

TAKIM YÖNETİMİ VE ETKİN TAKIM YÖNETİMİNE BİR ÖRNEK: CHEVRON'DA KENDİNİ YÖNETEN TAKIM UYGULAMASI

A. Haluk PINAR*

Özet

Taylor'dan bu yana yönetim biliminde çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların her biri işletmelerde daha etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesine önemli katkılar sağlamıştır. Bilgi toplumlarının söz konusu olduğu 21.yüzyılın yönetim anlayışı ise geçmişin yönetim yaklaşımlarından farklı olmalıdır. Bilgiye dayalı ekonomilerde birbirini bütünleyen, sinerji oluşturan takım çalışanları olacaktır. Bu nedenle günümüzde hiyerarşik basamakların azaltıldığı, çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılmaya çalışıldığı takım yapıları giderek daha çok ilgi çekmektedir ve takım yönetimi önem kazanmaktadır. Bu çalışmada uygulamaya ilişkin bir örneğin yer verildiği, kendini yöneten takım yapılarının gelecekte işletmelerde daha yoğun bir şekilde kullanılacağı söylenilebilir.

Anahtar Kelimeler: *Takım, Takım Çalışması, Sinerji, Kendini Yöneten Takım.*

GİRİŞ

Fordizm ve Taylorizm gibi yaklaşımlar, talebin arzi aştığı, kalifiye elemanların pek olmadığı, fiyatın ana rekabet aracı olduğu dönemlerde geliştirilmiştir. Pazarların küreselleşmesi, gelişen ülkeler, teknolojideki gelişmeler ve dünya çapındaki kapasite fazlası ise rekabetin düzeyini artırmış ve yenilikçi, farklı yaklaşımları ön plana çıkarmıştır (Tranfield, Smith, 2002, s.471). Bu yaklaşımlardan birisi olan takım yönetimi endüstriyel çalışma kültürünün merkezinde yer almaktadır. Sanayi ötesi

* Yrd. Doç. Dr.; İslahiye Meslek Yüksekokulu, İşletme Bölümü, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş

toplumlar ve küresel ekonomi; yaratıcılık, planlama ve problem çözme gibi konularda, işbirliğini kolaylaştırıcı takım yaklaşımlarını gerektirmektedir (Harris&Harris, 1996, s. 26).

Bu nedenle takım yönetimi, günümüz yöneticilerinin işletmeleri için belirledikleri yol haritalarında ilk ve en öncelikli ele almaları gereken konulardan birisi olmuştur. Artık bir kahramanın ön plana çıkararak her türlü sorunu çözmesi, mucize reçeteler ortaya koyarak işletmeye quantum sıçraması yaptırmaması mümkün görülmemektedir. Başarı ancak takım çalışması ile mümkün olabilmektedir.

Bununla birlikte takım çalışması sadece günümüze ait bir anlayış değildir. Örneğin Michelangelo, Sistine Kilisesinin tavanının resimlerini yaparken, yönetimindeki 13 kişilik bir ekiple çalışmıştır. Bu ekipte yer alan kişiler takım çalışmasının bireysel çalışmadan daha önemli olduğunun farkındaydılar. Doğru bir şekilde uygulandığında takım çalışması her bir bireye, bireysel olarak yapabileceklerinden çok üst düzeyde başarılar sağlayabilmektedir (Scarnati, 2001, s.5).

Modern yönetim anlayışı açısından bakıldığında takım çalışmalarının son derece gerekli olduğu söylenebilir. Fonksiyonel organizasyon, departmanlar arası koordinasyonun sağlanması için takım çalışmasını gerektirmektedir. Network organizasyon, takım çalışmasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinin modern bir yoludur. Takım çalışması yönetim ve liderliği kolaylaştırır. Uygun bir şekilde gerçekleştirildiğinde iletişimi daha etkin kılar ve bu konuyla ilgili zaman israfını azaltır. Bunun yanında takım çalışması motivasyonel bir anlamda içerir ve kurum içi takım çalışması eğitimi önemli bir eğitsel kaynağı oluşturur (Nurmi, 1996, s.8).

Bu çalışmada geniş bir literatür taraması yapılarak, günümüzde giderek daha çok önem kazanan takım yönetimi ve en çok dikkat çeken takım yapılarından olan kendini yöneten takım yapılarının uygulanmasına ilişkin yaklaşımların ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın ilk kısmında konu ile ilgili yapılan geniş literatür taramasına yer verilecek daha sonra ise sonuç ve öneriler ortaya konulacaktır.

LİTERATÜR TARAMASI

1. TAKIM YÖNETİMİ

1.1. Grupların Doğası ve Özellikleri

Takım çalışmasına geçmeden önce grup kavramı üzerinde durmakta fayda vardır. Gruplar sosyalleşmede önemli bir araçtır. Bazı sosyolojistler

insan sosyal davranışının doğasında düzen içinde olmanın bulunduğunu ve seçtikleri grup vasıtasıyla kendilerini ifade etmeye güçlü bir şekilde ihtiyaç duyduklarını açık bir şekilde göstermişlerdir. Bunun yanında gruplar sosyal yaşamın merkez noktası olarak işlev görürler. Gruplar sosyal doğanın esasının temellerini ve bireylerin ideallerini oluşturur. Grupların özellikleri şu başlıklar altında incelenebilir (Ingram, Desombre, 1999, s.16-17):

