

## **KENDİ KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERDE LİDERLİK**

**Prof.Dr. İnan ÖZALP**

Anadolu Üniversitesi,  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

### **ÖZET**

Liderlik konusu, güncelliğini koruyan bir konudur. Özellikle demokratik liderlik işletme yönetimi açısından en önemli konulardan biridir. Otokratik liderlik zorlama, tehdit ve güç kullanılarak yapılabildiği halde, ekip liderliği çok daha zor koşullarda yapılabilen, bazı farklı yetenek ve özellikleri gerektiren bir iştir.

Kendi kendini yöneten ekiplerde liderlik özellikleri ön plana çıkar. Ekip liderinin çok yönlü ve uzun vadeli düşünce sistemine sahip olması, ödüllendirici olması, iyi bir dinleyici olması, ekibin başarısı için performans ölçülerini dikkate alması gereklidir. Ekip liderinin ayrıca bireylerarası becerilerinin de olması gerekir.

### **ABSTRACT**

Leadership is still a hot topic in management literature. Especially the democratic leadership is one of the most vital concepts in business management. Although the authoritarian leadership may be obtained by threatening, forcing and using power; the team leadership requires more complicated skills.

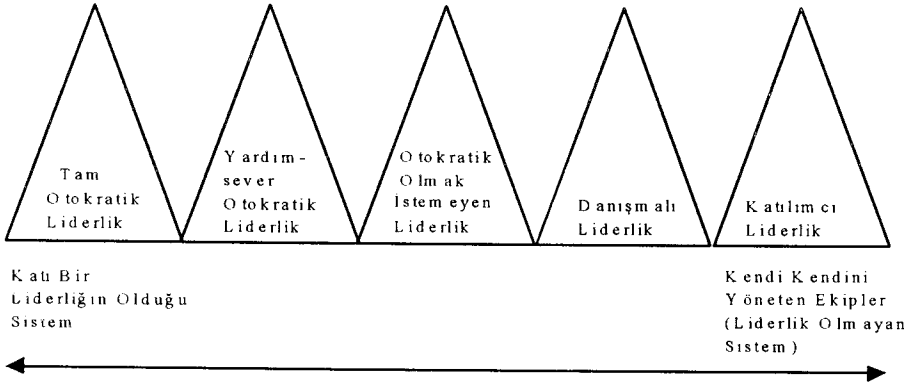
In self-managing teams, leadership characteristics play the key role. It is needed that the team leader must be a good listener, highly skilled, rewarding and must have a long term vision. He or she must consider the performance measures for the team's success. Also the team leader must have strong interpersonal skills.

## GİRİŞ

Liderlik işletme yönetiminde çok işlenmiş ve organizasyonun başarısında temel taşlardan biri olarak kabul edilmiştir. Klasik yapının yapısında ve hiyerarşinin eksiksiz uygulanmasında liderlik kavramı önemli bir konuma getirilmiştir.

Tam anlamıyla biçimsel olmayan bir yapıda ortaya çıkan ve değişik özellikleri kapsayan kendi kendini yöneten ekip liderliği hiyerarşi kuralları dışına taşmakta ve gerçek anlamda izleyicilerin lider üzerinde etkili olduğu bir faaliyet biçimi olmaktadır. Tam otokratik liderlik ile kendi kendini yöneten ekiplerdeki liderliği bir spektrumda görelim.

Şekil 1: Liderlik Çeşitleri



Otokratik liderlik zorlama, tehdit ve güç kullanılarak yapılabildiği halde ekip liderliği çok daha zor koşullarda yapılabilen bazı farklı yetenek ve özellikleri gerektiren bir işidir. Herşeyden önce ekip liderliği emir verici özellik yerine hizmet edici bir özelliğe sahiptir. Burada önce kendi kendini yöneten ekip liderliğinin özellikleri üzerinde duralım.

