

## MATRIKS YÖNETİM ŞEKLİ

Prof. Dr. İ. Doğan KARGÜL\*

### Matriks Yönetim

#### 1 — Amacı

Etkin bir matriks örgütünün gelişmesi, zamana ve yöneticilerin gerektiğinde her safhada farklı görüş ve davranışları içeren yeni görevlere hazır olmasına bağlıdır.

Aslında matriks yönetimin özüne inildiğinde, sorumluluğu dağıtma ve paylaşma, grup yönetimi, uzmanlaşma, anlaşarak karar verme, geleneksel hiyerarşik yapıyı kaldırma gibi faaliyetlerin tümü matriksin beyin takımının yeni davranışlarda bulunmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte davranışlarda olası değişmelerin öğrenilmesi zamana bağlıdır. Diğer bir deyişle, yerleşik kültürlerde yeni fikirler her zaman kolaylıkla yıkılabilir. Ne varki iktisadi meseleler, pazarlama ve örgüte ait sıkıntılar da ise davranışlar tam özünlenmeden veya sözü edilen sıkıntılar kültür iyice yerleşmeden önce başlamaktadır. Başarılı bir matriks örgüt planı uygulamanın zor olduğunu söyleyebiliriz.

Matriks örgüt için bugün geri dönüp baktığımızda, 1960'lı yılların ortalarına doğru Amerika Birleşik Devletlerin de matriks örgüt planları, bazı büyük yerli örgütler tarafından benimsenmişti. 1960'lı yılların sonlarında global matriks yapıları çok uluslu firmalarda

\* İ.Ü. İktisat Fakültesi öğretim üyesi.

kesinlikle uygulanıyordu. 1970'li yılların ortalarında matriks örgüt şeklinin kullanılışı hükümet laboratuvarları, hastaneler, sağlık merkezleri, profesyonel firmalar ve geniş, çapta hizmetler sektörü gibi alanlara yayılmıştır.

Yöneticiler, matriks planım kullanırken gelişim süreçlerini bilmelidirler. Yöneticiler, yeni yapısı nedeniyle nihaî matriksin örgüt üyelerinin davranışlarında yarattığı değişikliği farketmelidirler.

Matriks örgütünün faydası nedir? Beklenen yeni davranışlar nasıldır? Yöntemleri kullanmanın zorlukları nelerdir?

Bütün bu soruların cevapları, yöneticilerin matriks planını uygularken gelişim süreçlerini bilmelerine bağlıdır. Yöneticilerin, yeni yapısı nedeniyle matriks sisteminin örgüt üyelerinin davranışlarında yarattığı değişikliği gözlemlemeleri gerekmektedir. Davranışlarda değişiklikler meydana gelmesi ancak isabetli adımlarla mümkündür!

## 2 — Matriks Örgüt için gerekli şartlar

Bir matriks örgüt planının niçin benimsenmiş olduğu çeşitli güncel akınların matriks örgütü yaklaşım şartlarını araştırmakla belirlenebilir. Yapılan bir araştırma böylesi üç koşula dikkatimizi çekmektedir.

- 1 — İkili odaklar için dış etkiler
- 2 — Eş-anlı olarak fazla miktarda bilgi akışı ihtiyacı
- 3 — Bölünmüş bilgi sağlama kaynaklarının etkisi

**Birinci** koşul, da çok yönlülük, birden fazla yönün belirli bir çevreye sahip örgüt yönetiminde önemli olabileceğini açıklamaktadır. İleri teknolojilere sahip örgütler, pazarlama sektöründe ve üretim karmasında muhtemel değişikliklere karşı hazır olmakla birlikte, ilmi ve teknik bilgilerini veya imalat teknolojisini korumalıdır. Keza hizmet kesiminde bir sigorta firması da yaşam, yangın, kaza vb. alanlarda rekabet etme ve şehir-kırsal alan, doğu, batı gibi mekân farklarına eş-anlı bir şekilde ayak uydurmalıdır. Merkezi kolaylık sağlayan hizmetler sektörü, şehire, köylere, kırsal alanlara servis sunarken, rehabilitasyon, sosyal çalışma olanakları ve psikolojik yeteneklerin gelişmesi gibi çeşitli düzenlemeler yapmalıdır,

## Matriks Yönetim Şekil

Diğer taraftan ikili matriks yapılan iş ve bölge şeklinde olabilir.