- Toplanma: Grup üyesi olduklarının bilincinde olan insanların bir araya gelmesi
- Yakınlık: Yüzyüze birliktelik, diğer grup üyeleriyle sosyalleşme ve arkadaşlık sağlar
- Amaç: Gruplar ortak bir amacın paylaşılması için bir araya gelirler
- Karşılıklı etkileşim: Grup üyeleri birbirleriyle karşılıklı etkileşim içerisindedirler ve birbirlerini etkilerler
- Karşılıklı Bağımlılık: Grup üyeleri birbirlerine karşılıklı bağımlıdırlar

1.2. Takım ve Takım Çalışması

Grup ve takım aynı şey değildir. Takım üyeleri grup üyelerinden daha çok birbirlerine bağlıdırlar ve birbirlerini tamamlayarak sinerji oluştururlar. "Takım; etkileşim içerisinde bulunan, ortak amaçların başarılması konusunda birbirlerine karşı sorumlu olan ve kendilerini bir örgütteki sosyal yapının parçası olarak algılayan iki veya daha fazla kişiden oluşmuş gruptur (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005, s.382)".

Bir başka açıdan takım, yüksek kaliteli sonuçlar üreten, birlikte çalışmaktan hoşlanan, ortak amaçları başarmak için kendini adanmış enerjik insan grubu olarak tanımlanmaktadır (Castka vd., 2001, s.123).

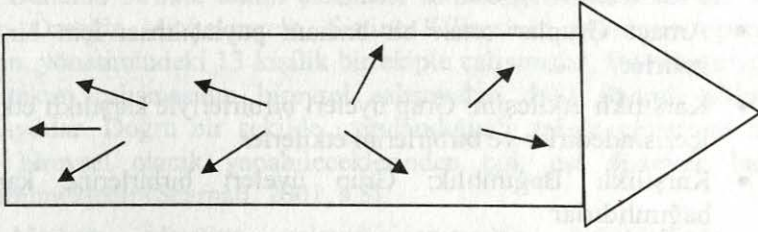
Bunun yanında takım, enerjiye odaklanabilme, fırsatlara hızlı cevap verebilme, sorumluluk ve ödülleri paylaşabilme yeteneğine sahiptir. Takımlar amaç odaklıdır ve üyeleri bu amacı sadece anlamakla kalmaz aynı zamanda faaliyetler ve kararların rehberliğinde uygulamaya koyarlar (Lai, 2002, s. 17). Takım çalışması ise Oxford İngilizce sözlükte şu şekilde tanımlanmaktadır (Ingram, Desombre, 1999, s.18)

- oyuncular takımı tarafından gerçekleştirilen faaliyet
- personel takımı tarafından iş yapma

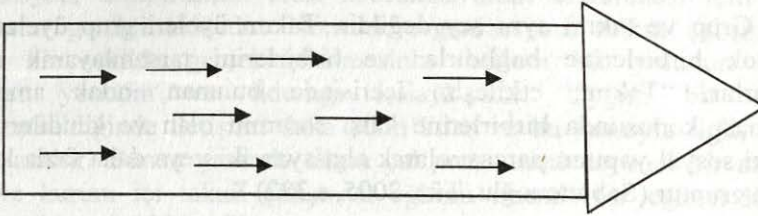
Bireylerin sahip oldukları bilgi, uzmanlık ve deneyimler sınırlıdır. Taşra yolunda trafik en yavaş aracın hızı kadar ilerler. Takım çalışması grubun her bir üyesine, hızını artırması ve yeni süper yollar oluşturması için işbirliği içinde çalışma imkanı verir. Bunun gerçekleşmesi için ilk olarak

takım üyeleri çağdaş beceri ve uzmanlıklara sahip kişiler arasından seçilmek zorundadır. İkinci olarak takım üyelerinin amaca odaklanmaları gerekmektedir. Burada anahtar konu takım üyelerinin birlikte çalışmaya uygun ve uzman kişiler arasından seçilmesidir (Scarnati, 2001, s.5).

Tek tek bireyler olağanüstü sıkı çalışıyor olabilirler, ama çabaları yeteri kadar verimlilikte takım çalışmasına dönüşmez (Şekil:1-a). Burada bir amaç ortaklığı, paylaşılan bir vizyon ve birbirinin çabasını tamamlama yönünde bir anlayış sağlanabilirse, grup beklenen doğrultuda bir gelişme gösterecek ve takım çalışmasından söz edilebilecektir (Şekil:1-b) (Senge, 1994, s. 255).