1. Kendi kendini yöneten ekip liderlerinde olması gereken özellikler:

a) Kendi kendini yöneten ekipler katılmalı yönetimin en uç demokratik yaklaşımlardan biri olduğu için böyle bir ekip liderinin birinci özelliği ekip yönetimi uygulamak ve ekip toplantılarını uygun sıklıkta ve özellikte yapması gerekir. Bu toplantılarda sorun çözüme, üyelerin fikirlerinin belirleneceği konuların ortaya atılması, bilgi transferi, plan ve programların ortaya konmasını sağlamak ekip liderinin önemli özelliklerinden biridir.

b) Kendi kendini yöneten ekiplerde lider çok yönlü ve uzun vadeli düşünce sistemine sahip olmalıdır. Ayrıca lider vizyon sahibi olan ve strateji bilgisi ile donatılmış olmalı ve bilgilerini ekip üyeleriyle dürüst ve kıskançlık hissine kapılmadan paylaşabilmelidir.

c) Ekip lideri üyeleri ekibe katkılarından dolayı ödüllendirici olabilmelidir. Ancak bu durum güçlendirilmiş ekiplerde güçlü ekip lideri yaratmakta diğer bir deyişle üst yönetimin desteğiyle olur. Ekip liderinin ödüllendirmesi ekibin sorun çözüme yaklaşımında ve ekip üyelerinin birbirleriyle etkileşim içinde olma yeteneğine bağlı olarak ve bireysel olmadan yer alır.

d) Ekip liderinin iyi bir dinleyici olması gerekir. Bu ilke ekip liderinin ben merkezci yerine biz merkezci olması yönünde atacağı adımlarla olabilir. Ekip liderinin iyi bir dinleyici olması kendi düşünceleri dışında diğerlerinin düşüncelerini öğrenmek, bilgi aktarımını sağlamak ve ekip üyelerinin sorumluluk almalarını sağlar<sup>1</sup>.

e) Ekip amaçlarının lider tarafından ekip üyelerine açık bir şekilde anlatılması böylelikle üyelerin hedef belirleme yeteneklerinin artırılması sağlanır. Ekip için önemli olan vizyon, misyon geliştirme, strateji saptama gibi konularda ekip üyelerinin tam katılımı sağlanır.

f) Ekipte kişisel başarı önemli değildir. Ekibin başarısı bir performans ölçüsüdür. Eğer ekipte global bir düşünceye sahip olmalıdır. Ekip başarılı olursa ekipteki her üye başarılıdır, ekip başarısız ise ekipte her üye başarısızdır. Bu bilincin yerleştirilmesi ekip liderine düşmektedir.

g) Ekip lideri çatışmanın olabileceğini ve çatışma ekipte olmadığı müddetçe ekibin başarısından söz etmenin mümkün olmadığını bilmelidir. Aşırı derecede kişiselliğe dayanan ve ekipte yer alan fonksiyonel olmayan çatışmanın lider tarafından desteklenmesi ekibin başarısında etkili olmaktadır.

<sup>1</sup> John DEW, "Creating Team Leaders", *Journal of Quality for Participation*, C.38, S.6 (Ekim-Kasım 1995), s.52.

Değişik bilgiler, yetenekler ve bireysel özellikler sahip olan ekip üyelerinin fikir ayrılıkları içinde olmaları doğaldır. Ekip liderinin görevi çatışmayı saklamak değil çatışmadan olumlu bir sonuç almak ve çatışmayı çözmektir.

h) Ekip liderinin bir diğer görevi ekibin işlerini yaparken bazı ölçüler getirmektir. "Uygun ve etkili performans ölçüleri geliştirmeden çalışmak, hız göstergesi olmadan bir arabayı kullanmaya benzer".

2- Liderin bireylerarası rolleri düzenlerken sahip olması gereken nitelikler

Lider ekibin başarısından sorumlu bir kişi olarak ekipte amaç birliğini sağlarken her üyeye destek sağlamak zorundadır. Her kendi kendini yöneten ekipte sorunlar fazladır. Buna bağlı olarak ekip liderinin işi organize faaliyetlerdeki liderlerden farklı ve zordur. Liderlik teorilerinin çoğu birey merkezli yaklaşımı benimsemektedir. Bu ise liderin sahip olması gereken özellikler üzerinde durmaktadır. Burada sorun biçimsel yetkisi olmayan liderin durumudur. Patronsuz yönetim modeli olarak ortaya konan kendi kendini yöneten ekiplerde patronun rolünü kim üstlenecektir. Liderlik ortadan kalkmayacağı gibi biçimsel yapıdan çok daha önemli hale gelecektir. Bu durumda ekip liderinin işini yaparken başarılı olması bu biçimsel olmayan yapıda başarılı olmanın yollarını aramasıdır. Liderin işini organize etme ve koordine etmedeki eski alışkanlıklarının yerini alacak yeni davranış modelleri araması ve bulması, rolünü iyi oynaması için gereklidir<sup>2</sup>.

