

# KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIM KAVRAMI VE BU TAKIMLARIN GELİŞİM AŞAMALARI

*Prof. Dr. Melek Vergiliel Tüz  
Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı*

## ÖZET

Üretim organizasyonlarında son on yılda önemli gelişmeler olmuştur. Geleneksel hiyerarşik piramit yapısından daha yatay, daha hızlı cevap verebilen yalın bir yapılaşmaya doğru bir trend söz konusudur. Tüm bu yapısal değişiklikler, organizasyonda daha alt kademedeki astların yetkilendirilmesi, yönetim kademelerinin azaltılması, çapraz fonksiyonlu takımlar gibi iş değişikliklerinin yapılmasını sağlamıştır. Tepe yönetim ile alt kademedeki çalışan arasındaki mesafe, yönetimin çeşitli kademelerinin kaldırılması ile azaltılmıştır (genelde hat ve orta yönetim). Tüm bu değişimler işletmeyi yönetmenin yeni yollarını geliştirmeyi gerekli kılmaktadır. Takım çalışması, takım liderliği, ve çalışan katılımı günümüz organizasyonlarında ortaya çıkan yeni beklentilerdir. Bu çalışmada kendi kendini yöneten takım kavramı ve kendi kendini yöneten takımların gelişim aşamalarından bahsedilecektir.

## Anahtar Kelimeler

*Kendi kendini yönetim, kendi kendini yöneten takımlar, self management, self managed teams, self directed teams.*

## 1. GİRİŞ

Günümüz organizasyonları daha düz (flat) ve çapraz fonksiyonel bir yapılanmaya doğru gitmektedirler. Bu aşamada kendi kendini yöneten takımlar önemli bir rol oynamaktadır. Kendi kendini yöneten takımlar ise geleneksel örgütsel yapının tersine, daha az yönetim kademesi ile faaliyetlerini yürütür, çok yönlü iş ve görev öğrenecek üyeleri gerekli kılar (.WELLINS- SYKES,1994:25).Kendi kendini yöneten takımlar, hem beceri performansının geliştirilmesi hem de çapraz fonksiyonların (*cross functional*) uygulanmasında büyük destek sağlamaktadır (Manager Up Date Forum;1999:2-3). Ayrıca, kendi kendini yöneten takımlar geleneksel örgütsel yapı üzerinde, özellikle otoritenin yayılması bakımından, büyük etkileri vardır (APPELBAUM-BETHUNE-v.d,1999:124-125). Kademelerin azaltıldığı organizasyonlarda orta ve hat yöneticilerinin rolleri geleneksel yöneticilik anlayışından durumsal liderlik, yönlendirici liderlik, (coaching) destekleyici liderlik ve yetkilendirici liderlik anlayışlarından birine yönelmiştir. Bu nedenle yöneticiler, işgörenlerin yetkilendirilmesini rekabetin geliştirilmesinin bir anlamı olarak görmüşlerdir. Günümüzde yaşanan bu değişimler çeşitli otoriteler tarafından incelenmektedir; Brandt ' e göre (1994),

**"Küçülmeye, takım yönetimine ve müşteri odaklılığa yönelik son trendler orta yöneticinin yaptığı rol ile kombine edilecektir".**

Hyden (1994) dönün yönetim anlayışının her şeyi kontrol etmek istediğini söylemektedir. "Bu işletmeler planlar, kontrol eder, problem çözerler. Dönün yönetim yapısı aynı zamanda, çalışanların yönetime problemlerini getirdiği bir kültür yapısı yaratmaya eğilimliydi. Yönetim bu sorunları çözümler ve çalışanlara ne yapması gerektiğini anlatırdı. Fakat günümüzde bu eğilim yönetim tarafından yetkilendirilmiş bireylerin ya da takımların liderliğine doğru kaymaktadır.

Austin(1993) eski yöneticilerin çalışanları motive etmede iki temel araca bağlı olduklarını ortaya koymaktadır; terfi ve ücret. Bununla birlikte hiyerarşinin azaldığı çoğu işletme için bu bir seçenek değildir. Bu durumu daha ileri götürmek için yöneticilerin rolü hızla değişmektedir. Yöneticiler çalışanlarını en yüksek düzeyde motive etmek için yeni ve düşük maliyetli araçlar yaratmanın yollarını aramaktadırlar. Çalışanların yetkilendirilmesi otoritenin kullanımına yönelik yeni yönetim becerileri ve iş çevresinde demokrasiye doğru bir yönelişi gerekli kılmaktadır.