Şekil 1a. Amaç Birlikteliğinin Sağlanamaması ve Takım Çalışmasının Oluşmaması



Şekil 1b. Amaç Ortaklığı, Birbirinin Çabasını Tamamlama, Paylaşılan Vizyon

Kaynak: Senge, 1994, s.255

1.3. Takım Oluşturma

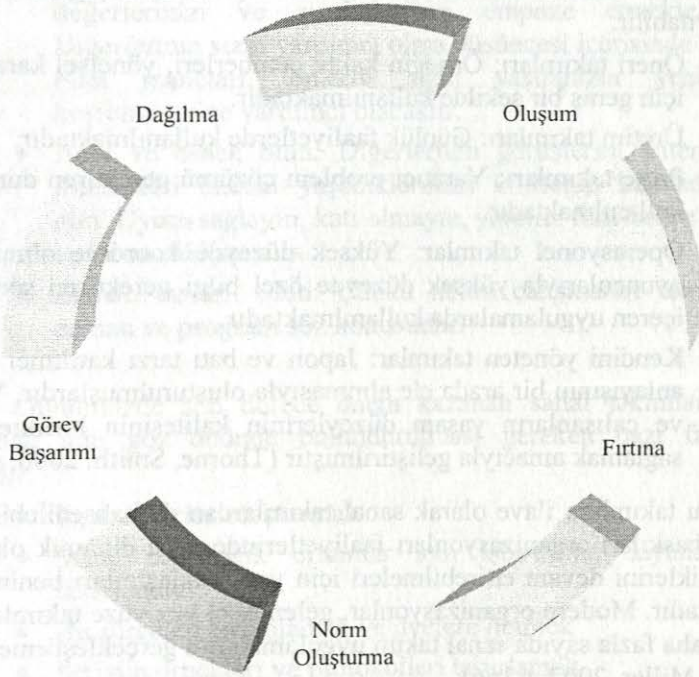
Diğer insan sistemlerinde olduğu gibi takım süreci açık gelişme safhalarına ve yaşam döngüsüne sahiptir (Şekil 2). Bu doğrusal bir süreç değildir. Bununla birlikte takımlar yeni üyelerin katılımı, önemli olaylar ve yetersiz destek durumlarında aşağıda belirtilen aşamalar üzerinde, buldukları düzeyden daha önceki düzeylere dönebilirler. Takım geliştirme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (Swenson, 1997, s.20):

- Oluşum
- Fırtına
- Norm oluşturma
- Görevin başarımı

- Dağılma

Oluşum aşaması yüksek görev düşüncesi, yapı ve yöneltmeye ilişkindir. Bu aşamada amaçlar, zaman çizelgesi, kaynaklar, yöneltme ve desteğe ilişkin bilgi toplanır. Üyeler birbirlerinin backgroundlarını, ilgilerini ve becerilerini paylaşırlar. Bu aşama tam olarak gerçekleştirilmeksizin takım problemlerle karşılaşır, üyeler birbirini tanımaz, şevk azalır.

Fırtına aşaması takım içerisindeki pozisyonların belirlenmesi, farklı tarzların ortaya çıkması, eleştiri, anlaşmazlık ve çatışmaların görüldüğü safhadır.



Şekil 2. Takım Oluşturma Sürecinin Safhaları

Kaynak: Swenson, 1997, s 21'den uyarlanmıştır.

Çatışmaları olumlu bir şekilde yönetmekten kaçınan takımlar daha sonra karar verme ve problem çözmeye bir takım sorunlarla karşılaşır.

Norm oluşturma aşaması takım içerisinde bağlılık, işbirliği ve sorumluluk almanın sağlandığı aşamadır. Takım normları üyelerin davranışlarını düzenleyen bir şekilde geliştirilir.

Görevin başarımı aşamasında takımların yüksek motivasyonu ve görevin iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi sözkonusudur. Takım üyeleri görev

ve takım kaynaklarını açık bir şekilde anlarlar, farklılıkları ve çatışmaları yapıcı bir şekilde değerlendirirler ve ihtiyaç duyulan faaliyetler davranışları yeniden gözden geçirirler.

Dağılıma aşamasında ise görev sona ermiştir. Görev tamamlandığında bu kutlanmalı ve başarımlar, kazanılan ödüller ve takımın bu faaliyetten neler öğrendiği duyurulmalıdır.

1.4. Takım Türleri

Takım türleri üstlendikleri görev açısından aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.

- Öneri takımları: Örneğin kalite çemberleri, yönetsel karar verme için geniş bir şekilde kullanılmaktadır.
- Üretim takımları: Günlük faaliyetlerde kullanılmaktadır.
- Proje takımları: Yaratıcı problem çözümü gerektiren durumlarda kullanılmaktadır.
- Operasyonel takımlar: Yüksek düzeyde koordine olmuş takım oyuncularıyla yüksek düzeyde özel bilgi gerektiren sorumluluk içeren uygulamalarda kullanılmaktadır.
- Kendini yöneten takımlar: Japon ve batı tarzı katılımcı yönetim anlayışının bir arada ele alınmasıyla oluşturulmuşlardır. Verimlik ve çalışanların yaşam düzeylerinin kalitesinin birlikte artışı sağlamak amacıyla geliştirilmiştir (Thorne, Smith, 2000, s. 348).

Bu takımlara ilave olarak sanal takımlardan da bahsedilebilir. Yeni ekonomi baskıları organizasyonları faaliyetlerinde daha dinamik olmaya ve rekabetçiliklerini devam ettirebilmeleri için yeni yaklaşımları benimsemeye zorlamaktadır. Modern organizasyonlar, geleneksel yüz yüze takımlar yerine giderek daha fazla sayıda sanal takım uygulamalarını gerçekleştirmektedirler (Arnison, Miller, 2002, s.166).

Sanal takımlar özellikle küresel düzeyde faaliyet gösteren işletmelerde, birbirlerinden coğrafik olarak çok uzakta olan takım üyelerinin, sanal ortamda sanki yüz yüzelermiş gibi iletişim içerisinde buldukları takımlardır. Bununla birlikte sanal takımlar tanımlaması aynı binanın içerisinde bulunan ve dijital ortamda işbirliğini gerçekleştiren takımlar içinde kullanılmaktadır.

