli biçimlerdeki ilişkilerin tanımlanması ve formelleştirilmesi süreçlerini içerir. Bu organizasyon modeli yatay iletişim formlarının oluşturulması ile karar verme işlemlerinin hiyerarşi kanalları dolaştırılmadan, iletişim kanallarına yük binmeden gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Problemi hiyerarşinin üst noktalarına iletmek yerine, yöneticiler kendi seviyelerindeki yöneticilerle bağlantı kurarak, işbirliği yaparlar. Yatay ilişkiler yaratmanın amacı, iletişim kanallarında gereksiz bilgi dolaşımını engelleyerek ve bu yolla hiyerarşinin üst basamaklarını bilgiye boğmayarak asli işlerini yapmalarını sağlayarak organizasyonun bilgi üretme ve karar verme kapasitesini artırmaktır.

Yatay ilişkilerin belirsizliğin ortaya çıkış sıklığına ve giderilmesine ilişkin bilgi edinmeden başlayarak alınacak kararların arkasında ihtiyaç duyulan yaptırım gücünün düzeyine kadar birçok değişkene bağlı modeller kullanılmaktadır. Belirsizliğin yapısına göre basitten karmaşığa doğru aşağıda belirtilen yatak ilişki modellerinden biri seçilir.

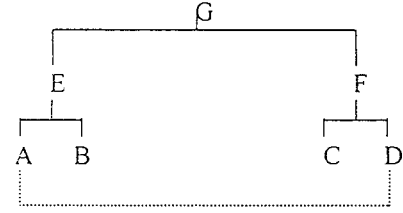
1. Bir problemi paylaşan yöneticiler arasında direkt (dolaysız) bağlantı kurulması.
2. Yüzeysel, (sınırlı) ilişkileri olan iki departman arasında bağlantı sağlamak için, bağlayıcı roller oluşturulması.
3. Birçok departmanı etkileyen problemleri çözmek için görev kuvvetleri adı verilen geçici grupların oluşturulması.
4. Departmanlar arasında sık sık yinelenen problemler için, sabit grup ya da ekiplerin oluşturulması.
5. Yatay seviyede işlemlerin yönetimi problem haline geldiğinde bütünleyici yeni bir rol oluşturulması.
6. Köklü bir değişiklik gerektiğinde, bütünleyici rolden, bağlayıcı, idari bir role geçiş yapılması.
7. Matriks modelini oluşturmak için kritik noktalarda çift yönlü otorite ilişkilerinin kurulması.

III. YATAY İLİŞKİ BİÇİMLERİ

Yukarıda belirtilen yatay ilişki modellerinin örgüt yaşamına tercüme edilmiş hali aşağıda görülen yedi ilişki biçimine tekabül etmektedir.

III.1. Direkt (Dolaysız) Bağlantı

Problemden etkilenen yöneticiler arasında direkt bağlantı kurulması, basit, kolay işleyen ve ilave maliyet gerektirmeyen yatay ilişki modelidir.



Şekil.1. Direkt Bağlantı

Örneğin; A departmanı, programında D departmanını da ilgilendiren bir problemle karşılaştığında, A departmanının yöneticisi, problemi E yöneticisi aracılığı ile G'ye iletmektense, direkt olarak D ile iletişim kurarsa daha kısa sürede ve daha doğru verilere dayalı karar alabilirler.

Problemler bu şekilde kurulacak doğrudan ilişkilerle çözülsünce hiyerarşi basamaklarında yukarı ve aşağı yöndeki bilgi akışı azaltılmış olacak, sadece direkt bağlantı içindeki yöneticilerin çözemeyeceği problemler için üst yönetim zamanını kullanacaktır. Dolaysız bağlantı ile kararların kalitesinde de iyileşme sağlanacaktır. Çünkü konu hakkında A ve D daha fazla bilgiye sahiptir. Dolaysız ilişkilerin kurulması ihtiyacı çalışanların diğer bölüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olduğunda artacaktır. Günümüzde birçok organizasyonda kullanılan departmanlar arası yatay geçişler veya geçici görevlendirmeler yatay ilişkilerin gelişmesini de hızlandıracaktır[5].