**İkinci koşul**'da örgütün eş-anlı olarak kritik yan çevrelerle uyum halindeyken bilgi birikimini de sağlayabilmesidir. Hizmetler sektörü buna en iyi örnektir. Etkin bir servis sağlamak gerekçesiyle şehir ve örgüt arası ilişkilerde görev alan eleman şehirdeki bireylere yardımın ulaştırılması için mahalli yolları bilmelidir. Böylesi bir uğraşın yolu ise cami imanından, polise, muhtara, servis klüplerine, halkla ilişkili bürolara ve işletme yöneticilerine kadar her yetkiliyi tanımayı gerektirmektedir. O halde ilişkiyi sağlayan eleman, örgütün kaynak kapasitesini de bilmelidir. Öyleki, gençlerin problemleri ile ilgilenen psikiyatristler ve sosyal hizmetlerde görevli işçilere yardımcı olan daha deneyimli kimselerin bulunması bunlar arasında sayılabilir.

Şehrin sosyal yapısının sürekli değişmesi, değişik grupların girip çıkması, yeni nesillerin problemleri, yeni bilgilerin ortaya çıkması ve çok sayıda müsteriler ile örgüt elemanlarının varlığı örgütün gelişmesi ve kaynaklara göre etkin dağılımı sağlaması mümkün **olamamaktadır**. Bununla beraber, etkin bir hizmet sağlamak üzere iş ile ilgili toplanan bilgiyi işleyebilmesi için örgütün kapasitesini geliştirmesi zorunludur. Bu istek göz önüne alındığında **matriks örgüt planının kurulması uygun düşmektedir**.

**Üçüncü koşul** Tipik bir endüstriyel örgütte üretim ve işletme birimleri matriksiz bir bölümünü oluşturur. Üretim veya işletmenin yaşam süreci içinde değişik aşamalarda değişik kaynaklara ihtiyacı vardır. Üretim aşamaların da sırasıyla üretimin geliştirilmesi, prototip testi, pazarlama testi, üretimin aletleri, pazarlama programları bulunmaktadır. Üretimde ihtiyaç duyulan değişik kaynaklar da, planlama mühendisleri, pazar araştırma analistleri, reklamcılar, pazarlamacılar ve diğerlerinden oluşmaktadır.

Kısa dönemler için dahi olsa sırasal taleplerden farklı olarak bazı kaynaklara tam kapasite kullanımın da daha çok gerek duyulmaktadır. Bunlar da ortalama eksperler, çeşitli madde uzmanları, bazen da anbalaj yapan kişiler olabilmektedirler. Bu elemanların yerinde uygun olarak istihdam edilmeleri kaynakların örgütle bölünmesiyle mümkündür. Bölüşümün bu hakkı sağlayamadığı hallerde üretimde işletme yöneticileri bu servisle sözleşme yaparlar.

Bunun için diğer bir örnek; birçok değişik projeleri inceleyip değerlendirmekle yükümlü olan hükümet birimleridir. Bu tür çalış-

malar için çok sayıda uzmana gerek vardır. Belirli bir projenin yürütülmesinde proje sorumlusu kişi, ekonometrisyenlere, teknik eksperlere ve uluslararası danışmanlara ihtiyaç duyabilir. Bütçe kısıntıları vasıflı iş gücünün sürekli dinamizm göstermesi halinde hükümet birimini tam kapasite kullanımından koruyabilir. **Kaynakların etkin bölüşümü** bütçe kısıtlamaları dahilinde çok sayıda mevcut projelerin yürütülmesinde en etkin yoldur.