Kendi kendini yöneten ekiplerde çeşitli ekipler söz konusudur. Bu ekiplerin kurulma amaçları farklıdır. Bunlar arasında belirli işler için kurulan iş grupları, kalite ekipleri, proje grupları, stratejik işgörme birimleri, strateji geliştirme grupları, araştırma geliştirme ekipleri sayılabilir. Ancak liderlik açısından bu ekipler başlıca üç ana başlık altında toplanabilir<sup>3</sup>.

- (1) Proje tabanlı liderlik
- (2) Sorun çözme tabanlı liderlik
- (3) Politika belirleme tabanlı liderlik

---

<sup>2</sup> Ruth WAGEMAN, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", **Organizational Dynamics**, C.26, S.1 (Yaz 1997), ss 49-60.

<sup>3</sup> David BARRY, "Managing Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership", **Organizational Dynamics**, C.20, S.1 (Yaz 1991), ss. 31-37.



### 3. Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Liderliğin Değişmesi

Kendi kendini yöneten ekiplerin kurulmasından itibaren her evresinde liderlik fonksiyonu değişir. Liderlik dinamiği biçimsel yapı dışında gerçekleştiğinden ekibin başarısı liderin başarısına bağlı olduğundan her evrede liderin davranışları ve liderden beklenen yetenek ve davranışlar farklı olacaktır. David Barry üç ayrı kendi kendini yöneten ekipte gereken liderlik özelliklerini dört evrede incelemektedir. Buradaki temel görüş ekibin her evresinde uygulanabilecek liderlik davranışının zamana bağlı olarak değişeceği'dir. Proje tabanlı liderlikte birinci evrede ekip faaliyetleri ile dördüncü evredeki ekip faaliyetleri için istenen yetenekler farklı olmaktadır. Ancak bazı özellikler aynı kalabilmektedir. Bunlar arasında organize etme ve sosyal faaliyetler yer almaktadır. Aynı şekilde sorun çözme tabanlı liderlik ile politika belirleme tabanlı ekiplerde benzer durumlar görülmektedir <sup>4</sup>.

Buradaki dört evre üzerinde duran David Barry'nin sınıflandırması dışında yapılan bir ayırım Charles C.Snow ve arkadaşlarının on üç işletmede ve yaptıkları ve iki sene süren uluslararası ekip çalışmasıdır. Ekip gelişimi ve bağlı olarak liderlik rolleri üç evrede incelenmiştir. Bunlar kuruluş evresi, gelişme evresi ve olgunluk evresidir <sup>5</sup>. Aşağıdaki tabloda lider rolleri ve ekip geliştirme görülmektedir.

**Tablo 2: Liderlik Roller ve Ekip Geliştirme**

#### **EKİP KURULUŞ EVRESİ**

#### **SAVUNUCU ROLLER**

- Ekip meşruluğu belirlemek
- Ekip misyonu ve ekip stratejisini yaygınlaştırmak
- Kaynakların elde edilmesiyle ilgili olarak şebeke ağı sağlamak
- Bürokrasiyi yok edici çabalar harcamak, eski kuralları kaldırmak, tecrübeyi kolaylaştırmak ve bilgiyi yaymak

<sup>4</sup> BARRY, s.38.

<sup>5</sup> Charles C. SNOW ve dig., "Use Transnational Teams to Globalize Your Company", *Organizational Dynamics*, C.24, S.4 (Eylül 1996), s.50-66.

## **EKİP GELİŞME EVRESİ**

## **KATALİTİK ÖZELLİKLER**

- Dış gruplarla birlikte çalışmak
- Bireylerin rolleri ve sorumluluklarını farklılaştırmak
- Ekip üyelerini değerli katkılarından dolayı ödüllendirmek

## **EKİBİN OLGUNLUK EVRELERİ**

## **BÜTÜNLEŞTİRİCİ EKİPLER**

- Mükemmelliğe önem vermek ve bunu başarmak
- Koordinasyon ve sorun çözme
- Gelişmeyi ve sonuçları ölçme

Kaynak: Charles C. Snow ve diğ., “Use Transnational Teams to Globalize Your Company”, *Organizational Dynamics*, C.24, S.4 (Eylül 1996), s.54.

