

## SİNERJİK YÖNETİM: ORGANİZASYONLARDA SİNERJİ ETKİSİ

**Coşkun Can Aktan**

Dokuz Eylül Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ccan.aktan@deu.edu.tr

### Özet

*Sinerjik yönetim geniş anlamda, organizasyonda tüm kaynakların (insan, bilgi, sistem, donanım vs.) etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılması anlamına gelmektedir. Dar anlamda ise yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin bir katılımının sağlanmasıdır. Sinerjik yönetim bu alanda “toplam katılım yönetimi” olarak da adlandırılabilir.*

**Anahtar Kelimeler:** Sinerji, sinerjik yönetim, toplam katılım yönetimi

**Alan Tanımı:** Organizasyon ve yönetim

### SYNERGY IN ORGANIZATIONS:

### SYNERGETIC RESULTS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

### Abstract

*In a broader sense, synergy in organizations aims to bringing all resources (human resources, knowledge, systems etc.) together to achieve dramatic improvements in the organizational performance. In a narrow sense, synergy in organizations may increase the participation of all human resources. This is called “total participation management”.*

**Keywords:** Synergy, synergetic results, organizational performance, total participation management

**JEL Codes:** L2, M10

## İ.GİRİŞ

Yeni global yönetim anlayışının beş temel boyut üzerine inşa edildiğini söylemek mümkündür. Bunlar; *Kalite, Strateji, İnsan, Bilgi ve Sinerji*'dir.

Kalite, son yıllarda yönetim alanında en çok konuşulan kavramların başında gelmektedir. Kalite konusunda ABD ve Japonya'daki çalışmaların sentezi neticesinde *Toplam Kalite Yönetimi* adı verilen bir yeni yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetimi, organizasyonda liderlik, yönetim, insan, sistem ve ürün kalitesinin bir arada sürekli olarak geliştirilmesini ; kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol çalışmalarının yapılmasını ve aynı zamanda kalite güvence sistem standartlarının oluşturulmasını amaçlayan yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminin amacı organizasyonda çalışanların, yöneticilerin, faaliyetlerin, süreçlerin, mal ve hizmetlerin kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayarak "müşteri memnuniyeti"ni gerçekleştirmektir.

Yine özellikle 1990' lı yıllardan itibaren strateji kavramının ve buradan hareketle *Stratejik Yönetim* adı verilen bir yeni yönetim anlayışının organizasyonlarda giderek önem kazandığını görüyoruz. Giderek artan rekabet ve bunun getirdiği fırsatlar, tehlikeler ve riskleri önceden öngörebilmek ve doğru strateji seçimleri yapabilmek için stratejik yönetim anlayışının tüm organizasyonlarda uygulanması önem taşımaktadır.

Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim, yoğun bir rekabetle yüzyüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır. Stratejik yönetim alanında yararlanılan başlıca teknikleri iki grupta toplamak mümkündür: (1) Durum ve Strateji Analizleri (2) Uzlaşma ve Karar Verme Analizleri.

Durum ve strateji analizi tekniklerinden organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesinin yapılması, strateji oluşturulması ve alternatif stratejiler arasında en uygun olanının seçilmesi amacıyla yararlanır. Uzlaşma ve karar verme teknikleri ise strateji seçiminde ve karar alma sürecinde kullanılmaktadır.

Yeni yönetim anlayışının diğer iki önemli boyutu "insan" ve "bilgi" dir. Son yıllarda *İnsan Kaynaklarının Yönetimi* ve *Bilgi Yönetimi* alanında insan ve bilgi kaynaklarının nasıl en iyi şekilde yönetilebileceği irdelenmektedir.

İnsan kaynaklarının yönetimi, organizasyonun amaçlarına (karlılık, verimlilik, kalite vs.) ulaşabilmesi için tüm çalışanların en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. İnsan kaynaklarının yönetimi, insan kaynaklarının planlanması, geliştirilmesi, eğitimi, motivasyonu, performans değerlendirilmesinin yapılması, yönetime katılması ve saire konuları içeren bir alandır.

Öte yandan, yeni yönetim felsefesi aynı zamanda “bilgi odaklı yönetim” olarak da adlandırılmaktadır. Bilgi odaklı yönetim, dünyadaki başlıca yeni temel teknolojilerin (“bilgi teknolojisi” ve “jenerik teknoloji” alanındaki yenilikleri kapsamaktadır.) organizasyonda kullanılması demektir. Bilgi teknolojisi, elektronik bilgi işlem sistemleri (bilgisayar) ve iletişim (telekomünikasyon) teknolojilerini kapsamaktadır. Jenerik teknolojilerin başlıca bileşenleri ise şunlardır: (1) yeni gelişmiş malzeme teknolojileri (2) biyoteknoloji ve gen mühendisliği (3) enerji teknolojileri vs.

Nihayet yeni yönetim felsefesinde önemli kavramlardan birisi de sinerjidir. Bu araştırmada “sinerjik yönetim” teorisin teorik temelleri incelenmektedir.

## II.SİNERJİ VE SİNERJİK YÖNETİM KAVRAMLARI

Sinerji, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında kullanılan bir kavramdır. Basit matematik formülasyonla ifade edecek olursak;

$1+1+1=4$  ya da  $1+1=3$  olarak yazılabilir.

Sinerji kavramını çok daha iyi açıklayan bir sözü de yazmakta yarar bulunmaktadır:

*“Bir zincirin gücü, o zincirin en zayıf halkasının gücüne eşittir.”*

Burada da bütünün (zincirin tamamının) etkisi zincir halkalarının birarada kullanılmasına bağlıdır. Zincirin tek tek parçalarının taşımayacağı veya kaldıramayacağı yükü zincir bütün olarak yapabilmektedir. İşte bu güç “sinerji” dir. Sinerji bir grubu hareket ettiren enerjidir.

Özetle, sinerji, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında kullanılmakta ve organizasyondaki tüm kaynakların ortak bir amaca yöneltilmesini ifade etmektedir. *Sinerjik Yönetim* ise genel olarak organizasyondaki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesinin önemi üzerinde durmaktadır.

Sinerjik yönetim esasen iki farklı anlamda kullanılabilir. İlk olarak, sinerjik yönetim; organizasyonda tüm kaynakların (insan, bilgi, sistem, donanım vs.) etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılması anlamına gelmektedir.