### 3 — Matriks Örgütlenmenin Yararları

Matriks örgüt planında belli bazı faydaların belirlenmesi örgüt şeklinin benimsenmesine bağlıdır. Örgüt kendi başarısında etkili olan çevresel sektörlerle sürekli olarak karşılık verebilir. Bir sektörün dışsal veya bölgesel önemi geleneksel düzen içerisinde söz konusudur. **Burada önemli olan her bölümün matriks yöneticisi ile dolaysız temas halinde olmasıdır.** Her bir bölgesel sektörün kendi birimleri olan müşteriler, üreticiler ve dış eksperleri ile olan ilişkileri üzerinde durmak gerekmektedir.

Geniş bilgi sağlamak üzere, örgüt karar alma yetkisini yayabilmelidir. **Bir yöneticiye yetki dağılımında sorunluluğun verilmesi, örgüt üyelerinin herbirinin yönetildiğini ve onlarla ilgilenildiği imajını sağlar.**

İşletme müdürü veya üretim yöneticisi bir görev için yetkiye sahip olduğu sürece kendisinden beklenen başarıyı mutlaka gösterecektir. Kaynaklar tükeniyorsa, paylaşılmalıdır veya ödünç alınmak ya da üzerlerinde anlaşmaya gidilmelidir.

Diğer taraftan işletme müdürleri yeni kolaylıklar sağlamak için mücadele etmelidirler. Yapılan çeşitli mücadeleler istenen sonucu vermezse, örgüt dışında araştırma yaparlar ve dolayısıyla dış dünya ile ilişki kurabilirler. Durumlarında gözlenen gerçek, onları yan çevrelerle iletişim kurmaları için geniş bir çalışmaya sürüklemektedir. İletişim tarzı, patronlar (üst kademe) ile dikey olmaktan **çok yavaş olmaktadır.** Bu durum matriks örgütünün kapasitesini geniş çapta bilgi yoluyla anlaşılır göstermesi için bir yöntemdir. İmkânlar, önemli programlar ve ürünler arasında eş-anlı şekilde paylaşılır. Bilgiler, personel kanalı ile kolaylıkla program yönünden fonksiyonel şekline dönüştürülebilir.

## Matriks Yönetim Şekil

### 4 — Matriks Örgütlerde Yeni Davranışlar

Örgütün matriks planına geçmesiyle dikkate değer dört rol önemli ölçüde değişmektedir. Matriks örgüt planını yöneten başkan ikili çıkışlar arasındaki gücü dengelemesini öğrenmelidir. Üretim veya program yöneticileri küçük çapta yöneticiler olmaktadır, ancak genel yönetimin tüm görevlerini öğrenmelidirler. Bir çoğu kendilerine ait özellikleri saklamaktan kaçınmalı kabiliyetlerini açığa vurmalarıdır. Görev yapan yöneticiler reaksiyonel olma yerine, aktif seviyede yeni tip davranışları öğrenmelidirler. İkili sorumluluğu olan kişiler şüpheli olmalıdır.

Örgütün itibar gören bir yapıya sahip olması halinde matriks'in başkanlığını yürüten kimse kendi kendine merkezi bir karar organıdır. Yani böylece birim adına temsil yetkisine haizdir. Merkezi karar organı tarafından örgütün nasıl çalıştığına anlaşılmasına göre matriks örgüt başarılı veya başarısız olur. Matriks örgütün ne şekilde anlaşılacağına ait önemli ip uçlarından biri, uygun denge güçlerinin önemini kavramaktır.

Böyle bir ademi-merkezi (desentralizasyon) yönetime rağmen örgütün üst kademesi, hareket'a (operasyonel) alt kararlar almada yetkili değildir. Merkez organın denetiminin yazılması geniş olabilir, çünkü merkez organ günlük kararlardan bağımsızdır.