## 2. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIM KAVRAMI

Kendi kendini yöneten takım kavramı tarihsel olarak iş hayatında kaliteyi sağlama hareketlerinin unsurları içerisinde değerlendirilmekte ve çıkış noktası sosyo-teknik sistem yaklaşımına dayanmaktadır. Kendi kendini yöneten takım veya kendi kendine emir veren takım kavramı bu yaklaşımdan çıkış bulmuştur. Otonom iş grupları da bu oluşumdan ortaya çıkmıştır (POLLEY-RIBBENS,1998:4).

İşyerinde takımlara ilişkin çeşitli terimler ifade bulmaktadır. Doğru bir tanımlı bulabilmek için bazı temel kelimelerin içeriğini belirlemek gerekecektir. Bunlar;

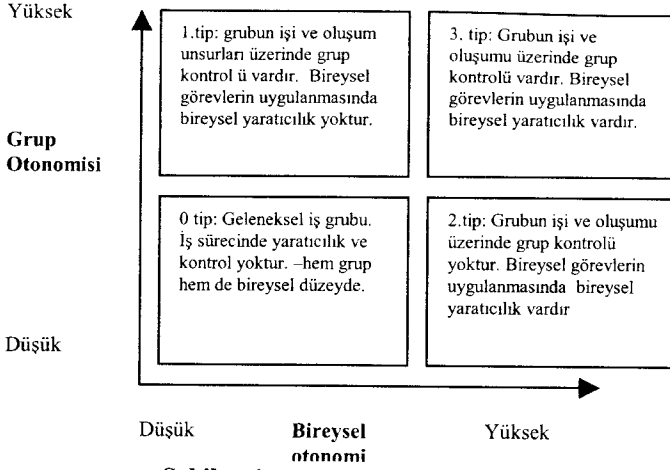
- İş grupları: Birlikte çalışan bir insan grubudur.
- Takım: Ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan bir insan grubudur.
- Kendi kendini yöneten takım: Takım dışından belirlenmiş bir ortak amaca ulaşmak için kendi yollarını kullanarak birlikte çalışan insan grubudur.
- Kendi kendine emir veren takım: Takımın kendisinin belirlediği ortak bir amaca ulaşmak için yine kendi yollarını kullanarak birlikte çalışan insan grubudur (CHATFIELD,on-line )

Kendi kendini yönetme (Self Management) kavramının arkasındaki temel fikir, işgörenlerin ileri derecede kendi kendilerinin yöneticileri olması olarak tanımlanabilir. İnsan kaynaklarının daha etkin kullanılması ve pek çok organizasyonda yöneticilerin işgörenlerle birlikte karar vermesi mantığınn

arkasındaki temel hareket kendini yönetme kavramı ile meydana gelmektedir. Bu nedenle kendi kendini yöneten işgörenlerin yaratıcılığını ve entelektüel yeteneklerini artırmayı içermektedir (SHIPPER-MANZ,1992:30). Kendi kendini yöneten takımlar bir misyon ile oluşturulmaktadır. Yani bu tür takımlar sadece niçin bir takım olarak var olduklarını ifade eden bir misyon ifadesi ile yola çıkmaktadırlar. Süreç içinde takım karar alma ve davranış biçimlerine rehberlik edecek olan kendi norm ve kurallarını oluşturmaktadır. Bu tür takımlar, kendi kendini yöneten takımlar olarak yapılanmaktadır. Yani takım kaynak kullanma, karar verme, uygulama ve sonuçlarını izleme anlamında yetki kullanmaktadır. Kendi kendini yöneten takımlarda temel motivasyon kısa bir zaman dilimi içerisinde çarpıcı sonuçlara ulaşma ile motive olmaktadır (EFİL,1999:10). Diğer bir tanımın da ise kendini yöneten takımlar, önceden yönetimin faaliyet alanına giren konular üzerinde çalışanların daha fazla sorumluluk almaları ve karar vermeleri için yetkilendirilmeleri olarak ifade edilmiştir (ÖZALP,2000:594).

Herbert 'e göre (1994); "*Optimum bir takım performansı sağlamak için bireyler birbirini kucaklar ve diğerlerinin çalışmasına ilgi göstermemeyi ortadan kaldırır*". Çalışma takımlarına yönelik yaklaşımlardan en gözde olanlardan biri mükemmel bir takım modeli ele almak ve mevcut takım üyelerinin bu modele ne kadar uzaklıkta olduğuna bakmaktır. En iyi bilinen model Belbin (1993) tarafından geliştirilmiştir. Belbin takımın başarısız olmaması için dokuz karakterin kombine edilerek takıma aktarılması gerektiğini söylemiştir. Belbin, "**Takım Rolü Teorisinin**" bazı anlamlarını bilmeden takımların başarılı olamayacaklarını belirtmiştir. Belbin, takım rollerinin bir takımdaki bireylerin güçlü ve zayıflıkları kavramında taban bulunduğunu tartışmaktadır. Belbin' in teorisi her kişinin kendi doğal davranışlarını ve yetersizliklerini yöneterek bunları geliştirerek kullanmaları gerektiğini belirtmiştir. Belbin' in çalışmaları grubun fonksiyonel becerileri iyi ise sorun olmayacağını göstermektedir. Eğer grup takım rollerinde iyi bir denge kuramamışsa fonksiyonel beceriler geliştirilebilir ve daha sonra tanımlanabilir (CLIFFORD-SOHAL,1998: 77).