Sinerjik yönetim, dar anlamda ise yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin bir katılımının sağlanmasıdır. Sinerjik yönetim bu alanda “*Toplam Katılım Yönetimi*” olarak da adlandırılabilir. Bu ikinci anlam dahilinde düşünüldüğünde başlıca sinerjik yönetim teknikleri (yönetime katılım teknikleri) şunlardır:

- Yetki ve sorumluluk devri,
- Bilgi paylaşımı,
- Anketler,

- Geribildirim,
- Öneri sistemleri,
- Görev grupları, (örneğin, sıfır hata çalışma grubu, öneri geliştirme grupları, verimlilik geliştirme çalışma grubu vs.)
- İş zenginleştirme,
- Kalite çemberleri,
- Kendi kendini yöneten takımlar,
- Fonksiyonel çalışma grupları,
- Fonksiyonlararası çalışma grupları,
- Organizasyon/sendika işbirliği,

Bu araştırmada yukarıda belirtilen sinerjik yönetim teknikleri ileriki bölümlerde detaylı olarak ele alınacaktır. Şimdi, sinerjik yönetim kavramını biraz daha detaylarıyla ele alarak bu yönetim felsefesinin temel özelliklerini ve türlerini kısaca açıklamaya çalışalım.

### **III.SİNERJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ**

Sinerjik yönetimin başlıca özelliklerini satır başlarıyla şu şekilde özetleyebiliriz:

-Sinerjik yönetim, organizasyonda yüksek performans için tüm üretim faktörlerinin birarada kullanılması ve ortak bir enerjiye dönüştürülmesi demektir. Daha açık bir ifadeyle, organizasyonda başta liderlik olmak üzere sistem, donanım, insan vs. tüm kaynakların organizasyon amaçlarına yönlendirilmesi sinerji etkisi için gereklidir.

-Organizasyonda ekip çalışması ve çalışanların yönetime aktif olarak katılımını sağlayan faktörler “sinerji etkisi” nin bir başka kaynağıdır.

-Sinerjik yönetim aynı zamanda organizasyonda fonksiyonlararası iletişim ve etkileşimin önemi üzerinde durmaktadır. Herhangi bir organizasyonda tasarım, üretim, satış ve araştırma fonksiyonlarının birbiri ile yakın iletişim içerisinde sürdürülmesi yine “sinerji etkisi” ortaya çıkarır. Bunun sonucu ise organizasyonda kalite, etkinlik, verimlilik, karlılık, hızlı ürün geliştirme vs. şekillerde ortaya çıkar. Örneğin, bir organizasyonda Ar-Ge bölümünde çalışan mühendis ile üretim, satış ve pazarlama süreçlerinde görevli kimselerin aynı takım çalışması içerisinde yer alması organizasyonun başarısını etkileyecek yeni fikirler ve uygulamaları gündeme getirebilir.

### **IV.ORGANİZASYON VE YÖNETİMDE SİNERJİ TÜRLERİ**

Organizasyonda sinerji etkisi yaratabilecek uygulamaları şu şekilde özetleyebiliriz:

- *Pazar Sinerjisi.* Bir çok ürünün ya da hizmetin aynı organizasyon içerisinde sunulması pazar sinerjisine örnek teşkil etmektedir. Örneğin, günümüzde olduğu gibi hipermarketlerde müşterilerin ev ve işyeri ihtiyaçlarını karşılayacak tüm ürünlerin aynı organizasyon içerisinde sunulduğu görülmektedir. Temel gıda

maddelerinin yanı sıra, mobilya, ilaç tedariki, kuru temizleme vs. hizmetler de pekala hipermarketlerden temin edilebilmektedir.

- *Maliyet sinerjisi.* İki veya daha fazla ürün aynı işletmede gerçekleştirilerek maliyet tasarrufu elde edilebilir. “Maliyet sinerjisi” olarak adlandırılan bu sinerji türüne “recycling” örnek olarak gösterilebilir. Örneğin, eski okunmuş gazete ve kağıtların yeni kağıt hammaddesi ile birlikte kullanılması mümkündür.
- *Teknolojik sinerji.* Yeni temel teknolojilerin organizasyonda kullanılması işlerin daha etkin ve süratli yapmasına imkan sağlar.
- *Liderlik sinerjisi.* Lider, tüm organizasyon kaynaklarını yöneten ve harekete geçiren temel unsurdur. Etkin bir liderlik, başlı başına bir sinerji etkisi ortaya çıkarır.
- *Ekip sinerjisi.* Ekip çalışması, en güçlü sinerji etkisi olan unsurlardan birisidir. Türkçe’ de kullandığımız “bir elin nesi var; iki elin sesi var” atasözü ekip sinerjisini anlatmaktadır.

## **V.TOPLAM KATILIM YÖNETİMİ, ETKİN LİDERLİK VE SİNERJİ ETKİSİ**

*Toplam Katılım Yönetimi*, organizasyondaki tüm çalışanların yönetime aktif olarak katıldıkları bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Toplam katılım yönetiminde başlıca şu unsurlar önem taşımaktadır:

- Yerinden yönetim,
- Ekip çalışması,
- Yetki ve sorumluluk devri,
- Kazanç paylaşımı,
- Bilgi paylaşımı,
- İletişim,
- Geri bildirim.

Yerinden yönetim (adem-i merkeziyetçi yönetim), çalışanların yönetimde daha aktif olarak söz sahibi oldukları bir yönetim yapısını ifade eder. Tüm güç ve yetkilerin merkezde toplandığı bir organizasyondan farklı olarak adem-i merkeziyetçi bir organizasyonda çalışanlar sorunları çok daha kolay çözümlerler.

Ekip çalışması, bir diğer toplam katılım yönetimi tekniğidir. Organizasyonda çeşitli çalışma grupları oluşturularak çalışanların yönetime katılmaları sağlanabilir.

Yetki ve sorumluluk devri de toplam katılım yönetiminin temel unsurlarından birisidir. Esasen, adem-i merkeziyetçi bir organizasyon yapısı ile belirli ölçüde yetki ve sorumluluklar alt kademelere devredilmiş olur. Bunun dışında organizasyona bağlı

birimler ya da bölümler arasında mutlaka görev ve hizmet paylaşımının yapılması son derece önem taşımaktadır.

Bir organizasyonda sadece görev ve yetki paylaşımının değil, aynı zamanda kazanç paylaşımının da yapılması önem taşır. Organizasyon çalışanlarının emeklerinin karşılığında ücret, maaş ödenmesi dışında işletmenin elde ettiği kazançla belirli ölçüler ve kriterler çerçevesinde iştirak ettirilmesi son derece önemli bir motivasyon aracı olmaktadır. Kazanç paylaşımı neticesinde, çalışanlar organizasyonu daha fazla sahiplenirler.

Toplam katılım yönetimi tekniklerinden bir diğeri de iletişimdir. İletişimin güçlü olduğu şirketlerde yönetici ve çalışanların problemleri birlikte teşhis etmeleri ve problemlere birlikte çözüm aramaları sözkonusu olur. Organizasyonda yöneticilerin çalışanlarla yüzyüze görüşmeler yapmaları, ayın belirli günlerinde toplantılar düzenlemeleri ve ekip çalışmasına daha fazla önem vermeleri sayesinde organizasyonda iletişim güçlenir.