Çevrede bulunan diğer iş yerleri matriks örgüt planını uyguladıkları sürece güç oralarına göre ayarlanmalı veya gerektiğinde kaydırılmalıdır. Ekonomik krizler halinde güç, üretim kanadına geçirilmelidir. Çevre verimli olduğu zaman, kaynakların belirlenmesi uzmanlar tarafından çeşitli fonksiyonların hazırlanması ile yapılır. Böylesi ekonomik dönemler de örgütün rakipleri de fonksiyonel alanlarda yatırım yapıyor olacaklardır. Matriks örgüt rakiplerine karşı koyabilmelidir. İş yapmaya ait (fonksiyonel) yetkiler, örgütün varoluş nedeninde, çevreye uymada, karşılaştığı güçlüklerin çözümünde ve örgütün daha geniş alanlara yayılmasında belirlenmektedir. Bu yetkiler kısa dönem içerisinde indirgenebilir. Fakat uzun dönem de dikkatle incelenmeli ve ele alınmalıdır.

Matriks örgütte güçleri dengeleme sorunu, uygunluk açısından önemlidir. Uygun dengeyi sağlamak için merkezi organ, gerektiğinde kuvvetini kaydırmaya yarayan organizasyon mekanizması destek sistemleri ve işlemlerine gerek duyar. Bununla birlikte en uygun

dengeyi kuran tek örgüt de bir çözüm değildir. Olup bitenleri anlamak ve örgütlerinden nasıl faydalanılacağını becerebilmek, merkezi organın dengeyi sağlama konusunda yeteneğini ortaya koymaktadır.

Üretim ve üretim programı yöneticileri genellikle örgütün hakim olduğu özel fonksiyonel alanlardan seçilmektedir. Bundan dolayı mühendis ağırlıklı ortaklıklarda mühendisler üretim müdürleri olmaktadır. Tütekim pazarlama ortaklıklarında işi alanlar pazarlama uzmanlarıdır. Tıpkı sigorta şirketlerinde sigortacılar ve hastanelerde doktorların bulunması ve onların yönetmesi gibi.

**Bürokrasiler de hiyerarşik yapının yıkılması zordur, ayrıca alışılmış davranışlardan ne denli vazgeçilebileceği ise bir sorun olarak karşımıza daima çıkacaktır.**

Matriks örgütte, üretim müdürleri özellikleri sadece kendilerine saklamazlarsa etkileri artacaktır. Örneğin kendi sahip olduğu projeleri diğer elemanlara aktarabilirler. Üretimi Programlayan yöneticilerden böyle bir davranışı talep etmek o kadar zor değildir. Şayet aksini yaparlarsa yönetmek istedikleri dış dünyaya açılmayacaklardır. Etkili olmak isteyen uzmanlar, problemlerin çözümünde belli bir sıra takip etmelidirler. Bu uzmanlar matriks'te yöntemlerini geliştirmelidirler. Ayrıca tüm program ve üretim çizgisinden haberdar olmalı ve yeni fikirlere açık olmalıdırlar. **Fonksiyonel yöneticiler\*** organizasyon içerisinde yeri geldiğinde özel yeteneklerini ortaya koyabilmelidirler. Çünkü bu yöneticiler özel bilgileri denetlemekle görevlendirilmişlerdir. Eğer üretim müdürleri kendi yan çevrelerini gerektiği gibi yöneteceklerse üretim karmasında ve elemanlar konusunda onları koruyacak bilgilere gerek duyacaklardır. Fonksiyonel yöneticiler, bu koruyucu işlevi gerçekleştirmeyle vasıflandırılmışlardır. Bu kişiler normal de örgütün uzun dönem içinde gidişatını bilmektedirler ve ihtiyaçları önceden tahmin etmelidirler.

Fonksiyonel yöneticiler, üretim müdürlerinin karşılaşabilmesi olası sorunlara eğilmelidirler. Bazı fonksiyonel yöneticiler için bunlar rakıdal davranışları gerektirmekte ve öğrenilmesi uzun süre almaktadır. Bu geçiş ve değişim süresince merkez organ, matriks yapısı içindeki uyumu sağlayabilmelidir. Ne yazık ki örgüt eleman-

\* Görev üstlenmiş genel müdürler.