1.5. Takım Çalışmalarında Başarılı Olmanın Koşulları

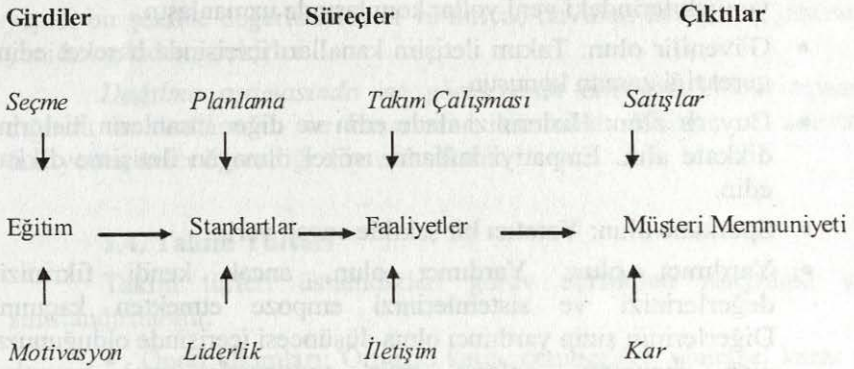
Takımların başarılı olabilmesi için aşağıdaki konuların dikkate alınması gerekmektedir (Haris & Harris, 1996, s. 29).

- Uzman olun: Yeni liderlik ve iletişim tarzları, personel katılımı ve ilişkilerindeki yeni yollar konularında uzmanlaşın.
- Güvenilir olun: Takım iletişim kanalları içerisinde hareket edin, gerektiği zaman konuşun.
- Duyarlı olun: Hislerinizi ifade edin ve diğer insanların hislerini dikkate alın. Empatiyi kullanın, sözel olmayan iletişime dikkat edin.
- Spontane olun: Yaratıcı bir şekilde cevap verin.
- Yardımcı olun: Yardımcı olun, ancak kendi fikrinizi, değerlerinizi ve sistemlerinizi empoze etmekten kaçının. Diğerlerinin sizin yardımcı olma düşüncesi içerisinde olduğunuza olan inançları, onların sizin vasitanızla yeni boyutlar keşfetmelerine yardımcı olacaktır.
- Açık ve esnek olun: Diğerlerinin görüşlerini, alternatifleri ve ihtimalleri önceki yaşadıklarınıza kilitlenip kalmadan dikkate alın. Uyum sağlayın, katı olmayın, yaratıcı fikirleri ve farklı bakış açıları dikkate alın.
- Zaman duyarlı olun: Çünkü takım çalışmaları için sınırlı bir zaman ve program söz konusudur.

Günümüzde son derece önem kazanan sanal takımlarda başarılı olabilmek için göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörler ise şunlardır:

- Açık amaçlar oluşturmak
- Sanal elektronik ortamlar için işbirliğine dayanan süreçler tasarlamak
- Bu süreçleri tanımlamak ve üyelere iletmek
- İletişim örnekleri ve protokolleri tasarlamak
- Sanal çalışmayı destekleyen çevre oluşturmak
- Sanal çalışmayı stressiz bir şekilde yönetmek
- Şirket yöneticilerini sanal takım çalışmasına yöneltmek
- Sanal takımlarda karşılıklı güven ve saygı oluşturmak (Bal, Gundry, 1999, s.175)

Bunun yanında etkili sonuçlara ulaşabilmek için takım çalışmalarına sistem yaklaşımı içerisinde bakmak gerekmektedir. Aşağıdaki şekil 3 etkin takım çalışması için sistem yaklaşımını ortaya koymaktadır.



Şekil 3. Etkin Takım Çalışması İçin Sistem Yaklaşımı

Kaynak: Ingram, Desombre, 1999, s. 21

Etkin takım çalışması sistemi girdi, süreç ve çıktılardan oluşur. Girdiler; titiz bir şekilde takım üyelerinin seçilmesi, motivasyonun sağlanması ve takım çalışmalarına uygun eğitim çabalarının gerçekleştirilmesi olarak belirlenebilir. Takım üyeleri takım çalışmasına uygun kişiler arasından seçilmelidir. Bu yapılmazsa takım çalışması sonucunda sinerji değil de nonergy (negatif sinerji) ortaya çıkabilir.

Takım çalışmaları doğru bir şekilde uygulandığında olumlu sonuçlar oluşturur. Ancak bunun için takım çalışmalarının sağlayacağı faydalar konusunda takım üyelerinin motivasyonunun sağlanması önemlidir. Eğitim, takım çalışmalarında da stratejik bir role sahiptir ve daha sonraki gerçekleştirilecek süreç faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ancak yeterli bir eğitimle mümkün olabilecektir.

Etkin takım çalışması sisteminin süreçlerini ise planlama çalışmaları ve liderlik yoluyla standartların belirlenmesi, bunun yanında takım çalışması ve üst düzeyde iletişim kullanılarak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi oluşturmaktadır. Takımlar içerisinde liderlik, daha çok eşitler arasında birinci olmak, kolaylaştırmak, yol gösterici olmak gibi niteliklerle ifade edilmektedir. Bunun yanında planlama çabaları da daha dinamik anlayışlarla (örneğin stratejik düşünce gibi) yürütülür ve rekabetçi avantaj kazandıracak standartlar ortaya konur. Takım haline gelen çalışanlar, takım ruhu içerisinde daha önce başarmayı mümkün görmedikleri sonuçlara ulaşabilirler. Takım içerisinde iletişim hızlı bir şekilde ve problem oluşturmaya yönelik değil de daha çok problem çözümüne dönük bir şekilde gerçekleştirilir.

Bütün bunlar çağdaş işletmelerin ulaşmak istedikleri müşteri memnuniyetinin sağlanması yoluyla kar elde edilmesi sonucunu ortaya

çıkacaktır. Takım çalışmaları günümüz işletmeleri için geçerli olan kar yaklaşımı açısından son derece önemli olarak görülebilir. Çünkü çağdaş anlamda kar anlayışı, işletmelerin müşterilere en üst düzeyde hizmeti, ürünü vermesini, tüketici beklentilerini en çok karşılayan işletmenin ise bunun karşılığı olan ödülü yani karı elde etmesi şeklinde değerlendirilmektedir. En iyi hizmeti, ürünü sağlayanın ödülü en üst düzeyde olacaktır. Etkin takım çalışması sistemi bu büyük ödülü almaya odaklanmaktadır.