Bilgi paylaşımı da toplam katılım yönetimi tekniklerinden birisidir. Organizasyonda mevcut bilgilerin mutlaka tüm organizasyon çalışanları tarafından paylaşılması önem taşımaktadır. Bilgi paylaşımı, organizasyonda katılımı ve iletişimi güçlendiren uygulamalardan birisidir.

Geribildirim adı verilen teknik de organizasyonda katılımcı yönetim felsefesinin uygulandığını gösteren tekniklerden bir diğeridir.

Buraya kadarki açıklamalarımızda toplam katılım yönetiminin temel unsurlarını özetlemiş bulunuyoruz. Şimdi, geleneksel yönetime katılım teknikleri ile yeni yönetim anlayışındaki katılım tekniklerinden birisi olan çalışma gruplarını bir arada değerlendirmeye çalışalım.

Önemle belirtelim ki, geleneksel organizasyonlarda başlıca yönetime katılım teknikleri arasında bilgi paylaşımı, anketler, geri bildirim, öneri sistemleri ve benzeri uygulamalar yapılarak çalışanların yönetime katılımları sağlanmaya çalışılır. Örneğin, organizasyonda toplantılar, seminerler düzenleyerek; duyuruları ilan panolarına asarak, bülten yayınlayarak, yüz yüze görüşmeler yaparak vb. yöntemlerle “bilgi paylaşımı” sağlanabilir. Bunun yanısıra, çalışanların yönetim ve yöneticiler hakkındaki görüşlerini belirlemek için anketler düzenlenebilir. Bunun dışında çeşitli öneri sistemleri ile organizasyon çalışanlarının yönetimle ilgili dilek ve şikayetleri tesbit edilebilir.

Yukarıdaki uygulamalara ilaveten çağdaş organizasyonlarda “çalışma grupları” oluşturulması ve organizasyon üyelerinin bu çalışma gruplarında aktif olarak görev almaları çok büyük önem taşımaktadır. Organizasyonda başlıca aşağıdaki türde çalışma grupları oluşturularak çalışanların yönetime aktif olarak katılımı sağlanabilir.

- *Görev grupları (task groups)*: İşletmede belirli görevleri yürütmek üzere oluşturulmuş resmi olmayan gönüllü küçük çalışma gruplarıdır. Örneğin; Organizasyonda Öneri Geliştirme Grupları, Sıfır Hata Çalışma Grubu, İş Güvenliği Grupları, Verimlilik Geliştirme Çalışma Grubu vs. ekipler oluşturulabilir.
- *İş zenginleştirme*: İşde monotonluğu azaltmak ve çalışanları daha aktif olarak yönetime dahil etmek için çalışanlara bilgi ve beceri kazandırma faaliyetleri sunulabilir.
- *Kalite çemberleri*,
- *Kendi-kendini yöneten takımlar*,
- *Fonksiyonel çalışma grupları*,
- *Fonksiyonlararası çalışma grupları*,
- *Firma/sendika işbirliği*.

## VI. TOPLAM KATILIM YÖNETİMİ VE ETKİN LİDERLİK

Organizasyonda sinerjik yönetim anlayışının (toplam katılım yönetimi anlayışının) kurumsallaştırılması için en başta üst yönetimin ve liderlerin belirli bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Üst yönetimin sahip olması gereken başlıca yetenek ve kapasiteleri şu şekilde özetleyebiliriz. (Bkz: Wart et. all. 1993; 304-305)

- *Yazılı iletişim*. Organizasyonla ilgili gerçekleri ve bilgileri düzenli ve sistematik bir şekilde yazılı olarak halka ulaştırmak.
- *Sözlü iletişim*. Organizasyonla ilgili gerçekleri ve bilgileri çalışanlar ve vatandaşlarla paylaşmak; onları dinlemek, görüş ve önerilerinden istifade etmek.
- *Problem çözme*. Organizasyonda problemleri teşhis ve analiz etme ve en iyi çözümleri bulma konusunda çaba sarfetmek.
- *Kişilerin yeteneklerinden istifade etme*. Organizasyonda çalışanların yeteneklerine en uygun işte istihdam edilmelerini sağlamak.
- *Organizasyondaki cinsiyet, ırk ve etnik kültür yapısı*. Organizasyonda çalışanların cinsiyet, ırk, dil, etnik kültür çeşitliliğini dikkate almak ve bunlara saygı göstermek.
- *Vizyon*. Organizasyonun geleceği ile ilgili uzun dönemi esas alan bir bakış açısını benimsemek ve uygulamak.
- *Yaratıcı düşünme*. Organizasyonda gelişmeyi ve ilerlemeyi sağlamak için yaratıcı düşünceye önem vermek ve bundan istifade etmek.

- *Fleksibilite.* Yeni enformasyona ve değişime açık olmak; beklenmeyen gelişmelere uyum gösterebilmek ve fleksibl olmak.
- *Karar verme gücü.* Organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için doğru kararlar almak; alınan kararların etkilerini süratle algılamak.
- *Liderlik.* Organizasyonda başarıya ulaşılması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimde dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmek.
- *Anlaşmazlıklar.* Organizasyon içerisindeki anlaşmazlıkları, fikir ayrılıklarını yapıcı bir tarzda düzenlemeye ve çözmeye çalışmak.
- *Kendi kendini yönetme.* Çalışanların kendi kendilerini iyi bir şekilde yönetmeleri ve motive etmelerini sağlamada yardımcı olmak; çalışanların kendilerinin sahip olduğu güçlü ve zayıf yanlarını bulup çıkarmalarına yardımcı olmak; kendi kendine öğrenme ve kendi kendini geliştirme yaklaşımının çalışanlar arasında yaygınlaşmasını sağlamak.
- *Görüşme ve işbirliği.* Organizasyonda başarıya ulaşılması için yönetim ve çalışanlar arasında işbirliğinin geliştirilmesine çalışmak; problemlere ortak çözüm bulma konusunda görüşmeler yapmak, konsensus' a ulaşma konusunda çaba sarfetmek.
- *Planlama ve değerlendirme.* Organizasyonda uzun dönemi esas alan bir planlama ve strateji oluşturulmasını sağlamak; planın uygulanmasından sonra elde edilen sonuçları değerlendirmek; organizasyonda durum analizi yaparak eksiklikleri ve hataları tesbit etmek, organizasyonun sahip olduğu fırsatlardan istifade etmeye çalışmak.
- *Mali yönetim.* Organizasyonun harcamaları ve gelirleri ile ilgili olarak etkin bir bütçe oluşturulmasını ve mali yönetimin geliştirilmesini sağlamak.
- *İnsan kaynaklarının yönetimi.* Organizasyonda yönetimin sahip olduğu güç ve otoriteyi diğer birim ve kişilerle paylaşmalarını sağlamak; çalışanlara yetki devretmek; çalışanları tanımak ve saygı göstermek, çalışmalarını ödüllendirmek; tüm çalışanlara adil ve eşit bir şekilde muamele etmek.
- *Müşteriye yönelik hizmet verme.* Müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak türde hizmet vermek; daha iyi ve kaliteli hizmet sunulması için kararlı olmak ve organizasyonda etkinliği arttırmaya çalışmak.
- *Dış çevreden haberdar olma.* Organizasyon dışındaki atmosfer ve iklimden haberdar olmak; organizasyonu etkileyecek dış ekonomik, politik ve sosyal trendleri izlemek.