III.2. Bağlantı - İrtibat Rollerini Oluşturmak

Herhangi iki departman arasındaki ilişkilerin yoğunluğu ve yaşanan belirsizliklerden etkilenme oranı arttığında, bu iletişimi sağlayacak özel bir rolün oluşturulması olgusu anlatılmaktadır. Belirsizliğin ortaya çıkması koşullarında herkes bir üste ulaştırmak veya ilişki kuracağı kişiler aramak yerine bağlantı rolünü üstlenen kişi ile ilişki kuracaktır. Bu kişiler, diğer departmanlardaki benzer rolü üstlenen kişileri bularak, birbirine bağımlı departmanlar arası iletişimi kolaylaştırırlar. Klasik örgüt şemasına göre oluşacak uzun iletişim hattı hem kısaltılmış ve hem de hattın yükü azaltılmış olacaktır.

III.3. Görev Kuvvetleri Oluşturmak

Daha önce bahsettiğimiz iki modelin sistemin kullanım alanı bağlantı kurmak ve bilgilendirmekle sınırlı olduğu gibi yalnızca iki yönetici ya da iki birim söz konusu olduğu zaman işleme konulabilirler. Daha çok bölümü içeren problemler söz konusu olduğunda bu tip problemler üst kademelere havale edilmelidir. Belirsizliğin yoğun olduğu ve ikiden fazla bölümde birbirine bağımlı bulunduğu koşullarda görev kuvvetleri

olarak adlandırılan yapıların ortaya çıkartılması uygun olacaktır.

Görev kuvvetlerinde, problemle ilişkili bütün bölümlerden bir temsilci bulunmaktadır. Görev kuvvetleri geçici olarak oluşturulan ve üyelerinin bir bölümü problemin çözümüne kadar tam zamanlı, bir bölümü ise part-time olarak görev yapan kişiler olarak kurgulanmaktadır. Problem çözüldükten sonra grubun tüm üyeleri asıl işlerine dönerler. Görev kuvvetleri belirsizlik oranının yüksek olduğu örgüt bölümlerinde fonksiyonel yapının yerini alan yeni bir fonksiyonel ilişki biçimidir. Belirsizlik hali normale dönüştüğünde, fonksiyonel hiyerarşi kaldığı yerden işlevini sürdürür [6].

III.4. Takımlar

Görevlerin yapılması aşamasında ortaya çıkabilecek belirsizlikler önceden daha zor sezilebilir durumda ise, yürütme düzeyinde daha fazla sorun meydana gelmektedir. Kurallar, planlar ve diğer tüm koordinasyon ve iletişim mekanizmaları birlikte kullanıldığı halde bile entegrasyonun sağlanması gerçekleşmeyebilir. Karar vermedeki ertelemeler uzadıkça, iletişim hatları da yoğunlaşmakta ve üst yönetimdekiler, bu tür sorunlarla ağırlaşan günlük operasyonda daha fazla zaman harcamaya zorlanmakta ve asli işlerine daha az zaman ayırabilmektedirler. Bu tür koşulların yoğun yaşandığı yapılarda problemi çözmek için grup tekniğinin, sürekli örgüt yapısı içinde yer alacak fonksiyonel sabit takımlar kullanılmalıdır. Takımlar genellikle sık oluşan problemler için oluşturulurlar. Bu takımlar bölümleri etkileyen problemleri görüşmek üzere aylık ya da haftalık programlar yaparak çalışmalarını sürdürebilirler. Bu takımlar farklı seviyelerde oluşturulabilirler ve kendi işleyişlerini düzenlemek üzere biçimsel yapılarını oluştururlar. Görevlerin belirsizliği ne kadar fazla ise o kadar fazla sayıda ve seviyede takıma ihtiyaç duyulacaktır. Takımların toplantı sıklığı, çalışma süreleri ve sonuçların değerlendirilmesi bu oranda fazla olur.