Kendi kendini yöneten takımların üyeleri (otonom iş grupları, yarı otonom iş grupları ve kendi kendini düzenleyici iş grupları olarak bilinir) birbirlerine bağımlıdırlar, grup görevlerinde yüksek otonomi ve kimliğe, personel ve diğer grup konuları ile ilgili olarak karar verme otoritesine sahiptirler. Bu nedenle kendi kendini yöneten takımlarda otorite mutlak değildir (COHEN-LEI, 1997:2-26). Bu durumu daha açık ifade etmek için kendi kendini yönetim ile ilgili olmak üzere üç grup şekli oluşturulabilir. Bu durum kendi kendini yöneten takımlardaki otonominin önemini de göstermektedir.



**Şekil. 1. Kendi kendini yöneten iş gruplarının oluşturulması**

Kaynak: ( LANGFRED,2000:565)

Kendi kendini yöneten takımlar grup düşüncesi ile iç içedir. Dolayısıyla çeşitli grup düşüncesi semptomları ortaya çıkabilmektedir. Doğrudan baskı kurma, kendini ön plana çıkarma ve ittifak illüzyonu.

( MANZ- NECK, 1995:9). Ancak iş gruplarından kendi kendini yöneten takımlara geçiş söz konusudur. Bu geçiş ise toplumsal değişim olduğu kadar kişisel değişimi de gerektirir. İş grupları ile kendi kendini yöneten takımlar karşılaştırıldığında bu geçiş daha iyi anlaşılacaktır ( MORAVEC-JOHANNESSEN, 1997: 47)

<b>İŞ GRUBU</b>	<b>KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIM</b>
Belirlenmiş bir lider	Takım toplantılarında paylaşılan liderlik
Bireysel sorumluluk	Karşılıklı ve bireysel sorumluluk
Verilen görevleri tamamlar,uzman olarak görev verir.	Çoklu takım görevlerini yapmak üzere eğitilir.
Diğerleri tarafından belirlenen performans hedefleri vardır.	Performans hedefleri takım tarafından belirlenir.
Bireysel iş üretimi vardır: "Ben"	Ortak iş üretimi vardır: "Biz"
Organize edilmiş toplantılar, yetki devri.	Karşılıklı geri besleme, açık uçlu tartışma, aktif sorun çözümü.
Örgütsel sınırlar içinde çalışma	Örgütsel sınırlamalar yoktur.
Grup planlar hedef ve kararlara yönelir.	Takım birimin günlük işlerine yoğunlaşır.
Güçlü takım etiği .	Performans ve sonuca yoğunlaşma

## Şekil.2. İş Grupları ile Kendi Kendini Yöneten Takımların Karşılaştırılması

Kaynak: ( MORAVEC-JOHANNESSEN, 1997: 47)

Gerçekte kendini yönetme kavramı, takımın kendini yönetmesidir. Bütün işler ve karar verme otoritesi sadece işi yapan kişi tarafından değil, herkes tarafından yerine getirilir. Bir çok kişi bütün bunları yerine getirmek için yardıma ihtiyaç duyar. Kendi kendini yöneten takımlar resmi ve daimi örgütsel birimlerdir . Kendi kendini yöneten takımlar tipik olarak günlük işler üzerinde birlikte çalışan 5-30 kişilik üyeden oluşur (YANG-SHAO,1996:521). Dolayısıyla takım yine bir görev üzerinde çalışır. Ama bu görevin çeşitli özellikleri vardır. Bu özellikler kendi kendini yöneten takımların içeriğinin anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Görev takım üyelerini motive edici ve farklı becerilere bağlı olmalıdır (beceri çeşitliliği) . Çok yönlü beceri iş unsurları ve sınıflandırma sayısında azaltımı gerekli kılar. Görev işin anlamlı bir parçası olmak durumundadır. Diğer ifadeyle işin bir kimliği olmalıdır. Örgüt içinde ve dışındakiler için önemli olmalıdır ve üyelerin görevden sorumlu olmaları açısından uygun olmalıdır (görev otonomisi). Bu unsur en önemli olanıdır (SEXTON,1994:47). Takım üyeleri bir danışmanlık olmadan veya çok az danışmanlık alarak bir mal veya hizmete yönelik üretimde bulunurlar( YANG-SHAO,1996: 521).