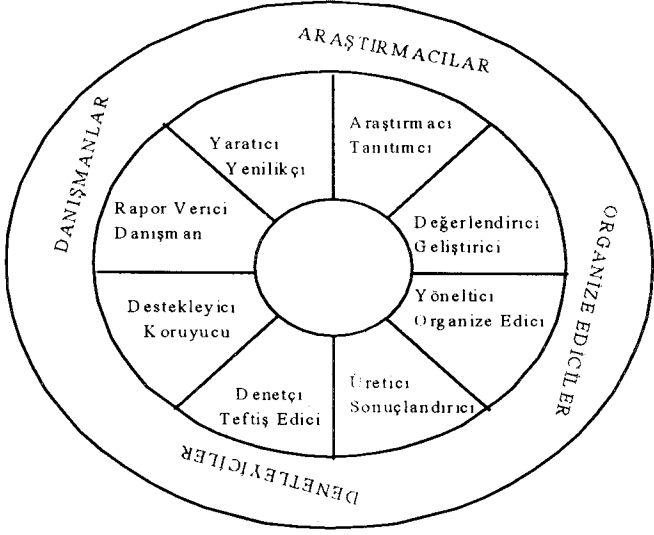
## **KENDİ KENDİNİ YÖNETEN EKİPLERDE YÖNETİM FAALİYETLERİ**

Kendi kendini yöneten ekipler kavramını düşündüğümüzde her grubun bir ekip olmadığını görürüz. Bazen yöneticiler “ben yönetici değil ekip lideriyim”, “benim grubum gerçek bir ekip” veya “ben otokratik bir yönetici değilim, ekibin bir üyesiyim” diyerek kendi kendini yöneten ekiplerin özelliklerini ve yönetim yapılarını açıklamaya çalışırlar. Ekip denilince kendi kendini yöneten ekip anlaşılmalıdır. Yoksa yukarıdan kumandalı ekipler sadece ismi ekip olan iş grubu olmaktan öteye gidemez. Ekiplerin varolma nedenlerinden olan kaliteyi yükseltmek, müşteri tatminini artırmak ve pazar payını güçlendirmek, klasik yönetim ilkelerinden vazgeçerek dikey yapıdan yatay yapıya geçme ile sağlanabilir. Buradaki yaklaşım lider odaklı yönetim modeli yerine kendi kendini yönetmek konusunda yeni bir vizyon kazanılmasıdır.

Ekiplerin yerine getirdiği görevleri inceleyelim.

Ekiplerin kaliteli bir sonuç elde etmesi aşağıda belirteceğimiz ekip yönetim tekerleğindeki faktörlere bağlıdır.

**Sekil 6: Ekip Yönetim Tekerlegi**



Kaynak: Charles MARGERISON ve Dick McCANN, "Quality in Teamwork", *Journal for Quality and Participation*, C.18, S.12 (Mart 1995), s.34

Yukarıda görülen yönetim felsefesi unsurlarını dört bölümde inceleyelim.

### 1. Araştırmacılar (Explorers)

- Yaratıcı-Yenilikçi:** Yeni fikirlerin ortaya çıkmasının gerçekleştirilmesidir. Ekipler temel görevlerinden olan yenilikçilik, yeni ürün geliştirmeden müşteri hizmetlerine kadar uzanan geniş bir spektrum içinde yer alır.
- Araştırmacı-Tanıtımcı:** Ekiplerde yaratılan yeni fikirlerin tanıtımının sağlanmasıdır. Ekip üyeleri yeni fikirlerin ortaya konması faaliyetiyle sınırlı kalmamakta aynı zamanda bu fikirlerin uygulanabileceği bir ortamın yaratılmasını sağlamak ve yöneticinin bu konuda yatırım yapması konusunda ikna edilmesidir.



2. Danışma Hizmetleri:

- a. Rapor Verici Danışmanlık: Bu görev yeni ürün geliştirme, pazar konjonktürü, rakiplerin kullandıkları yeni teknolojiler hakkında bilgi toplamak ve rapor vermek ile ilgilidir.