III.5. Bütünleştirici Rol Oluşturulması

Bölümler arası işlemlerin yönetilmesi sürekli sorunlar yaratıyor ise ilgili bölümlerle sürekli koordinasyonu sağlamak üzere bütünleştirici rol tanımlanarak bir yöneticinin görevi haline getirilmesi suretiyle oluşturulan yatay ilişki biçimini bütünleyici rol oluşturma denilmektedir. Bu rolü üstlenen yöneticiler herhangi bir işi yönetmezler bütünleştirici rolü üstlendikleri yatay bölümlerde yapılan işlerin örgütün ortak çıkarını sağlayacak bir düzen içinde sürmesi için koordinasyon işlevini yerine getirirler. Bütünleştirici rol yukarıda tanımlanan işlevleri yerine getiren örgütten örgüte farklılaşan statü ve grevlere sahip kilit yöneticiler tarafından yürütülen bir görevdir. Örneğin satın alma ve

fiziki dağıtım bölümleri, kendi bölüm maliyetlerini en alt düzeyde tutmalar bile tedarik sistemi bir bütün olarak en uygun düzeye ulaşmaz. Malzeme müdürünün görevi programlama ve envanterle ilgili kararları şirketin çıkarına en uygun şekilde koordine etmektir. Çeşitli ürün üreten birimlerde bu rolü 'ürün müdürü', matriks organizasyon veya proje yönetimlerinde proje müdürü bütünleştirici rol görevini üstlenir. Pozisyon tanımı olmadığından buradan kaynaklanan bir otoritesi yoktur. Geniş alana yayılmış bağlantıları, belirsizliği ve sonuçlarını öngörebilme yeteneği ve ortak karar aldırma sağlayacak karar süreci oluşturma becerisi ile rolünü yerine getirmektedir[4].

III.6. Yönetmel Bağlantı Rollerini Oluşturmak

Belirsizliklerin boyutunun büyümesi ve örgütün çok çeşitli hedeflerinin bulunması koşullarında bütünleştirici rol yerine daha çok güce sahip yönetici rolüne ihtiyaç vardır. İlgili bölümler arasında ortak karar almasını zorlaştıran bilgi eksikliği dışında değerlerdeki farklılıklardan kaynaklanan uyumsuzluklar söz konusu ise bütünleştirici rolü ifa eden karar sürecine fiilen katılımı ile sağlanacak yönetmel bağlantı rolüne ihtiyaç olacaktır. Bağlantı yöneticilerinin başlıca etki kaynakları: i.) karar alma sürecinde onama gücü bulunması, ii.) karar alma ve planlama süreçlerine başlangıçta dahil olmanın sağladığı güç, iii.) planlamayı onaylayarak kaynakları tahsis etme konumunda bulunmaktan kaynaklanan güçüdür.

III.7. Matriks Organizasyon Oluşturmak

Bütünleştirici rol sahiplerinin de hiyerarşik yapıya dahil edilmeleri ile iki üst tarafından perforansların değerlendirilmesi olgusunun kurumsallaştırılması olarak matriks yapıyı tanımlayabiliriz. Bütünleyici rolün kapsamında bulunan tüm bilgilerin otorite merkezine iletilmesi yerine danışmanın devreye sokulduğu bir model oluşturulur.

IV. YATAY İLİŞKİLERİN ETKİN KULLANIMI

Organizasyonlarda, grup kararı almanın başarısı grubun dinamiğinin ortaya çıkarılmasına yani grup sürecinin etkinliğine ve gruptaki üye sayısına bağlıdır. Organizasyon işlevlerine devam ederken, yatay ilişkilerin oluşturulmasını gerektiren uygun alanların saptanmasına ve bu yapılar oluşturulduktan sonra organizasyon yapısında gerekli değişikliklerin yapılmasına ihtiyaç vardır.