Wellins kendi kendini yöneten takım üyelerinin iş atamaları, işi planlama ve sıraya sokma, üretimle ilgili karar verme ve problemlere çözüm getirme konularında başarılı olduklarını söylemektedir. Kendi kendini yöneten takımlar geleneksel organizasyon yapısına nazaran daha az seviyeli yönetimle çalışırlar. Wellins kendi kendini yöneten takımların uygulanması için altı adım önermiştir. Bunlar (CLIFFORD-SOHAL,1998:78);

1. Kendi kendini yöneten takımlar hakkında bilgi toplama
2. Eğer takımlar kültür açısından uygunsa karar vermek için değerlendirme yapma,
3. Organizasyonun geleceğe bakışını (vizyon) ve değerlerini çalışanlara anlatarak, çalışanları yetkilendirme,
4. İş yerlerinin yeniden dizayn edildiği organizasyonun kurulması
5. Uygulamaya geçme.
6. Kendi kendini yöneten takımların sürecini değerlendirmedir.

Kendi kendine yöneten takımların uygulama aşamalarının yanında öyle bir takımın oluşturulması için yapılması gereken çalışmalar ise aşağıda özetlenmiştir.

**Tablo.1.Kendi kendini yöneten takımların oluşturulması için yapılması gereken çalışmalar**

	<b>I.Aşama</b>	<b>II.Aşama</b>	<b>III. Aşama</b>
<b>Rol dağılımı</b>	İtaat	Atama	Yaratma
<b>Grup yönetimi</b>	İzleyici	Katılımcı	Takıma dayalı
<b>Teknoloji</b>	Yürütmek	Kurmak	Geliştirmek
<b>Zaman yönetimi</b>	Sabit	Değişken	Anlık
<b>Kalite kontrol</b>	Denetim	Yönetme	Geliştirme
<b>Planlama</b>	Yürütme	Katılımcı	Yaratıcı
<b>Bilgi yönetimi</b>	Almak	Katılmak	Yönetim

Kaynak: (PASSMORE ,1994: 178)

### 3. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ

Kendini yönetme (Self Management), çalışanların kendi iş çevreleri ve hedef yönelimli davranışlarla sonuçlanan, kendileri ile ilgili kontrolleridir. Burada yöneticilerin rolü çalışanlar tarafından bir oto kontrol rolünün gerçekleştirilmesidir. Böylece işgörenler kendi işlerinde kontrolü sağlayacaklardır. Kendi kendini yöneten takımların özellikleri kısaca (COHEN-LEI,1997:3-26);

1. Kendi kendini yönetmenin liderliği cesaretlendirici bir yapısı vardır.
2. Kendi kendini yöneten grupta iş takımlarının yapıları geleneksel yönetimdeki yapı ile aynıdır.
3. Kendi kendini yöneten iş grupları kendi liderlerini geleneksel yönetim gruplarından farklı olarak kendini yönetmeyi cesaretlendirici davranışlarda bulunan bir lider olarak görürler.
4. Kendi kendini yöneten takımlar geleneksel takımlardan kendini yönetmeyi daha fazla cesaretlendirici olarak görürler.
5. Kendi kendini yöneten iş takımları çalışma yaşamının kalitesini ve takım etkinliğini geleneksel gruplardan daha yüksek oranlı olarak artmasını sağlarlar.
6. Kendi kendini yöneten takımların ücret eşitliği anlayışı ve sendikaları idrak etmeleri geleneksel yönetimli takımlardan farklı değildir.
7. Kendi kendini yöneten takımlarda içsel yapı, kendi kendini yöneten takımların üyeleri olan dışsal liderlerle aynıdır.
8. Kendini yönetmeye dayalı liderlik davranışları, çalışma yaşamı kalitesi ve kendi kendini yöneten iş gruplarının etkinliğini idrak etme arasında olumlu bir ilişki vardır.

#### 4. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI FAYDALAR

Kendi kendini yöneten çalışma takımlarının faydaları önemlidir. Maddi ve manevi faydaları vardır. Temel fayda birlikte çalışma istemi yaratmasıdır. İnsanlar birlikte çalışmayı, diğerine yardım etmeyi, bir takım olarak tanımlandıkları için istemektedirler. Diğer faydalar olarak ise iletişim, kararların ortak kararlarla çözülmesidir. Paulsen (1994) tüm bunlara şu faydaları da eklemektedir (CLIFFORD-SOHAL,1998:80).