1.6. Takım Çalışmasının Sağladığı Yararlar

Drew v.d.(1997,s.162)'e göre takım çalışmasının ortaya çıkardığı faydalar aşağıda yer almaktadır:

- Etkin iletişim ve işbirliği için sınırları kaldırır
- Sorumluluk bilincini yükselterek faaliyet hızını artırır
- Daha müşteri odaklı bir kültür oluşturur
- Organizasyonel uyum ve esnekliği artırır

Johnson v.d (2000, s.162)'e göre ise takım çalışması iyi bir şekilde tasarlandığında ortaya çıkan olumlu sonuçlar şunlardır:

- Azalan maliyetler
- Azalan işgücü ihtiyacı
- Artan karlar
- Müşterilere daha yakın olma
- Yönetsel basamakların azalması
- Ürün veya servislerin daha kısa sürede pazara sunumu
- Artan çalışan motivasyonu
- Artan bireysel katkılar

Yapılan bir diğer araştırma da ise takım çalışmasını gerçekleştiren firmaların elde ettikleri kazanımlar aşağı da yer almaktadır (Swenson, 1997, s.17).

- Kuzey Karolina da yer alan GE fabrikasında takım tabanlı yaklaşımla verimlilik, takım çalışmasını uygulamayan diğer fabrikalara oranla %250 artarken, yönetici/çalışan oranı 1/7'den, 1/37'ye düşmüştür.
- Federal Express servis hatalarını (yanlış fatura, kaybolan ya da yanlış yere giden paketler) %13 oranında azaltmıştır.
- Generall Mills'in takım çalışması yürüten fabrikası, takım çalışmasını uygulamayan diğerlerine oranla %40 daha verimlidir.

- Procter&Gamble takım çalışmasını yürüten 18 fabrikasında %30, %40'a varan verimlilik artışı sağlamıştır.

Aşağıda, takım çalışmalarından üstün performans elde etmeye yönelik ve etkin bir takım çalışmasına örnek olarak Chevron şirketinde gerçekleştirilen bir kendini yöneten takım uygulamasına yer verilmiştir.

2. ETKİN TAKIM YÖNETİMİNE BİR ÖRNEK: CHEVRON'DA KENDİNİ YÖNETEN TAKIM UYGULAMASI (Attaran, Nguyen, 1999, s. 555-559)

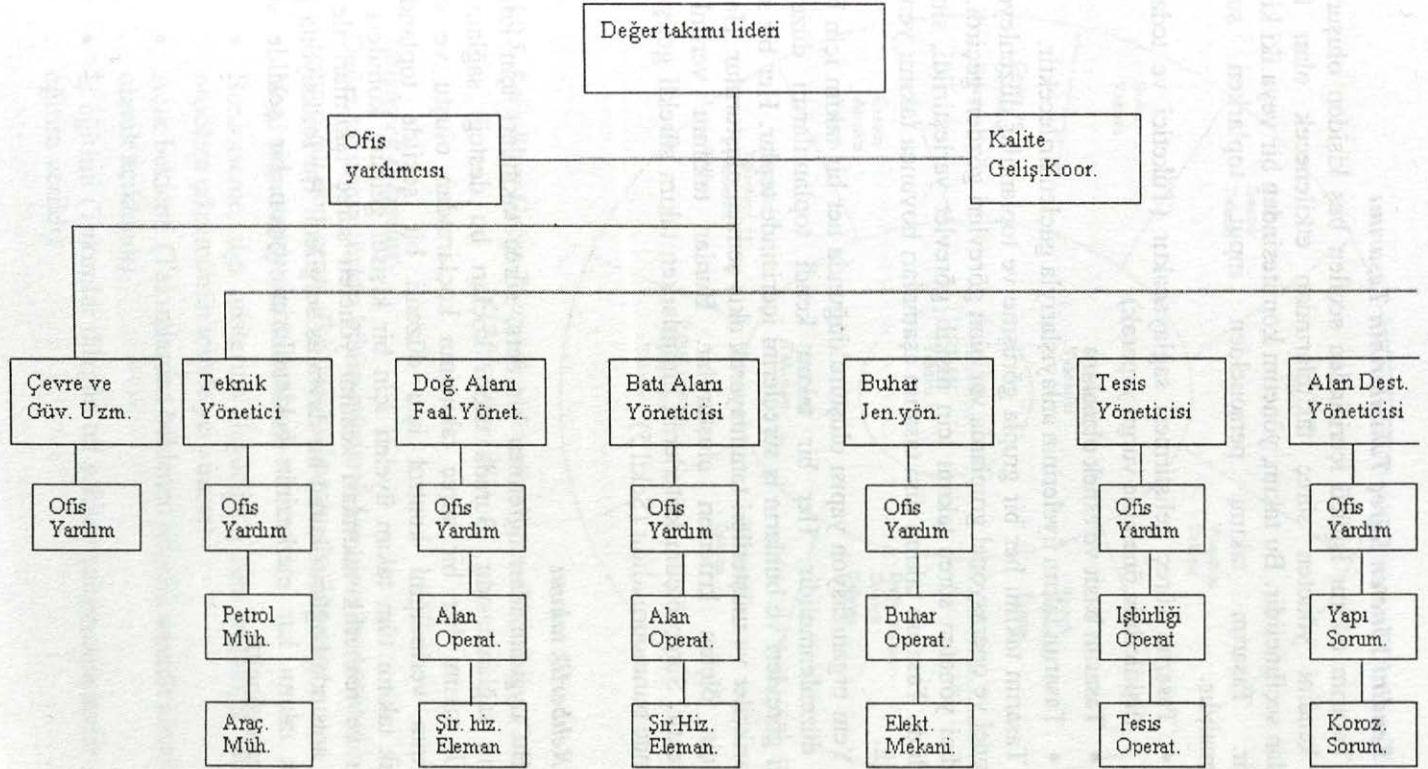
Kern River değer takımı batı üretim işletmesinin bir takımıdır. Ana görevi Kern River Alanında petrol üretimi gerçekleştirmektir. Günlük yaklaşık 21000 varil üretim kapasitesine sahiptir. Değer takımının 80 çalışanı vardır. Bunların görev dağılımı şu şekildedir: Alan operatörleri, görev personelleri, teknik destek, ofis destek ve yöneticiler.