Destekleyici bir yönetim ortamı bulunmasına rağmen yatay ilişkilerin oluşturulmasında ve işletilmesinde çeşitli sorular mevcuttur. Komisyon veya ekiplerde kimlerin yer alacağı? Üyelerin hangi yetki düzeyindeki kişilerden seçileceği? Üyelerin

komisyonlarda tam zamanlı mı yoksa part-time-mi çalışacağı? Ne tür insanların üyelik için daha uygun olacağı? Gibi sorulara verilen yanıtlar kurulacak yapının etkinliğini de belirleyecektir.

IV.1. Gruba Seçilmenin Algılanışı ve Seçilmeye Verilen Önem

Adayların grup içinde kendilerini görmek isteyip istememeleri grup içindeki performanslarını da belirleyecektir, Grupta gösterdikleri performans grup içindeki ihtiyaçlarının tatminine aracılık yapıyorsa, adaylarda grup içinde kendilerini görmek istedikleri yeri bu performansa göre belirlerler.

Gruba seçilmeyi nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri de önemlidir. Grupta İhtiyaç duyulan yeteneklere kendilerinin sahip olduğunu algılıyor iseler gruba seçilme motivasyon yaratacaktır. Grupta gösterdikleri performans, hem grup yönetimi ve hem de kendi bölüm yönetiminin performans değerlemesinde değerlendirilecek şekilde algılıyor iseler bu motivasyonu daha da artıracaktır.

Örgüt içinde genelde düşük performans gösterenler bu tür görevlerde görevlendirilir, bu tür özel görevler bir zaman kaybı olarak düşünülürse, kaynaklarını boşa harcamak istemeyen yönetimler gözden çıkarılabilecek kişileri görevlendirirler. Yani başarısız olma ihtimali yüksek kişilerle veya görev alma sıraya bindirilerek gruplar kurulur ise katılanların dolayısıyla grubun başarılı olması beklenemez.

IV.2. Hat Yöneticilerinin Görevlendirilmesi

Grubun önemli bölümünü yöneticiler oluşturulmalıdır ki oluşturulacak karardan sorumlu tutulabilsinler ve kararın sağlıklı alınabilmesi sağlanabilsin. Grupta çalışan uzmanlar kararın kabulü ve uygulanabilirliği açısından bazen yöneticilerin yardımına ihtiyaç duyabilirler. Yöneticiler bu işleri gereksiz kaynak israfı ve zaman kaybı olarak algıladıklarından çoğunlukla vakit ayıramayacak kadar meşguldür. Organizasyonlar, ürün yenileme, işlem yenileme ya da üretim hattında çeşitlendirme yaptıkları zaman hem büyük oranda masraflara maruz kalırlar ve hem de bu tür yatay ilişkilerin kullanılması ihtiyacını duyarlar.

Yatay ilişkilerin maliyeti yöneticinin bölüm bütçesine yansıtılırsa, özel gruplar için gözden çıkarabileceklerini değil, uzman personeli görevlendirmesi sağlanmış olur,

Sorunların yukarıya taşınmasının önlenmesi amaçlanıyorsa grup çalışmalarında yöneticilerin de yer alması şarttır.

IV.3. Katılımcılar Alınacak Kararla İlgili Bilgiye Sahip Olmalı

Karardan etkilenecek olan bütün departmanlar gruplarda temsil edilmelidir. Alınacak kararların niteliğine göre uygun seviyeden insanlar seçilmelidir. Ayrıca her departmandan aynı seviyede ve teknik bilgi düzeyi eşit personel seçilmeli, karar ve karar sürecini uzmanlık blokaajlarından kurtarılması sağlanmalıdır [6].