- \* faaliyet harcamaları azalır
- \* yönetim maliyetleri azalır
- \* departmanlar arasında daha yüksek takım çalışması söz konusu olur
- \* iletişim artar
- \* organizasyon için doğru elemanı bulmayı sağlar

Ray ise (1994) temel sorunun yönetimin doğru elemanın katılımının sağlanmasında yattığını söylemektedir. Kendi kendini yöneten takımların sağladıkları faydalara örnek olarak büyük ölçekli dünya işletmelerinin sonuçları verilebilir (ELMUTLİ,1997:236)

Procter&Gamble	%3-50 oranında daha düşük üretim maliyetleri elde etti.
General Electric	Verimlilikte % 250 artış sağladı.
Federal Express	1 yıl içinde hizmet sorunlarının % 13'ünü çözdü
Volvo	Üretim Maliyetleri % 25 azaldı.
Xerox	%30 daha verimli oldu.

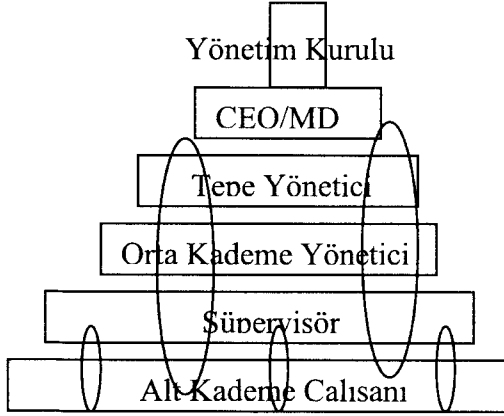
#### 5. KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLARIN BAŞARI FAKTÖRLERİ VE GELİŞTİRME AŞAMALARI

Kendi kendini yöneten bir takımın başarıya ulaşması için bazı başarı faktörleri söz konusudur. Bu faktörler şunlardır( WAGEMAN, 1997:62);

- a. *Açıkça belirlenmiş bir yön:* Takım üyeleri , bütün üyeler tarafından paylaşılan bir yöne doğru gitmelidir.
- b. *Gerçek bir takım görevi olmalıdır:* Bütün üyeler çapraz olarak eğitilmeli ve diğerlerine yardımcı olabilmelidir.
- c. Takım ödülleri : Bütün ödüllerin belirlenmesi gerekir.
- d. Temel materyal kaynakları: takım kendi toplantı yerine ve iş için gerekli olan temel araç-gerece sahip olmalıdır.
- e. İş yönetmek için otorite: Takım , müşteri taleplerinin nasıl karşılanacağı, hangi eylemlerin yapılacağı, iş stratejilerinde değişiklik yapılıp yapılmayacağı konusundan karar verme yetkisine sahip olmalıdır.
- f. Takım hedefleri: Takım spesifik hedefleri uygulamalı ve bu hedefler performans ile örtüşmelidir.

- g. Strateji kuralları : Takım üyeleri liderin müdahalesi olmadan sorun çözme konusunda diğerlerini cesaretlendirmelidir.

Kendi kendini yöneten takımları oluşturma dört temel aşamada sınıflandırılabilir. Her bir aşamada eğitim ve iletişim gereklidir Bütün üst yönetimin katılımı da önemlidir. Organizasyonda bilinen yapı aşağıdaki gibidir (CLIFFORD-SOHAL,1998:80-84).



Şekil 3. Tipik organizasyon yapısı

**1. Aşama:** Bu aşamanın temel sürükleyicileri iletişim ve katılımdır. Takım çalışması organizasyona iki yolla adapte edilebilir.

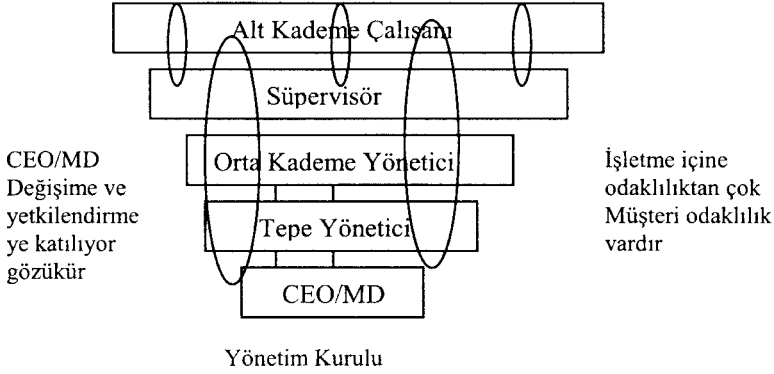
**A. Zor Durum Yaklaşımı:** Burada organizasyon bir krizle karşı karşıyadır ve muhakkak değişmek zorundadır