Geçmişte değer takımının organizasyon şeması aşağıdaki gibi idi (Şekil 4). Burada filozofik olarak takım çalışmasını destekleme görülmekle birlikte yapı takım çalışmasına uygun değildir.

Organizasyonun Yeniden Yapılanması

1995 yılında Kern River kar merkezi downsize edilerek Kern River değer takımına dönüştürüldü. Bunu bir fırsat olarak gören yönetim, yeni bir yönetim ve organizasyon yapısı önerdi. İş süreçlerinde kendini yöneten takımlar oluşturulacaktı. Takımlar ortak iş süreçlerini kullanan üyelerden oluşturuldu. Tüm çalışanlar takım üyesi oldu. Takım üyeleri teknik uzmanlık, sosyal beceriler ve liderlik açısından denge oluşturacak şekilde seçildi. Her bir takım; planlama, örgütlenme, iş süreçlerinin geliştirilmesi ve kendilerinin yönetiminden sorumluydular. Gerekliğinde kontrat yapılanlar da yöneteceklerdi. Bu tasarımla amaçlananlar:

- Yüksek performanslı takımlar
- Çalışanların yetkilendirilmesi ve
- Süreç geliştirmedir



Şekil 4. Kern River Değer Takımı Organizasyon Şeması (19 Haziran 1995 Öncesi)

Kendini Yöneten Süreç Takımlarının Tasarımı

Tasarım takımı işgücü içerisinde seçilen beş kişiden oluşur. Bu kişiler kendini yöneten süreç takımlarından etkilenecek olan farklı alanlardan seçilmelidir. Bu takım, yönetim komitesinden bir veya iki kişi de içerebilir. Tasarım takımı personelden input toplarken şunları vurgulamalıdır.

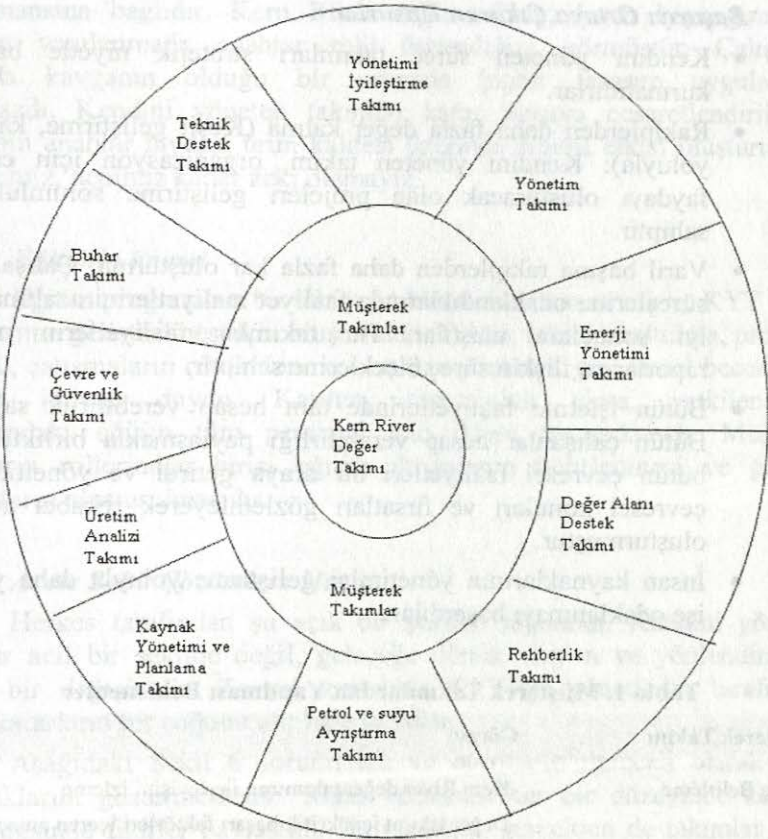
- Tasarım süreç geliştirmesi sağlayacaktır (Tüketici ve tedarikçi ilişkilerinin önemine vurgu yaparak)
- Tasarım basit ve esnek olacaktır
- Tasarım takım üyelerinin anlayışlarıyla güçlendirilecektir.

Tasarım takımı her bir grupla görüşme ve toplantılar düzenleyerek, fonksiyonel ve operasyonel gruplarda var olan görevleri gözden geçirdi. Her bir kendini yöneten süreç takımı için ilişkili görevler yerleştirildi, sınırlar tespit edildi. Tasarım takımı tüm tasarım aşamaları boyunca takımı yeniden düzenledi.