- *Grup çalışması.* Organizasyonda grup çalışmasını tesis etmek; çalışma grubu içerisinde güven ve işbirliğini oluşturmak; grup çalışma ruhunu kurumsallaştırmak.
- *Teknoloji yönetimi.* Organizasyonda modern teknoloji araçlarından istifade etmek.
- *İç kontrol/bütünlük.* Organizasyon içerisinde bütünlüğü sağlamak için iç kontrol mekanizmalarını oluşturmak.
- *Teknik yeterlilik.* Teknik ve uzmanlık isteyen alanlarda yeterli olmak; mühendislik, hukuk, muhasebe gibi alanlarda yeterli teknik personele ve bilgiye sahip olmak.

Anlaşıldığı üzere organizasyonda yüksek performans için yönetimin bazı yetenek ve kapasitelere sahip olması son derece önem taşımaktadır. Üst yönetimin en başta iletişime, ekip çalışmasına, kendi kendini yöneten çalışma gruplarının oluşturulmasına, çalışanlarla yakın görüşme ve işbirliğine önem vermesi gerekmektedir.

Üst yönetime ve dahası tüm organizasyona vizyon sağlayacak ve toplam katılım yönetiminin organizasyonda kurumsallaşmasına en fazla katkı sağlayacak olan kişi liderdir. Etkin liderlik, organizasyonun başarıya ulaşmasının temel şartıdır. Bir başka ifadeyle, etkin liderlik olmaksızın ne toplam katılım yönetimini ne de toplam katılım yönetimini de içeren bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimini organizasyonda kurumsallaştırmak mümkün değildir. Etkin liderlik için gerekli olan bazı özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz: (Ketterer and Chayes, 1995; 195.)

- *Vizyona sahip olma.* Lider şimdiki durumdan daha iyi bir geleceği öngörebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- *Organizasyondaki kompleks yapıyı yönetebilme.* Lider, organizasyondaki enformasyon ve bilgileri anlama ve yorumlama yeteneğine sahip olmalıdır.
- *Organizasyonu, işletme faaliyetlerini ve sanayinin özelliklerini anlama.* Lider, piyasadaki gelişmeleri ve trendi, tüketicinin ihtiyaçlarındaki değişme ve gelişmeleri analiz etme yeteneğine sahip olmalıdır.
- *Organizasyonun yapısını ve süreçlerini anlama.* Özellikle genel müdür düzeyindeki yöneticiler organizasyonun çalışma yapısını ve süreçlerini çok iyi bilmelidirler.
- *Organizasyonu başarıya götürme.* Liderin sahip olması gereken özelliklerden birisi organizasyonu başarıya doğru sürüklemesidir.
- *Şahsi bütünlük.* Lider, tüm çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlı olmalı, söz ve davranışları ile uyum içinde olmalıdır.

- *Fleksibilite*. Lider, organizasyondaki değişen şartlara kolayca uyum gösterebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- *Kendini tanıma ve bilme*. Lider, sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerini anlamalı ve yaptığı hataları açıkça kabul etmelidir.
- *Yeni bilgiler öğrenme*. Lider, sürekli yeni enformasyon ve bilgi elde etmeye çalışmalı; tecrübesinden ve organizasyonda kendi yaptığı ya da başkalarının yaptığı hatalardan yeni şeyler öğrenmelidir.
- *Otoritesini kullanmadan başkalarını etkileyebilme*. Lider, güçlü vizyonu ve iletişimi ile başkalarını kolayca etkileyebilme ve ikna edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- *Yönetimin ve işgücünün beceri ve kabiliyetlerini geliştirmeye çalışma*. Lider, organizasyonun sürekli gelişmesi konusunda kararlı olmalıdır. Organizasyonda gelişmeyi teşvik ve motive edecek bir iklim yaratmalıdır.
- *Grup çalışması*. Lider, organizasyon içerisinde grup çalışmasının gelişmesi için çaba göstermelidir.

## **VII.YETKİ VE SORUMLULUK DEVRİ**

Yönetim biliminde genellikle katılımcı yönetim denildiğinde dar anlamda daha ziyade “yetki ve sorumluluk devri” anlaşılmaktadır. Geniş anlamda katılımcı yönetim denildiğinde ise - biz bunu sinerjik yönetim ya da toplam katılım yönetimi olarak adlandırıyoruz - bundan çalışanların karar alma sürecine katılımı, kazanca katılımı, sermayeden pay sahibi olmaları, iletişim, ekip çalışması vs. unsurlar anlaşılmaktadır. Bu bölümde dar anlamda katılımcı yönetimi ifade eden yetki ve sorumluluk devri konusunu ele alacağız. Bu çerçevede öncelikle literatürde yetki ve sorumluluk devri konusunda geliştirilmiş olan üç modelden sözedeceğiz. Bunlar sırasıyla Tannebaum-Schmidt Modeli; Likert Sistemleri ve Vroom-Yetton Modelidir. Şimdi bu teorik yaklaşımları kısaca özetlemeye çalışalım.