IV.4. Katılımcılar Alınan Kararları Departmanlarında Uygulayabilecek Otoriteye Sahip Olmalıdır

Bu durum uygulamaya esas teşkil edecek kararlar alınması gereken durumlar için söz konusudur. Gruplar tavsiye kararları almak, bilgi paylaşmak, durum tespiti yapmak veya olay analizi yapmak gibi konularda oluşmuş ise otoriteye sahip katılımcılar gerekli değildir. Sadece alanın uzmanları bu grup sürecini etkin işletebilirler. Yatay ilişkiler yolu ile bilgi yığılmalarının önlenmesi amaçlanıyorsa, gruplar sadece daha üst seviyelerde alınması gereken kararları almalıdır. Doğrudan uygulamaya yönelik kararların alınması söz konusu ise; hat yöneticileri de karar alma sürecine katılması sağlanarak, alınan kararların hem gerekli uzmanlık bilgisine ve hem de otoriteye sahip seviyeden gelmesi sağlanmalıdır.

IV.5. Bilgiye Bağlı Etki

Sabit ve tekrarlanan işlerin yapıldığı örgütsel yapılarda hiyerarşik gücün etkisi ile bilgi temelli uzmanlık gücünün etkisi arasında çatışma olması ihtimali azdır. Değişimin yoğun yaşandığı ve yüksek komplike teknolojileri esas alan işletmelerde tek bir yönetici, hem bilgi ve hem de hiyerarşik güce dayalı etmenler hakkında yeterli bilgiye sahip olamaz. Bir kararın etkileşim yapısı, bir başka karar için en uygun yapı değildir. Bu durum karara göre değişir. Organizasyonun bilgi bazlı etkileşimi destekleyen normları bulunmalıdır. Eğer organizasyon bu destekleyici normlara ve çapraz ilişkilere sahip değilse, örgüt tasarımı çalışması, bu normları oluşturmak için bir kültür değişimine yönelmelidir. Karar verme sürecinde grup içinde güç merkezli engeller mevcutsa, gruplar problem çözme ve karar vermede etkili olmazlar [5].

IV.6. Yatay İşlemler, Dikey İşlemlerle Bir Bütün Haline Getirilmeli

Yatay işlemler, dikey işlemleri tamamlayıcı, onların yükünü azaltıcı olarak kullanılmalı, dikey işlemlerin yerine almak üzere kurgulanmamalıdır. Alt seviyelerde daha fazla karar verilmesine ihtiyaç duyulduğu ortam ve koşullarda yatay işlemlere gerek duyulmalıdır.

Hiçbir şey bir yöneticiyi, kendi sorumluluklarından, başkalarının daha fazla haberdar olması kadar rahatsız edemez. Ekip kararı işlemlerinin, mevcut karar işlemleri ile bütünleştirilmesi, sistem bütününde katılmalı karar alma süreçlerinin oluşumunu gerektirir.

IV.7. Part-time mi? Yoksa Tam Zamanlı mı Faaliyette Bulunulacağı

Grup çalışmasına karar verildiğinde, katılımcı ya bölümündeki işlerinden tamamen uzaklaştırılıp tam gün grupla çalışır, ya da kısmi zamanlı grupla çalışır, kalan zamanında bölümündeki işine devam eder.

Tam zamanlı çalışanlar, fiziksel olarak sürekli grupla beraber ise, yoğunlaşma açısından işin bütününde bulunmanın verdiği memnuniyetin sağladığı motivasyonu sağlarlar. Fakat bir dezavantaj, bu süre içinde bölüm üyeleri ile iletişim kopukluğu olmasıdır. Kısmi zamanlı çalışıldığı taktirde bölümle kopukluk daha az yaşanmakta ancak bu kez de projeden uzak kaldığı için projeden kopukluk söz konusu olmaktadır. En iyi çözüm, her ikisinin projeden de bölümden de kopmamasını sağlayacak çalışma formları oluşturmaktır.