Yeni organizasyon yapısı oluşturulduğunda her bir takım için bir iş eğitimi düzenlenmelidir. Her bir takım kendi toplantılarını düzenler, öncelikli görevleri ve bunların iş süreçlerini içerisinde toplar. Her bir süreç için tedarikçiler ve müşterileri tanımlayarak akış şeması oluşturulur. Her bir süreç için ölçüm kriterleri oluşturulur. Bunlar takımın verimliliğini gösterecektir. Süreç ölçüm kriterlerini tanımlarken takım sürekli gelişmeyi göz önünde bulundurmalıdır (Şekil 5).

Rehberlik takımı

Bu uygulamadan öğrenilen bir ders, süreç takımları için liderlik desteğinin sağlanmasıdır. Burada takım koçları bu desteği sağlamıştır. Rehberlik takımı her bir süreç takımının koçlarından oluştu ve süreç takımlarının verimliliğini kontrol için düzenli bir şekilde toplandılar. Rehberlik takımı tüm takım üyeleri için bir kişisel gelişim komitesi gibi davrandı ve rehberlik takımları kendini yöneten süreç takımları ile kar merkez arasında bağlantı kuran bir davranış sergiledi. Bu fonksiyona göre rehberlik takımı kar merkezinin beklentilerini uygun bir şekilde süreç takımlarına yöneltti.



Şekil 5. Kern River Değer Takımı Organizasyon Yapısı-Oluşturulan Takımlar
(19 Haziran 1995)

Müşterek takımlar

Değer takımına ilişkin bütün müşterek konuları içermektedir (Tablo 1). Uygulama planı dört genel ilke üzerine kuruluydu. Bunlar;

- Yeni organizasyonu destekleme
- Benimseme, ilgi gösterme (İşgücünün tüm başlangıç süresince problem çözümünün içinde yer alması)
- Açık beklenti (Takımlardan beklenen liderlik modeli amaçlar tam olarak açıklandı)
- İş eğitimi (Takımlar düzgün bir şekilde çalışıncaya kadar sürekli eğitim verildi)

Başarıyı Ortaya Çıkaran Unsurlar

- Kendini yöneten süreç takımları stratejik niyetle bağlantı kurmalıdırlar.
- Rakiplerden daha fazla değer katma (Keşif geliştirme, kazanım yoluyla): Kendini yöneten takım, organizasyon için en çok faydayı oluşturacak olan projeleri geliştirme sorumluluğuna sahiptir.
- Varil başına rakiplerden daha fazla kar oluşturma: Çalışanlar iş süreçlerine odaklandıklarında faaliyet maliyetlerini azaltmada en iyi sonuçlara ulaştılar. Bu takımlar faaliyetlerin maliyet raporlarına ilişkin süreç ölçeklerine sahiptir.
- Bütün işletme faaliyetlerinde tam hesap verebilirlik sağlama: Bütün çalışanlar hesap verebilirliği paylaşmakla birlikte KYT bütün çevresel faaliyetleri bir araya getirdi ve yönetti. KYT çevresel konuları ve fırsatları gözlemleyerek rekabet avantajı oluşturmuştur.
- İnsan kaynaklarının yönetimini geliştirme yoluyla daha yüksek işe odaklanmayı başardılar.

Tablo 1. Müşterek Takımlardan Yapılması Beklenenler

Müşterek Takım	Görev
Amaç Belirleme	-Kern River değer takımının ilerleyişini izleme -Değer takımı için kritik başarı faktörleri içeren amaçlar belirleme -Takım ve bireysel etkinliği izleme -Performans yönetimi planlama sürecini geliştirme
Takım ve bireysel gelişim	-İş eğitimi planlarının etkinliğini izleme -Kalite geliştirme merkezi gibi çalışma -Doğru eğitim uygulandığından emin olma
İş ilişkileri	-Kern riverdeki iş ilişkilerini izleme ve artırma -İletişim engellerini kaldırma
İş gücü dengelemesi	-İş gücü dengesini izleme -Gerektiğinde takımlar arasında işgören değişimi -İşletme ve kar merkezi projelerinde gereksinim duyulan personeli sağlama

İnsan kaynakları KYT süreç takımlarının başarısında önemli bir rol oynadı. Hangi boyutta olursa olsun bir işletmenin başarısı çalışanların

performansına bağlıdır. Kern River değer takımı, insan kaynağının bu yeniden yapılanmada anahtar rolü üstlendiğini görmüştür. Çalışanlar arasında kavganın olduğu bir ortamda hiçbir tasarım uygulamaya konamazdı. Kendini yöneten takımlar karar almaya cesaretlendirildiler. Katılımın anahtar faydası ürün kalitesi üzerinde sinerji etkisi oluşturmaktı. Hiç birimiz, hepimiz kadar zeki olamayız.

Eğitimin önemi

Eğitim programları bir takım problemlerden kaçınmak ve KYT süreç takımlarının geliştirilmesi için oluşturuldu. Takım, takım oluşturma, problem çözümü, çatışmaların çözülmesi, zaman yönetimi gibi temel becerilerde eğitime ihtiyaç duydu. Katılım, sorumluluk alma, yetkilendirme alanlarındaki eğitim tüm personel için önem taşıyordu. Müşterek takımların rollerinden birisi eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve gerekli kaynakların oluşturulmasıdır.