3. Denetleyicilik:

- a. Denetçi-Teşhis Edici: Burada ekiplerin yerine getirdiği her türlü görevle ilgili denetim yapmalarıdır. Toplam kalite yönetimi anlayışı doğrultusunda ekip üyelerinin katılımının sağlanmasıdır.
- b. Destekleyici-Koruyucu: Yenilikçi hareketlerin uygulanması için oluşturulan temel yapının sağlanmasıdır.

1. Organize Ediciler:

- a. Organize Edici: Üyelerin görevlerinin ve yapacakları işlerin belirlenmesidir. Kendi kendini yöneten ekiplerde ortak kararlar doğrultusunda görevlerin dağıtılmasıdır.
- b. Sonuçlandırıcı-Üretici: Üretim fonksiyonunun ekip tarafından gerçekleştirilmesi ve yararlı yeni teknolojilerin kullanılmasıdır.
- c. Değerlendirici-Geliştirici: Burada ekibin yeni fikirleri geliştirmelerinin sağlanmasıdır. Burada yeni fikirler ekipte olgunlaştırıldıktan sonra üst yönetime sunulması ve kabul gördüğünde yeni çalışmalara girişilmesidir.

**Kendi kendini yöneten ekiplerde yönetim fonksiyonları**

Kendi kendini yöneten ekiplerde beş temel yönetim fonksiyonu olan planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim önemli olmaktadır ancak daha önce olduğu gibi merkezi yönetim tarafından kurallar belirlenip bunların uygulamasına geçmek yerine bu fonksiyonlar ekip elemanları tarafından yapılmaktadır.

- a. Planlama: Planlama işinin temelinde amaç belirlemek gelmekte ve bazı sorulara cevap arayarak (ne, ne zaman, nasıl, kim tarafından yapılacağı) işe başlanılmaktadır. Buradaki en önemli fark amaçların yetkili yöneticiler tarafından değil güçlendirilmiş ekiplerin üyelerince belirlenmesidir. Burada ekip üyelerine ulaşılması istenen amaç anlatılmakta ve üyelerden ne beklendiği belirlenmektedir. Burada çok uygulanan bir yöntem “üyelerin amaçları anlamalarını test etmek için her üyeden ekip amaçlarını yazmaları istenmekte ve bunlar toplanarak doğruluk ve dengelilik analizi yapılması şeklinde olmaktadır<sup>6</sup>.
- b. Organizasyon: Ekipten istenilen performansın sağlanabilmesi yönetimin ekip kuruluşundan sonra gerekli yapısal düzenlemeleri yapmaları ve yetki verilen diğer bir ifadeyle güçlendirilmiş ekip yapısı kurmaktır. Ekip amaçlarına ulaşmak için hangi görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini bu görevleri başarmının en etkin yolunun ne olduğunu ve bu görevlerin kimler tarafından yerine getirileceği konusunda ortak karar almalarıdır<sup>7</sup>.
- c. Yönelme: Organizasyonda yetki ilişkileri ve emir verme yöneticiler tarafından gerçekleştirilirken kendi kendini yöneten ekipler patronsuz yönetim olduğundan bu fonksiyon ekiplerin kendileri tarafından diğer bir deyişle üyelerce veya üyelerin aralarından seçilen demokratik lider tarafından yapılacaktır. Burada önemli olan nokta ekip liderinin polis olmaktan ziyade koç olma özelliğine sahip olmasıdır. Ekibi yönetmede liderin görevi iş iyi bilmek ve destekleyici olma özelliğine sahip olmasıdır.
- d. Kontrol: Klasik yapılarda denetim hiyerarşik yapıda katı bir biçimde yapılmaktadır. Kendi kendini yöneten ekiplerde ise ortak çalışmaları sonucunda denetim sağlanmaktadır. Görevlerini uygun bir biçimde yerine getirmek için çapraz eğitimden geçen ekip üyeleri aynı zamanda görevle ilgili konularda gerekli karar alma yetkisine de sahiptir<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Stephen ROBBINS ve Mary COULTNER, **Management** , New Jersey-Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1996, s.513.

<sup>7</sup> ROBBINS ve COULTNER, s.514.

<sup>8</sup> James BARKER, “Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self Managing Teams”, **Administrative Science Quarterly** C.38 S.4 (Eylül 1993) s.412.