## Matriks Yönetim Şekil

ları ikili sorumluluk aldıklarında eş güdümü sürdürmeleri için gereken zaman konusunda kendilerine daha az toleranslı davranılmaktadır. Halbuki fonksiyonel yöneticilere sorunlar hakkında tahmin yapabilmeleri için verilen süre daha fazladır. Bu ayrıcalık ise ikili sorumluluğa haiz kişilerin görevlerinden istifasına yol açabilmektedir.

Matriks örgütlenme de kişiler onlardan istenen yeni davranışları öğrenebilirler mi? Bazıları için bu mümkündür. Bazıları için ise zor olmaktadır. Bununla birlikte sözü edilen kişisel girişimler aslında ilk bakıldığında görüldükleri kadar ürkütücü değildir. Ancak bazı kuruluşlarda bu yeteneklerin geliştirilmesine uygun olmayabilir. Bu durumda olanların kendi geleneksel örgüt yapılarını sürdürmeleri daha yerinde olur.

Matriks örgüt planının uygulaması herkes için gerekli olmayabilir. Bu iş ile faal olarak ilgilenenler, örgüt üyelerinin ancak % 5'i kadarını oluşturmaktadır. Bu oran, üretim ve fonksiyonel yöneticileri ve onların alt kademelerinde bulunan kişileri ihtiva etmektedir. Diğer elemanlar için örgüt geleneksel biçimde işlevini sürdürmeye devam edebilmektedir. Örneğin ikili sorumluluğa haiz eleman, hem pazarlama hem de fonksiyonel grup üyesi olabilir. Bu örgüt aynı zamanda geleneksel hiyerarşik yapıya bağlı olarak rapor veren çeşitli alt kademelere sahip olabilir. Bu alt kademeler, matriks yapısının üst seviyesinde de varlıklarını korumak için uğraşı vermek yerine görevlerini ihmal edebilmektedirler.

İkinci bir alternatif olarak, matriks örgüt profesyonel bir kuruluş için uygulanmakta ise ofis sekreterleri dahil herkes matriks planının etkisini hissedebilir. Böyle bir yapı planlamacılar, mimarlar ve mühendisler tarafından paylaşılmış olabilir.

### 5 — Matriksin Uygulanışı

Matrikse ihtiyaç duyulan yeni davranışların benimsenmesinde elemanların öğrenmesi gerekli pek çok şey vardır. Bu konuda çelişkilerin yok edilmesi, yetenekleri belirleme, belirli bir düzene sokma gibi yaklaşımlar sayılabilir. Bu arada birçok örgütler ihtiyaçlarını belirleyebilirler. Matrikste ilgili elemanlar kim olduklarını bilmelidirler. Matriks örgütte ikili sorumluluğu haiz elemanların yanısıra

diğerlerinin de nasıl çalıştığına daha çok dikkat edilmelidir. Bu nedenle matriks'in tüm kademelerinde çalışan elemanlar değerlidir. Eğer merkez organ, kademelerinde çalışan üretim ve fonksiyonel yöneticilerin rollerini iyi yürütebilirse, ikili sorumluluk iyi sonuçlar verecektir.

Başlama aşamasına gelmek zordur. Eğer organizasyon fonksiyonel türden ise, onun yöneticilerinin bulunması bir sorundur. Gerekli olan elemanlar alt kademelerde istihdam ediliyor olabilirler.

Bu arada birtakım sorular hep ortaya çıkacaktır. Şöyleki; Güç dengelerinin kaydırılması çok uzun bir sürede mi olacaktır? Eğer yeni üretim yöneticileri, birinci sınıf fonksiyonel yöneticiler mertebesinden gelirlerse genel yönetim de söz hakkı elde etmeyi becerebilecekler mi? Yeni atanan fonksiyonel yöneticiler rollerini deneyebilecekler mi ve alt kademeledekiler, bunların eski rollerine uyum sağlayabilecekler mi? Eğer yeni üretim yöneticileri dışardan alınır sa bir şeyler ümit etmek çok fazla mı olacaktır? Bu konuda, hem değer kazanmaları hem de olası strüktürel iş değişimi hakkında tartışmalar yapılabilecektir.