### *Tannebaum - Schmidt Modeli*

Bu model Robert Tannebaum ve Warren H. Schmidt adlarındaki iki yönetim uzmanı tarafından geliştirilmiştir. Bu yönetim uzmanları geliştirdikleri modelde, yöneticinin güç ve yetki alanı ile alt kademelerde bulunan yönetici ve çalışanların yetki ve sorumluluk alanını birlikte analiz etmişlerdir. Buna göre, üst yöneticilerin karar, güç ve yetki alanları genişledikçe yönetimin daha alt kademelerindeki yönetici ve çalışanların yetki ve sorumluluk alanları zayıflar. Örneğin, yöneticinin tüm kararları kendinin verdiği bir ortamda alt yönetim kademeleri için yetki ve karar alanı kalmaz. Bu uç noktadan bir adım ileri bir nokta, yöneticinin kararı kendisinin alması ve bunu alt kademelere zorla benimsetmeye çalışmasıdır. Burada da alt kademenin yetki ve sorumluluk alanının

olduğundan söz edilemez. Yönetici, kendi kararını vermeden önce alt kademedeki görüş ve öneri isteyebilir. Burada bir ölçüde yönetici, güç ve yetkilerini paylaşma eğiliminde ise de sonuçta yine de kararı kendisi verir. Daha ileri bir adım ise yöneticinin verdiği karar üzerinde bazı değişiklikler yapma hakkını alt kademe yöneticilerine tanımasıdır. Bir organizasyonda gerçekten bir yetki ve sorumluluk devrinin varlığından söz edebilmek için, yöneticinin konunun genel çerçevesini çizdikten sonra, bu çerçeve içerisinde alt kademe yöneticileri karar vermede serbest bırakması gerekir. Bu son durumda, yönetici sadece genel işletme politikaları ve ilkelerinin tespit edilmesinde bir rol üstlenir; bunun dışında günlük işletme politikalarının uygulanmasında yetki ve sorumlulukları alt kademelere devreder.

### Vroom-Yetton Modeli

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton adlarındaki yönetim uzmanları 1973 yılında yayınladıkları *Liderlik ve Karar Verme* (Leadership and Decision Making) adını taşıyan kitapta yetki ve sorumluluk devri yönünden üç ayrı liderlik türünden söz etmişlerdir. Bunlar sırasıyla “otokratik lider”, “danışan lider” ve “grup yönlendirmesine bağlı lider” olarak adlandırılabilir. Otokratik lider, organizasyonda kararları kendisi alır, uygular veya uygulattırır. Danışan lider, alt kademe yönetici ve çalışanlardan görüş ve öneri almakla birlikte sonuçta kararı yine kendisi verir. Bu durumda, lider sadece organizasyon çalışanlarına danışma ihtiyacı duyduğunda görüş ve öneri alır. “Grup yönlendirmesine bağlı lider” tipinde ise lider ve çalışma grupları bir araya gelerek sorunları teşhis ederler ve çözüm önerileri sunarlar. Bu son liderlik anlayışında birlikte karar alma ve konsensus’ a dayalı yönetim anlayışı geçerlidir. (Bkz: Şekil-1.)

### Likert Modeli

Bu model Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir. Likert dört ayrı sistem içerisinde liderin görev alanı ve organizasyondaki yetki ve sorumluluk devrini incelemiştir. Likert’ in Sistem 1 olarak adlandırdığı alanda otokratik bir liderlik anlayışı geçerlidir ve organizasyonda yetki ve sorumluluk devri sözkonusu değildir. Sistem 2 de özünde Sistem 1’ den çok farklı değildir. Bu sistem içerisinde de yetki ve sorumluluk devri sözkonusu değildir. Lider, bu ikinci sistemde birinci sistemde olduğu gibi tamamen zorbalığa dayanan bir otorite kullanma eğilimini azaltmıştır. Sistem 3 te ise lider çalışanlara çok az da olsa bazı yetkiler devreder, asıl önemli olan kararları ise gerektiğinde çalışanlara danışarak kendisi verir. Sistem 4 ise yetki ve sorumlulukların geniş ölçüde alt kademe yönetici ve çalışanlara devredildiği bir alandır. (Bkz: Şekil-2.)

### Şekil-1: Karar Alma; Yetki ve Sorumluluk Devrinde Vroom /Yetton Modeli

Alt Kademe Çalışanların Karar Alma Sürecine Katılımı	Yetki ve Sorumluluk Devri Yönünden Liderlik Modelleri
Sıfır katılım	<b>(1) Otokratik Lider</b> Lider kendisi karar alır ve uygular / uygulattırır.
Düşük katılım	Çalışanlardan bilgi alarak kendisi karar alır ve uygular / uygulattırır.
Orta derecede katılım	<b>(2) Danışan Lider</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlardan tek tek görüş ve öneri istenir; karar lider tarafından verilir.</li><li>• Lider, organizasyonda oluşturulan çalışma gruplarına danışır, ancak sonuçta kararı yine kendisi verir.</li></ul>
Yüksek katılım	<b>(3) Grup Yönlendirmesine Bağlı Lider</b> Lider ve çalışma grupları biraraya gelerek sorunları teşhis ederler, çözüm önerileri ararlar. Birlikte karar alma ve konsensüs' e dayalı yönetim anlayışı geçerlidir.

Kaynak: Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, Leadership and Decision Making, Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1973. [Tabloyu şu kaynaktan aktarmış bulunuyoruz: Robert Kreitner, Management, Boston: Houghton Mifflin, Co. 1995, s. 479.]

### Şekil-2: Karar Alma, Yetki ve Sorumluluk Devrinde Likert' in Dört Sistemi

Sistemler	Sistemin Adı	Sistemin İşleyişi
Sistem 1	Otoriter Lider	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lider kararları kendisi alır ve uygulattırır.</li><li>• Emir ve talimatlara dayalı yönetim geçerlidir.</li></ul>
Sistem 2	İyiliksever Otoriter Lider	<ul style="list-style-type: none"><li>• SİSTEM 1 biraz yumuşatılmıştır.</li><li>• Lider kararları almada ve uygulattırmada tek söz sahibi olmakla birlikte SİSTEM 1' de olduğu gibi despot değildir.</li></ul>
Sistem 3	Çalışanlara Danışan Lider	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lider, çeşitli konularda çalışanlara danışır.</li><li>• Önemli kararlar lider tarafından alınır.</li><li>• Alt kademelere kısmi bir delegasyon sözkonusudur.</li></ul>
Sistem 4	Demokrat Lider	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ekip çalışması ve konsensüse dayalı yönetim anlayışı geçerlidir.</li><li>• Lider, yöneticiler ve tüm çalışanların birlikte karar alması sözkonusudur.</li></ul>

Buraya kadar yaptığımız açıklamalarda yetki ve sorumluluk devri ile ilgili teorik yaklaşımları özetlemiş bulunuyoruz. Şimdi, sinerjik yönetimin en önemli konularından biri olan “ekip çalışması” konusunu ele alalım.

## VIII.EKİP ÇALIŞMASI

Toplam katılım yönetiminde ekip çalışması son derece önem taşımaktadır. Ekip çalışmasının organizasyonel performansın artırılmasında son derece önemli yararları bulunmaktadır. Herşeyden önce, ekip çalışması ile ortak akıl yordamıyla organizasyon problemlerinin daha doğru bir şekilde teşhis edilmesi ve problemlere doğru çözümler bulunması mümkün olur. Ekip çalışması, aynı zamanda organizasyon çalışanlarını aktif olarak yönetime dahil edebilmenin en etkin yollarından birisidir. Ekip çalışması ile organizasyonda bilgi paylaşımı ve iletişim de mümkün olur. Özetle ekip çalışması organizasyonda daha güçlü bir enerji ve momentum (sinerji etkisi) elde edilmesi, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi için son derece önem taşımaktadır. Tüm bu ve diğer nedenlerden dolayı ekip çalışmasının organizasyonel performans üzerinde pozitif etkilerinin olacağından sözedebiliriz.