**B. Evrim Yaklaşımı:** Burada sabır ve zaman vardır. Genelde bu yaklaşım uygulanır

Takım çalışmasının iletişimi işletme bülteni, grup tartışmaları gibi araçlarla gerçekleştirilir. Herhangi bir değişim sürecinin ilk aşamasında üç tür grup vardır; birincisi ve en önemli grup "**kabul edenlerdir**". Değişimi bireysel gelişimlerinin bir yolu olarak gördükleri için kabul ederler. Değişimi tanıttak liderlerin bu takımlardan seçilmesi gerekir. İkinci gruptakiler "**kararsızlardır**". Bu grup büyük bir kitleyi oluşturur ve bütün bireylerin % 80 gibi bir rakamını oluştururlar. Bu grup "**takipçiler**" olarak ta bilinir. Beklerler onay verip vermemekte kararsız kalırlar. Üçüncü grup "**engelicilerdir**". Blok oluştururlar. Bunlar, geleneksel olarak şefler, bazı orta yöneticiler ve tatmin olmamış çalışanlardır. Bu grubun büyümemesi gerekir. Şekil 2. bu aşamadaki organizasyon yapısını göstermektedir.



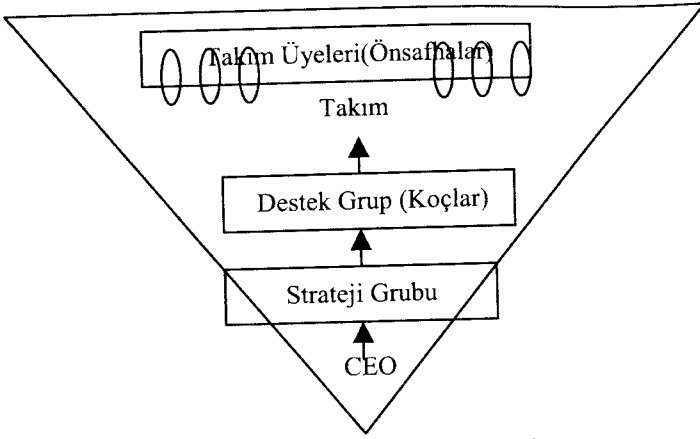
Takımların başlangıç Formu yetkilendirmenin gündeme gelmesi



Şekil.4. Birinci Aşamadaki Organizasyonel Yapı

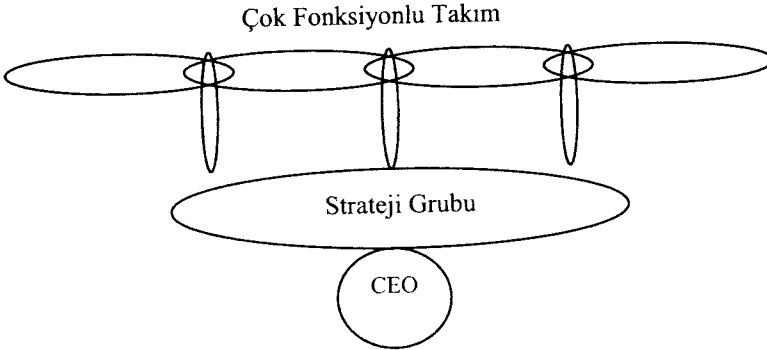
**2.Aşama:** Bu aşamanın zaman çatısı organizasyon büyüklüğüne ve işgücü kültürüne bağlıdır. Geri beslemeyi takımlara aktarmak için yönetim ve çalışanlardan oluşan çekirdek bir grup oluşturulmalıdır. CEO / MD bu gruba katılmalıdır. Bu grup yeniden yapılandırma grubudur. Sendika temsilcilerinin de grubun bir parçası olmaları önerilmektedir. Çeşitli toplantılar yapılmalı ve işin felsefesi gruba anlatılmalıdır. Bu aşamadaki organizasyon yapısı Şekil 3 de görülebilir. Takımlar fonksiyonel (sürece veya işe göre) olabileceği gibi mala yönelik olabilir. Çekirdek takımların oluşturulmasında çeşitli temel konular açıklığa kavuşturulmalıdır. Bu konular:

- Takım lideri kim olacak?
- Görevler, sorumluluklar ve takımın sınırları nedir?
- Takımın büyüklüğü ve yapısı. ( 11 kişiden fazla olmaması önerilmektedir)
- Temel performans göstergeleri veya takım hedefleri
- Takım iletişimi , takım kendi içinde nasıl iletişim kuracak?
- Takım desteğidir.