## 1. Ekip yönetimi ile bireysel ve örgütsel sorunların doğması

- a. Bireysel sorunlar: İşletmede çalışanlar değişime karşı direnme gösterebilirler. Yeni yönetim modeli ile çalışan kişilerin sorumlulukları artabilecek ve yeni durum karşısında zorlanabilecektir. Yönetici durumunda olanlar ile nezaretçiler yeni duruma uymamaktan dolayı daha az statülü bir işle görevlendirilebilecek, işten atılabilecek veya emekli edilebileceklerdir. Bu konuda kendi kendini yöneten ekiplere geçen iki işletme olan Motorola ve Corning'te süpervizörlere ne olduğu konusundaki tablo aşağıda görülmektedir.

Tablo 3: Süpervizörlere Ne Oldu?

	Motorola'nın Elmo Tesisleri	Corning'in Erwin Tesisleri
Ekip lideri oldu	%37	%11
Ekip koordinatörü oldu	%5	%4
Teknik görev kabul etti	%12	%19
Eğitici destek hizmet vermeyi kabul etti	%12	%15
Ekip elemanı oldu	%19	%7
Diğer tesislere atanan	%0	%44
Yeri değiştirilen	%5	%0
İstifa eden	%10	%4
Erken emeklilik	%0	%0
İşten atılan	%0	%0

Kaynak: S.Jay LIEBOWITZ ve Kevin T. HOLDEN, "Are Self Managing Teams Worthwhile? A Tale of Two Companies, *SAM Advanced Management Journal*, C.60, S.2 (Eylül 1995), s.13.

Bu çeşitli gruplarda liderlik özellikleri liderde bulunması gereken özellikleri inceledikten sonra kendi kendini yöneten ekiplerin değişik sınıflarında gerekli liderlik özelliklerini görelim.

Bireylerin direnmeleri ile yukarıda sözü geçen işletmelerin tavsiyeleri aşağıdaki tabloda görülmektedir

**Tablo 4: Corning ve Motorola İşletmelerinden Bazı Tavsiyeler**

Corning'ten Bazı Tavsiyeler

1. Direnen elemanları diğer başarılı işletmeleri gezdirerek benchmarking yapmak.
2. Tesislerin daha iyi olacağına inandıkları takdirde eski elemanlar kendi kendi yöneten ekipleri destekleyeceklerdir.
3. Kendi kendini yöneten ekiplerin uygulanmasıyla çalışanlara gözle görülebilecek çıkarların sağlanabileceği gösterilmelidir.
4. Ustalığa bağlı sistemler ileri derecede uzmanlaşmış elemanlarla uygulanabilir, bu elemanlar düşük seviyeli işlerine son verip ileri derecedeki işleri yapmayı öğrenirlerse bir sorun olmayacaktır.
5. Kazancı paylaşma büyük bir takım veya aile hissini yaratır.

Motorola'dan bazı Tavsiyeler

1. Üst yönetimden gelen desteğin zayıflığı istenilen kantitatif sonuçların önemini artırır.
2. Yönetim kademelerinin sayısını tesiste 3'e indirmek.
3. Çalışanların yatay kariyer yükselmelerini desteklemek.
4. Muhasebede faaliyete dayalı maliyetleme sistemini geliştirmek.
5. Kendi kendini yöneten ekibin aşamalı olarak bazı destek fonksiyonlarını takımlarına dahil etmelerine izin vermek.

Kaynak: S. Jay LIEBOWITZ ve Kevin T. HOLDEN, "Are Self Managing Teams Worthwhile? A Tale of Two Companies, **SAM Advanced Management Journal**, C.60, S.2 (Eylül, 1995), s. 15.

**YARARLANILAN KAYNAKLAR**

BARKER, James, "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self Managing Teams", **Administrative Science Quarterly** C.38 S.4 (Eylül 1993).

BARRY, David, "Managing Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership", **Organizational Dynamics**, C.20, S.1 (Yaz 1991).

DEW, John, "Creating Team Leaders", **Journal of Quality for Participation**, C.38, S.6 (Ekim-Kasım 1995), s.52.

ROBBINS Stephen ve COULTNER, Mary, **Management** , New Jersey-Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1996.

SNOW , Charles C. ve dig., "Use Transnational Teams to Globalize Your Company", **Organizational Dynamics**, C.24, S.4 (Eylül 1996).