Şüphesiz, ekip çalışması iyi organize edilmediği ve etkin bir şekilde uygulanmadığı zaman bu defa organizasyonda bazı problemlerin ortaya çıkmasına veya mevcut problemlerin daha da ağırlaşmasına neden olabilir. Ekip çalışması yapıldığında, bunun için bir zaman harcanması gerekir. Bir kişi tarafından alınacak kararlar bir çalışma grubuna bırakıldığında bunun bir zaman gecikmesi doğuracağı söylenebilir. Ekip çalışmasının diğer bir sakıncası ya da dezavantajı ekip içerisinde bazı kişileri pasif duruma getirmesidir. Gerçekten de ekip çalışması iyi bir şekilde yönetilmediği zaman, ekip üyelerinden bir kısmının dışlanması tehlikesi ortaya çıkabilir. Birlikte karar almanın bir diğer sakıncası “grup körlüğü” olarak ifade edilebilir. Buna benzer bir sorun da “group think” olarak ifade edilen olgudur. Grup üyeleri, gerçekçi olarak konuyu analiz etmek yerine grup içerisinde uyumun bozulmaması için anlaşma eğiliminde olabilirler. Bir diğer sorun ise ekip çalışmasının kararlarına aşırı bağımlı olunmasından kaynaklanabilir. Bu durumda organizasyon dinamizmini ve esnekliğini bir ölçüde kaybedebilir. Bunun dışında ekip çalışması, ekip üyeleri arasında bazı çatışmalara ve kavgalara kaynaklık edebilir. Bazı grup üyeleri fazla çalışırken, diğerleri daha az çalışabilir. Bazı grup üyeleri kendi işlerini başkalarının sırtına yıkabilirler. Bu açıklamalarımızdan anlaşıldığı üzere ekip çalışması sanıldığı gibi sorunsuz bir katılımcı yönetim tekniği değildir.

Tüm bu saydığımız olumsuz olarak değerlendirilebilecek yönlerine rağmen ekip çalışması iyi bir şekilde düzenlendiği takdirde elde edilecek kazanımlar son derece fazladır. Şimdi başarılı ekip çalışması için gerekli şartları ele almaya çalışalım.

Ekip çalışmasından arzulanan sonuçların elde edilmesi için bazı ilkelerin mevcut olması gerekir. Kendi görüşlerimizi özetlemeden önce yönetim bilimine özellikle insan davranışlarının analizi ve motivasyon konularında katkıda bulunmuş olan Douglas McGregor' un konu hakkındaki görüşlerini özetlemekte yarar bulunmaktadır. McGregor' a göre etkin çalışma gruplarında başlıca şu özellikler bulunmalıdır: (Bkz: McGregor, 1975; 258.)

- Çalışma grubunun görevleri ve amaçları açık bir şekilde tesbit edilmelidir.
- Çalışma atmosferi informel ve rahat olmalıdır.
- Çalışma grubundaki tartışmalar yeterli düzeyde ve seviyede olmalıdır.
- Çalışma grubunun üyeleri birbirini dinlemelidir.
- Çalışma grubu toplantılarında fikir ayrılıkları ve fikir çatışmaları normal karşılanmalı ve tolerans gösterilmelidir.
- Eleştiriler “yıkıcı” değil, “yapıcı” özellikte olmalıdır.
- Çalışma grubu üyeleri birbirlerinin duygularını da anlamaya çalışmalıdır.
- Çalışma grubunun lideri ya da başkanı üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır.
- Liderler esnek olabilmelidir.
- Çalışma grubu kendi faaliyetlerini kendisi gözden geçirmelidir.
- Grup üyelerine verilen görevler açık ve anlaşılır olmalı ve görev verilen kişi tarafından kabul edilmelidir.
- Kararlarda konsensüse ulaşmaya önem verilmelidir.
- Toplantılarda kurallar ve davranışlar uygun olmalıdır.
- Çalışma grubu, organizasyonda çeşitli birimler ile işbirliği içinde çalışmasını sürdürmelidir.
- Çalışma grubu, yürütülen çalışmaların sonuçlarına karşı sorumluluğunu bilmelidir.
- McGregor' un açıklamaları dikkate alındığında etkin çalışma gruplarının informel olması, grupta tartışma ortamının bulunması, eleştirilerin yıkıcı değil yapıcı olması, tartışmalar ve konuşmaların belirli grup üyeleri tarafından yönlendirilmemesi, toplantı kurallarının işler olması, konsensüse dayalı bir karar verme sürecinin işler olması vb. özellikler üzerinde durulmaktadır.

Buraya kadar yaptığımız açıklamalarda toplam katılım yönetiminin temelini oluşturan ekip çalışması hakkında detaylı bilgiler vermiş bulunuyoruz. Bir kez daha bazı konuların altını çizmekte yarar bulunmaktadır. Organizasyonda daha yüksek performans için ekip çalışması uygulanırken yönetim uzmanlarının üzerinde önemle durdukları bazı ilkelerin gözden uzak tutulmaması gerekir. En başta, tüm yöneticilerin organizasyonda çalışanlara güven, açıklık ve dürüstlük ilkeleri çerçevesinde davranmaları; daha iyi ve mükemmel çalışanlarla birlikte ulaşma konusunda kararlı olmaları gereklidir. Açık iletişim ve güven organizasyonda çok büyük önem taşımaktadır. İkinci olarak, organizasyon kültürü içerisinde “sinerjik yönetim” kavramı kurumsallaştırılmalıdır. Birlikte çalışmanın daha büyük bir enerji ve momentum sağlayacağı tüm çalışanlara iyice anlatılmalıdır. Özetle, ekip çalışması ve daha genel anlamda sinerjik yönetim organizasyon kültürünün bir parçası olmalıdır.

### **IX. SONUÇ: SİNERJİK YÖNETİM VE TOPLAM KATILIM KÜLTÜRÜ**

Bu çalışmada incelediğimiz sinerjik yönetim felsefesini organizasyonda uygulamak ve kurumsallaştırmak için en başta “*katılım kültürü*” ne gönülden inanmış bir lidere ihtiyaç vardır. Katılımcılığa, yerinden yönetime, ekip çalışmasına, yetki ve sorumluluk paylaşmaya inanmayan bir liderle sinerjik yönetim anlayışını başlatmak mümkün değildir. Lider, çalışanlara güven duyma, iletişim, risk ve ödül paylaşımı konularında istekli ve samimi olmalıdır. Bir lider insanların potansiyellerini serbest bırakacak, organizasyonun her kademesinde yeni liderler yaratacak ve bu liderlerin enerjisini “*sinerji*” ye dönüştürecek bir yeteneğe sahip olmalıdır.. Özetle sinerjik yönetim bu saydığımız özelliklere sahip bir kişinin çabaları ile başlayabilir ve organizasyonda kurumsallaştırılabilir.