Başlamak zor olmakla birlikte şayet herkes matriks uygulamanın değişik tarzda bir çalışma olacağı hususunda hem fikir ise başlangıç için iyi olacaktır. Örgütün yeterli bir iletişime sahip olması ve bilgi alış verişinde etkinlik sağlaması halinde, başlangıcı finale sürülemek daha kolay gerçekleşecektir.

Matriks örgütün bireylerin işleri üzerinde nasıl bir etki yarattığı hakkındaki düşünceleri gündeme getirmeye imkân verecek mekanizmalar olmalıdır. Etkin bir matriks örgütü planının gelişmesi için çeşitli aşamalar mevcuttur. Planın başarıya ulaşması, önemli ölçüde davranışsal, strüktürel ve kültürel değişimler bekler. Bu işlevin gelişmesi ve başarı ile gerçekleşmesi zaman alacaktır ve pahalıya mal olacaktır.



## Matriks Yönetim Şekil

### Matriks Örgütte Güç Dengesi Özeti

Fonksiyon	Ürün / Proje
	<— Durum otoritesi Üretim yöneticileri, hacmi önemli olmaksızın, bütünden sorumludur. Hiçbir fonksiyonel yönetici böyle bir yetkiyi elde edemez.
Dış Satım —>	<— Dış İlişkiler
Kaynakları organizasyon dışına aktarma hakkına sahip bir fonksiyonel yönetici aynı zamanda bu durumda üretim yöneticisi de de sayılmaktadır.	Organizasyon dahilinde kullanımı uygunsa dışardan kaynakların girişini sağlama hakkı kullanılabilir.
	<— Kâr ve Zararlardan Sorumluluk
	Orzanzasyonun kendi ölçeği ile, gösterdiği temsil yetkisinin sınırlarını eş değer olması çok önemlidir.
Teknolojik belirsikleri kontrol —>	<— Pazar ve Tüketici Kontrolü
Önemli çevrelerdeki belirsiz imkânları araştırmak, gücün değerini ortaya çıkarır.	Önemli sayılabilecek çevrelerde çeşitli ürünlerin kontrolü güç dengesinin önemine dikkati çeker.
İkame olanaksızlığı —>	<— Ödüller
Kaynakların uygunluğunu kontrol etmek ve bunun gelişimi için gücün gerekliliği	Fonksiyonel yöneticilerden çok, üretim yöneticilerini ödüllendirmek gücünü üretim kanadına kaydırmaktadır.
Personel İdaresi —>	<— İş Unvanı
Koruma, işten çıkarma, terfi ettirme ve fonksiyonel yöneticilere ait kararlar almak	Benzer unvanlara sahip program yöneticileri farklı amaçlara sahip olabilir.

Prof. Dr. İ. Doğan KARGÜL

Rapor veren kademe

Fonksiyonel yöneticiler, direk olarak merkez organ'a rapor verirler. Bu organizasyona karşı açıklanabilir bir ilişkidir.

Liderlik İmkânı

Üretim yöneticileri fonksiyonel müdürlere rapor verirler. Merkez organ ise üretim alanında hepsinin patronudur.

Kariyer Gelişimi

Fonksiyonel yöneticiler, kuruluşta bulunan herkesin meslek hayatı üzerinde etkili olmaktadır.

İş Yapabilme Performans gelişimi

Üretim yöneticileri kısa dönem için ürün/personel oranını yükseltme de önemli input (girdi) sağlarlar.

Genel Kurul Toplantıları

Organizasyon yönetim kararları için haftada bir toplanırlar. Bu toplantıya merkez organ ve fonksiyonel yöneticiler katılırlar.

Bütçe Kontrolü

Üretim yöneticileri sık sık bütçeyi kontrol etmektedirler ve gereksinim duyulan kaynaklar hakkında fonksiyonel yöneticilerle sık görüşürler.