IV.8. Grup Çalışmasında Çatışmaların Çözümü

Şimdiye kadar önerilen çözümler, grup kararının etkili bir şekilde alınmasını engelleyebilecek engellerin kaldırılmasına yönelik tedbirlerdir. Çatışmaların olmasını önleyici yönde yapılan düzenlemeler, çatışmalardan yeşerebilecek yeni fikir ve yeni iş yapma usul önerilerinin koşullarını da ortadan kaldıracaktır. Grup çalışmasının en önemli yararı, çatışmanın engellenmesi adına ortaya çıkmayabilir. Çatışma yeni fikirlerin ortaya çıktığı ve yaratıcı süreçlerin meyve vermeye başladığı koşullarda filizlenmektedir. Hakim fikrin benimseneceği koşullarda yeni tercihlerin tartışılması değil ortaya çıkması bile söz konusu olamaz. Çatışmaların önlenmesi yerine ikna süreçlerinin işletilmesi ve ikna süreçlerinin işletileceğinden emin olunan koşulların yaratılması gerekmektedir [6].

IV.9. Liderlik

Katılımcıların eleştiriyi kaldıramayacakları, kendi egolarını tatmin etmek isteyecekleri, gruplarda rol çatışması ile karşı karşıya kalabilecekleri durumlar söz konusudur. Bu tür duygularla başa çıkabilmek için katılımcıların insan ilişkileri konusunda bilgi sahibi olan kişiler arasından seçilmesi tercih edilmelidir. Grup çalışmalarında, grup sürecinin verimli olabilmesi için liderin hangi özellikleri sahip olacağı sorusu anlam kazanıyor. Problem çözme yaklaşımını savunanlar, hiyerarşik güç sahibi bir lidere ihtiyacın önlenmesi gerektiği, liderin koordinasyon ve yönlendirme konusunda yetenekli olmasının yeterli olduğu konusunda

görüş birliğine varmaktadırlar. Grupta her türlü görüşün ortaya atılması koşullarının yaratılması, her önerinin eşit sayılacağına katılanların inandığı bir ortam oluşturulması, yaratıcılığın ortaya çıkması açısından önemli bir liderlik işlevidir,

Kararın hangi noktadan lider baskısı göreceği konusunda birkaç model mevcuttur.

1. Karar alma süreci, yüksek statüdeki bir bölüm sorumlusunun görüşü doğrultusunda baskı görebilir.

2. Alınacak karar, bölümlerden birini diğerlerinden daha fazla etkileyebilir. Bu gibi durumlarda en çok etkilenen bölümün yöneticisi karar alma sürecini baskı altında tutabilir.

V. SONUÇ

Yatay ilişkilerin oluşturulmasında amaç, sorunları ortaya çıktığı düzeyde çözümlenerek hem bilginin iletişim sisteminde gereksiz dolaşımını engellemek ve hem de karar alma düzeyini bilgi düzeyine indirgeyerek karar kalitesini artırmaktır. Belirsizlik arttıkça, gruplarca alınacak kararların kalitesinin önemi artmaktadır. Yatay ilişkilerin sağlıklı karar alma veya öneride bulunma işlevini yerine getirebilmesi için, ilişkilerin oluşturulmasında ve işletilmesinde psikoloji ve sosyal psikoloji biliminin birey, grup, kişiler arası etkileşim, liderlik ve grup dinamiği konularındaki katkılarından yararlanmak gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Süder, A. "Çevresel Belirsizlik". İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.20, S.1-2, 1991, s.123.
- [2] -----, Büyük Larousse, 3. Cilt, s.1490.
- [3] Rosenhead, Jonathan, **Rational Analysis for problematic World: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict**, London School of Economics, London, 1989, ss.123-125.
- [4] Galbraith, Jay R., **Organization Design**, The Wharton School University of Pennsylvania, Addison-Wesley Publishing Company, ss.50, 81-84, 85-94, 97-109.
- [5] Koçer, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basımevi, İstanbul, 1995, ss.316, 328-329, 335.
- [6] Dincer, Ö., Fidan, Y., **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996, ss.333, 331, 365-374.