Sinerjik yönetimin temeli, bu çalışmada ayrıntılı olarak özetlediğimiz gibi, organizasyonda bir “*toplam katılım kültürü*” ve aynı zamanda bir “*paylaşma kültürü*” oluşturmaktır. Organizasyonda;

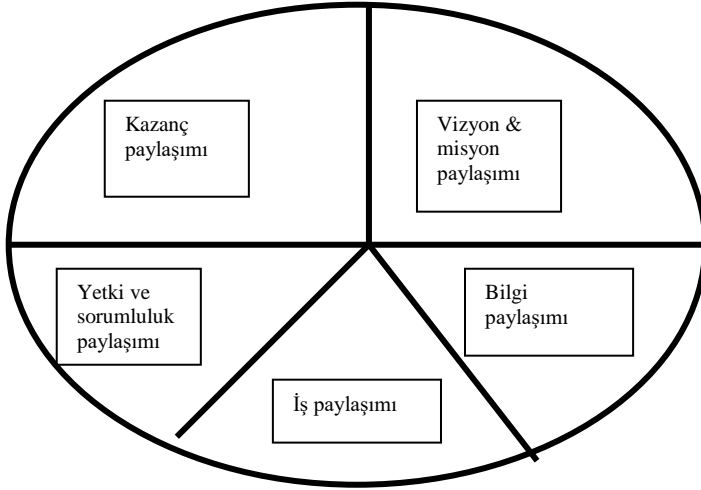
- vizyon paylaşımı,
- bilgi paylaşımı,
- iş paylaşımı,
- yetki ve sorumluluk paylaşımı,
- kazanç paylaşımı

konularında bir kurum kültürünün mevcut olması gerekir.(Bkz: Şekil-3.)

Organizasyonda lider, tüm yönetici ve çalışanlar düşüncelerini paylaşmaya hazır olmalıdırlar. Sahip oldukları bilgiyi kendilerine saklamamalı, başkalarıyla bu bilgileri paylaşma konusunda samimi olmalıdırlar. İş paylaşımı, organizasyonda ekip çalışmasına

ya da grup çalışmalarına en geniş ölçüde katılım demektir. Organizasyonda güç ve yetkiler tek merkezde ve belirli ellerde toplamamalı, mutlaka daha alt kademelere devredilmelidir. Bir organizasyonda sadece vizyon/misyon paylaşımı, iş ve bilgi paylaşımının olması yeterli değildir. Kazanç paylaşımının da gerçek anlamıyla organizasyonda mevcut olması gerekir. Kardan pay verme, çalışanlara hisse senedi satış planı (ESOP) ve benzeri yöntemler uygulanarak çalışanlar organizasyonda “sahip” yapılabilir. Sahiplik duygusunu taşıyan insanlar her zaman daha fazla çalışma eğilimindedirler, daha yaratıcıdır ve kendilerinden her zaman daha fazla vermeye hazırdır. Eğer çalışanlar organizasyonun gerçekten bir ortağı ya da sahibi olarak kendilerini görürlerse o zaman çok daha fazla katılımcı olurlar, bu da sonuçta organizasyonun daha yüksek performansa ulaşmasını sağlar.

### Şekil – 3: Organizasyonda Paylaşım Kültürünün Unsurları



Katılım ve paylaşım kültürünün organizasyonda kurumsallaştırılmasının sağlayacağı yararlar oldukça fazladır. Katılım ve paylaşım kültürünün mevcut olduğu bir organizasyonda çalışanlar;

- daha fazla çalışırlar,
- inisiyatif kullanırlar,
- sorumluluk üstlenirler,
- sahip gibi davranırlar; organizasyonu sahiplenirler,
- organizasyona bağlılık duygularını artırırlar,

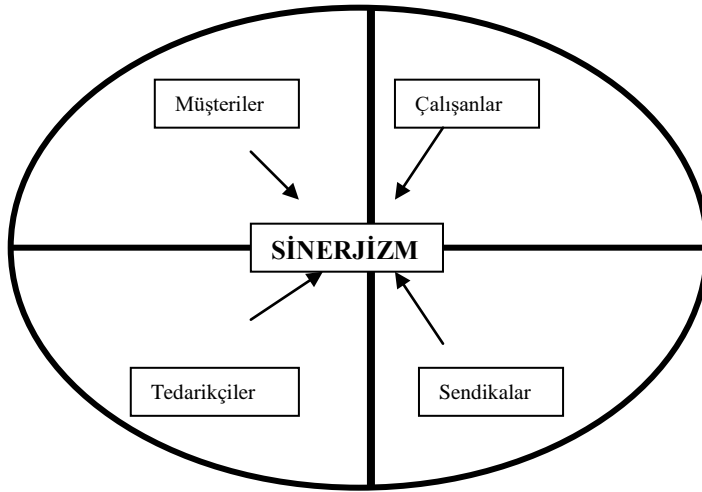


- kendilerine organizasyon yönetici ve çalışanlarına daha fazla güvenirler,
- daha yaratıcı ve yenilikçi olurlar,

Sinerjik yönetim felsefesinin amacı organizasyonda çalışanların daha fazla katılımcı yapılması ve yukarıda saydığımız yararların elde edilmesidir. Ancak, sinerjik yönetim felsefesinde katılım kültüründen sözedenince bundan sadece organizasyon çalışanlarının katılımını anlamamak gerekir. Toplam katılım organizasyonda yönetici ve çalışanların dışında müşterilerin, sendikaların ve tedarikçilerin de organizasyon çalışmalarına belirli ölçülerde iştirakini ifade eder. (Bkz. Şekil-4.)

Organizasyonun amacı “müşteri mutluluğu” olduğuna göre en başta müşterilerin istek ve beklentilerinin belirlenmesi gerekir. Bunun için de organizasyon ile müşteriler arasında bir köprü ve yakınlık olmalıdır. Bunun yanısıra, organizasyon ile çalışanların bağlı oldukları sendikalar arasında da bir yakınlığın ve daha da ötesinde belirli konularda bir ortaklığın kurulması önem taşır. Paylaşma ve katılım kültürü sayesinde organizasyon ve sendika arasında iş barışının sağlanması mümkün olur. Organizasyon ile tedarikçiler arasında da belirli alanlarda bir katılımın ve paylaşımın olması son derece önemlidir. Kendisini organizasyonun bir parçası olarak gören tedarikçiler organizasyona çok daha fazla katkıda bulunabilirler.