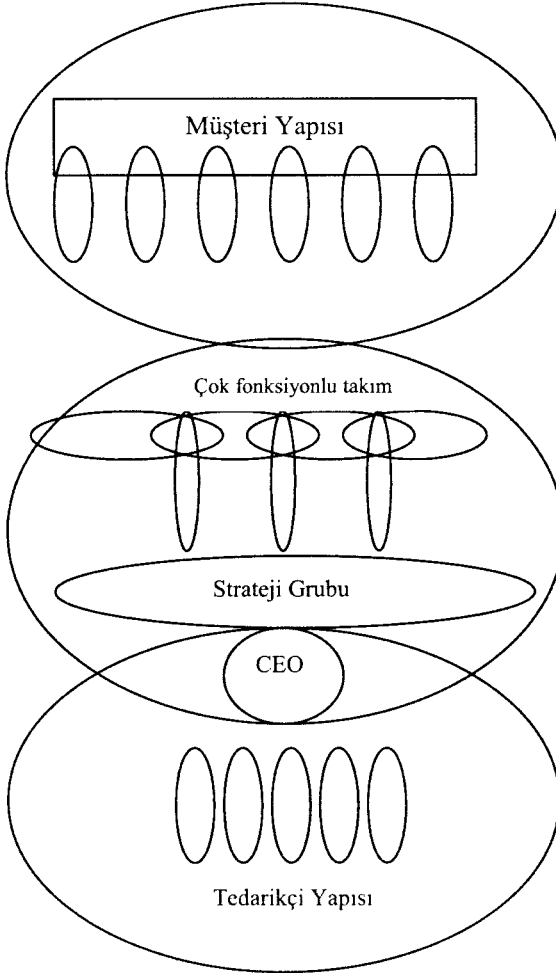
**Şekil.5. İkinci Aşamamın Organizasyonel Yapısı**

**3.Aşama :**Bu aşama kendi kendini yöneten takımların evrimini anlatır. Takımlar bağımsız bir işletme ünitesi olarak çalışır ve sorumlulukları vardır. Organizasyon yataylaşır ve geleneksel yönetim seviyeleri azalır. Sadece CEO ve takım üyesi vardır. Bu yapıda takım lideri ve koç yoktur. Toplam bir otonomi yakalanır. Şekil 4 Bu aşamadaki organizasyonel yapıyı göstermektedir.



**Şekil. 6. Üçüncü Aşamadaki Organizasyonel Yapı**

**4.Aşama:** Bu aşamada takım içsel gelişimin yaşandığı aşamaya döner. Kendi çözümlerini dikey olarak organizasyona sunar ve tedarikçilerle ve müşterileriyle bütünleşir. Şekil5. Bu aşamadaki organizasyonel yapıyı göstermektedir.



**Şekil. 7. Dördüncü Aşamadaki Organizasyonel Yapı**

## 6. SONUÇ VE TÜRK İŞLETMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

Günümüzde rekabet ile müşteri beklenti ve isteklerinde meydana gelen hızlı değişimler nedeniyle işletmelerin, bunları süratle sağlayabilecekleri yalın bir organizasyonel yapılanmaya doğru giderek, kademelerin azaltıldığı yatay organizasyonlar haline gelmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin, rekabette avantaj kazanabilmek, müşteri ihtiyaçlarına süratle cevap verebilmek, kaliteli mal ve hizmet üretebilmek için işgörenlerin yetkilendirilerek yönetime ve karar vermeye katılmasını sağlayacak olan takımları oluşturmaları gerekmektedir. Bu bağlamda söz konusu koşulları sağlayacak olan takım türleri içerisinde en üst düzeyde yer alan, işgörenlerin yetkilendirilerek sorumluluklarının artırıldığı ve karar verme yeteneklerini kullanabilmeleri olanağını sağlayan kendi kendini yöneten takımların oluşturulması gerekmektedir.

Kendi kendini yöneten takımlar, işletmeler tarafından yetkilendirilmiş bir çalışma kültürü yaratmak için kullanılan bir stratejidir. Bu nedenle kendi kendini yöneten takımlar kendilerini ve işlerini yönetmek için günü gününe sorumlu olan çalışanlardan oluşan küçük gruplardır. Günümüzde yalın bir yönetim yapılanmasını geliştiren ve gelenekselden uzaklaşan bir çok işletme için, kendi kendini yöneten takımların önemi her düzeyde artmaktadır. Herbert'e göre (1994); "*Optimum bir takım performansı sağlamak için bireyler birbirini kucaklar ve diğerlerinin çalışmasına ilgi göstermemeyi ortadan kaldırır*". Çalışma takımlarına yönelik yaklaşımlardan en gözde olanlardan biri mükemmel bir takım modeli ele almak ve mevcut takım üyelerinin bu modele ne kadar uzaklıkta olduğuna bakmaktır. Kendi kendini yöneten takım anlayışının Türk işletmeleri açısından hangi ölçüde uygulanabilirliğini tartışmak veya nasıl uygulanabileceğini belirlemek herşeyden önce çalışanların ve yöneticilerin bir felsefe olarak "takım çalışmasına" nasıl baktıklarının ortaya çıkarılması ile mümkündür. Çünkü, temel anlamda takım çalışmasını yapamayan bir işletme, daha gelişmiş olarak kendi kendini yöneten takım aşamasına gelemeyecektir.