#### Şekil- 4: Organizasyonda Toplam Katılım



Sonuç olarak, organizasyonel performansta gerçekten bir atılım elde edilmek isteniyorsa “*toplam katılım kültürünün*” organizasyonda oluşturulması için daha fazla çaba sarfedilmesi gerekir. Bilginin süratle büyüdüğü, rekabetin her geçen gün daha arttığı bir

çağda “*sinerjizm*” gerçekten “fark yaratmak” için çok önemli bir araç olarak düşünülmelidir.

## **Kaynaklar**

*Bu çalışma daha önce yayınlanan iki kitabımızdan (Aktan, 1999c; Aktan, 2003) yararlanılarak hazırlanmıştır. Okuyucunun istifade etmesi için kapsamlı bir referans listesi aşağıda sunulmaktadır.*

ADAIR, John, Effective Teambuilding, New York:Gower, 1986.

AKTAN, Coşkun Can; Değişim ve Yeni Global Yönetim, İstanbul: MESS Yayını, 1997.

AKTAN, Coşkun Can; “Kamuda Kalitesizliğe Çözüm İçin Toplam Kalite”, Ekonomik Forum, Haziran 1997, s. 56-61.

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (1) Değişim Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999 (a).

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.(b)

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (3) Sinerjik Yönetim. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.(c)

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4) İnsan Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999. (d)

AKTAN, Coşkun Can, Değişim Çağında Yönetim, İstanbul: İSO Yayını, 2003.

BECHTELL, Michele L., The Management Compass, Steering the Corporation Using Hoshin Planning, New York: AMA Management, 1995.

CENZO, David A. and Stephen P. Robbins, Human Resource Management, 4 th ed, New York : John Willey and Sons, 1994.

CLARK, Neil, Team Building-A Practical Guide for Trainers, London: Mc Graw Hill Book Co. 1994.

COX, Charles J. and Cary L. Cooper, “Characteristics of the Successful Chief Executive”, Michel Syrett and Clare Hogg (Ed.), Frontiers of Leadership - An Essential Reader, Oxford: Blackwell, 1992. S.79-82.

DEMING, W. Edwards., The New Economics for Industry, Government, Education, Cambridge: MIT, 1993.

DICKENS, Peter, The Ascendant Organization, -Combining Commitment and Control for Long- Term Sustainable Business Success, New York: St. Martin's Press, 1995.

DRUCKER, Peter., Management-Tasks, Responsibilities, Practices, New York: Harper-Row Publ. 1973.

DRUCKER, Peter; Kapitalist Ötesi Toplum, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993.

DYER, William G., Strategies for Managing Change; Addison Wesley Publ. Inc, 1984.

DYER, William G. Team Building: Issues and Alternatives 2<sup>nd</sup> ed. New York: Addison-Wesley, 1997.

FEDERAL Quality Management, Employee Involvement and Quality, Washington DC: July 93.

FOGG, C. Davis., Team-Based Strategic Planning, New York: AMACOM: 1994.

GEORGE, Stephen and Arnold Weinerskirch, Total Quality Management-Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies, New York: John Willey Inc. 1994.

HENDRİCKS, William, How to Manage Conflict, Kansas: National Press Publ. 1991.

İMAİ, Masaaki, Kaizen - Japonya' nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı - İstanbul: BRİSA Yayını, 1997.

ISHIKAWA, Kaoru, Toplam Kalite Kontrol, İstanbul: Kal Der Yayını, 1995.

JANOV, Jill, The Intervene Organization - Hope and Daring at Work - San Francisco: Jossey-Bass Publ. 1994.

KETTERER, Richard F. and Michael M. Chayes, "Executive Development: Finding and Growing Champions of Change" in: David A. Nadler and Robert B. Shaw, A. Elise Walton and Associates, Discontinuous Change, Leading Organizational Transformation, San Francisco:: Jossey-Bass Publ. 1995.

KREITNER, Robert, Management, Boston: Houghton Mifflin, 1995.

LABICH, Kenneth "The Seven Keys to Business Leadership", in: Michel Syrett and Clare Hogg (Ed.) Frontiers of Leadership, -An Essential Leadership-, Oxford: Blackwell, 1992.

LAWLER III, E.E, S.A.Mohrman and G.E.Ledford., Employee Involvement and Total Quality Management. San Francisco, Jossey - Bass, 1992.

- MADDOX, Robert, Team Building: An Exercise in Leadership. London: Kogan Pope. 1988.
- MARGERISON, Charles and D. McCann., Team Management, New York: Mercury, 1990.
- McGREGOR, Douglas., The Human Site of Enterprise, London: McGraw Hill, 1975.
- ÖNGÜR, Akın, “Biz Bilinci İçinde Çağdaş Yönetim”, Gözlem Gazetesi.
- PARKER, Glein M., Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy. San Francisco: Jossey - Boss, 1990.
- PETERS, Tom, Thriving on Chaos, Handbook for A Management Revolution, New York: Alfred A Knopf, 1988.
- REHG, James A., Computer-Integrated Manufacturing, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.
- ROSEN, Robert H, İnsan Yönetimi, İstanbul: MESS, 1998.
- SCHMİDT, Warren H. and Jerome P. Finnigan, The Race Without A Finish Lane: America’s Quest for Total Quality, San Francisco: Jossey-Bass Publ. 1992.
- SCHOLTES, Peter R. The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality, Madison: WI, The Joiner Associates, 1988.
- SCHORODER, Patricia (Ed.), Improving Quality and Performance, Boston: Mosby, 1994.
- SENGE, Peter M. The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization, New York: Doubleday, 1990.
- SHIBA, Soji, Alan Graham and David Valten; A New American TQM-Four Revolution in Management-, Portland: Productivity Press, 1993.
- SIMS, Henry P. and Peter Lorenzi., New Leadership Paradigm, Social Learning and Cognition in Organizations, London: Sage Publ. 1992.
- STEINER, G.; The Creative Organization, Chicago: Chicago University Press, 1965.
- TANNENBAUM, Robert and Warren H. Schmidt.; How to Choose A Leadership Pattern”, in: Louis E. Boone and Donald D. Bowen (Ed), The Great Writings in Management and Organizational Behaviour, Tulsa: PPC Books, 1980.
- TROST, Arty and Judy Rauner, Gaining Momentum-For Board Action-San Diego: Marlborough Publ. 1983.

WART Montgomery van and et all. (Ed.) Handbook of Training and Development for the Public Sector. - A Comprehensive Resource-, San Francisco: The Jossey-Bass Publishers, 1993.

WEISS, Donald H., Başarılı Ekip Oluşturma (Çev: Erhan Toskon), İstanbul: Rota Yapım Tanıtım, 1993.