Konuya ilişkin yapılan incelemeler neticesinde Türkiye'de takım çalışmasının hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından gerek düşünce önceliği gerekse hayata geçirme önceliği olarak üst sıralarda yer aldığı görülmektedir (YÜKSEL, On-line). Bunun yanında takım çalışmasının Türk işletmeleri açısından incelenmesine örnek olarak TUSAŞ Motor Sanayi uygulaması verilebilir. Bu uygulamada kendi kendini yöneten takımın ekip çalışmasına inanmaları, ekip liderinin başarısı, ekip amacının organizasyon amacıyla uyumluluğu, ekipteki her üyenin yetenekleri ile sorumlulukları arasındaki denge gibi temel olarak açıklayabileceğimiz unsurlar incelenmiştir. Uygulama sonuçlarına bakıldığında elde edilen bulguların ilgili Türk işletmesinde başarılı olarak uygulandığı belirtilmekte, bunun en önemli nedeni olarak ise üst yönetimin kendi kendini yöneten takımlara verdiği destek olduğu ifade edilmektedir (ÖZALP, 1998; 196-198)

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

**APPELBAUM** Steven H.- **BETHUNE** Mary- **CANADA** Alberta,-  
**TANNENBAUM** Rhonda, "Downsizing and the Emergence of Self-Managed  
Teams", Participation & Empowerment: An  
International Journal, Vol. 7 No. 5, 1999.

**Ask The Experts** "; Insurance Manager Update Forum, 2-3, 1999.

**BELL**, Mike; "Towards Self- Managed Appraisal", Vol:7, Number:4, 1994.

**CHATFIELD** Mark M. , " Self-Directed and Self Managed Teams",  
<http://irish.com/selfteam.htm>

**CLIFFORD**, Gavin P.- **SOHAL**, Amrik S.; "Developing Self- Directed  
Work Teams", Management Decision, 1998 36/2.

**COHEN**, Susan G. – **LEI**, Chang; " A Hierarchical Construct Of Self  
Management Leadership And Its Relationship To Quality Of Work Life And  
Perceived Work Group Effectiveness", Personnel Psychology, Summer 1997.

**EFİL** İsmail; Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri,  
Genişletilmiş Beşinci Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul 1999.

**ELMUTİ**, Dean , "Self-Managed Work Teams Approach: Creative  
Management Tool or A Fad?" , Management Decision , 35/3 1997.

**LANGFELD** Claus W., " The Paradox of Self-Management: Individual and  
Group Autonomy in Work Group", Journal of Organizational  
Behavior, Journal of Organizational Behavior, 21, 2000.

**MANZ** Charles C.- **NECK** Christopher P . " Teamthink: Beyond the  
Groupthink Syndrome in Self-managing Work Teams" Journal of  
Managerial Psychology, Volume: 10, Number :1,1995.

**MORAVEC** Milan, **JOHANNESSEN** Odd Jan, " Thumbs Up for Self –  
Managed Teams," Management Review, Vol: 86/7, Jul/August 1997.

**ÖZALP** İnan; İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir 2000.

**ÖZALP** İnan, "Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Yönetim ve TUSAŞ' ta Bir  
Uygulama", VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir 21-23  
Mayıs 1998.

**PASSMORE** , William A.; Creating Strategic Change –Designing The Flexible , High Performing Organization, John Willey Sons. Inc.1994.

**POLLEY** Douglas, **RIBBENS** Barbara, “Sustaining Self-Managed Teams: A Process Approach to Team Wellness” Team Performance Management, Vol. 4 No:1,1998.

**SEXTON** Carol, “ Self-managed Work Teams: TQM Technology at the Employee Level,” Journal of Organizational Change Management, Vol. 7 No: 2, 1994.

**SHIPPER**, Frank – **MANZ**, Charles ; “Employee Self Management Without Formally Designated Teams: An Alternative Road To Empowerment Organizational Dynamics, Winter 1992.

**WAGEMAN** Ruth, “ Critical Success Factors Creating Superb Self – Managed Teams”, Organizational Dynamics , Vol:26, / 1, Summer 1997.

**WELLINS** Richard S. and **SYKES** Peter, How to Build Self-Directed Teams”, Executive Development, Vol: 7, No: 6, 1994.

**YANG**, Olivia, **SHAO** Y. Eric, “ Shared Leadership in Self- Managed Teams: A Competing Values Approach”, Total Quality Management, Vol:7/ 5, October 1996.

**YÜKSEL** Müberra, “Are We Ready For The New Economy?”  
<http://www.strata.com.tr/Turkce/ekogun12.asp>