Acele Sabit Çözümlere Hayır

Herkes tarafından şu açık bir şekilde algılandı. Kendini yöneten takımlar acil bir şekilde değil, geleceğe dönük vizyon ve yönlendirmeye ilişkin bir değişimdir. Zaman içerisinde KYT'lar yöneticiler tarafından alınan kararların bir çoğunu alır hale geldiler.

Aşağıdaki Şekil 6 sorumluluk ve otoritenin dereceli olarak artış basamaklarını göstermektedir. Karar vermenin her bir düzeyinde koç ve takım arasında fikirler paylaşıldı. Bu vizyonla, gerçekten de takımlar rutin konularda rahat hareket ettiler ancak karmaşık ve karşılaşılmayan problemlerin çözümünde koçlarının desteğine ihtiyaç duydular. Bu, koç ve takım arasındaki ilişkinin zaman içerisinde değiştiğini gösterir. Koçlar gerektiğinde sorumluluk aldılar gerektiğinde de bu sorumluluğu takıma bıraktılar.

Gizli tuzaklar

Bu yeni organizasyon yapısına geçildikten sonra bazı olumsuzluklar ve problemler tekrar görülmeye başlandı. Bu, sürecin çalışmadığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Bunlardan bir çoğu yeni organizasyon hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmamaktan, sorumluluğun sınırlanmasından, kişisel davranışsal çatışmalardan kaynaklanmaktadır.

Çalışanlar yeni çevreye uyum sağlamalıdır. Takım çalışması ihtiyaç duyulduğunda takım toplantıları yapmak değildir. Kişisel, kültürel ve davranışsal uyumu gerektirir. Problemin ana kaynağı iletişim eksikliğinden

kaynaklanmaktadır. Rehberlik takımı problemlerin hemen farkına vardı ve iletişimi gerçekleştirmek için önemli bir efor sarfetti.

Kazanılan Faydalar

İlk dönemlerdeki karmaşıklığa karşın aşağıdaki süreçlerde gelişmeler gözlemlendi:

- Kimyasal pompalarının onarımı (Oil water seperation team)
- Yer altı pompasının kullanımı (Well management team)
- Otomatik test etme (Production Analyst Team)

- Benchmark etmek
- Geri beslemenin dikkatli bir şekilde takibi
- Sözleşmeli çalışanları yönetme
- Eğitim gereksinimlerinin yönetimi
- Bireysel performansı gözden geçirme
- Takım liderlerini seçme
- Takım performans yönetimini geliştirme
- Yazışmaları düzenleme
- Ekipman temini
- Takım performansını artırma
- Bütçeleme
- İş eğitimi çizelgelemesi
- Takım amacı belirleme
- Dinlenme çizelgeleri
- Günlük çalışma çizelgeleri
- Plan ve günlük işlerin koordinasyonu

Yetki ve Sorumluluk Düzeyinde Artış

Şekil 6. Kendini Yöneten Takım Fonksiyonlarına Örnekler

SONUÇ

Günümüz dünyasında işbirliği yaklaşımları işletmeleri daha rekabetçi özelliklere sahip kılmaktadır. Takım yönetimi çalışanlar arasında bu işbirliğini en üst düzeyde ve en etkin bir şekilde gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Rekabet ortamında işletmeler daha yaratıcı, daha hızlı olabilmek, karşılaşılan sorunları daha etkili bir şekilde çözebilmek için takım çalışmalarını kullanmalıdırlar.

Çalışanların bir araya geldikleri, ancak çoğu zaman bu birlikteliklerin istenilen sonuçları oluşturmadığı grup anlayışından takım anlayışına geçmek, çalışanların birbirlerini daha da güçsüz kılmalarını engelleyerek, onların birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak bir eğitime odaklanmak, takımlara ilişkin bir yaşam döngüsünün olduğunu göz önünde bulundurmak ve takım yönetimine sistem bakışıyla yaklaşmak gibi

konular günümüz işletmelerinin önemle üzerinde durması gereken konulardır.

Bunun yanında bu çalışmada uygulamaya ilişkin bir örneğin yer verildiği kendini yöneten takım yapıları gelecekte daha yoğun bir şekilde kullanılacaktır. Geçmişe bakıldığında Weber'in işletmeleri daha verimli kılmak için geliştirmiş olduğu hiyerarşiye dayanan bürokrasi yaklaşımı zamanla bir araç olmaktan daha çok amaç haline dönüşmüştür. Bu da işletmelerde hiyerarşiyi olumlu bir faktör olmaktan daha çok işleri yavaşlatan, karmaşıklaştıran bir boyuta taşımıştır. Yaşanan toplumsal dönüşümlerde, özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde hiyerarşinin azaltılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Yönetime katılım düzeyi işletmenin yapısına, faaliyette bulunulan sektöre, çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerine yakından bağlıdır. Kendini yöneten takım yapıları da bir araçtır ve her araç gibi kendisi için uygun olan koşullarda en iyi sonuçları ortaya koyacaktır.

KAYNAKLAR

- ATTARAN M., NGUYEN T. T (1999); "Design and Implementation of Self Directed Process teams", *Management decision*, 37/7.
- ARNISON Linda, MILLER Peter (2002); "Virtual Teams: A Virtue for the Conventional Team", *Journal of Workplace Learning*, Volume 14, Number 4.
- BAL Jay, GUNDRY John (1999); "Virtual Teaming in The Automotive Supply Chain" *Team Performance Management: An International Journal*, Vol:5, No: 6.
- CASTKA P., BAMPER C. J., SHARP J.M., BELOHOUBEK P. (2001); "Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams", *Team Performance Management An International Journal*, Volume 7, Number 7/8.
- DREW Stephen, THOMAS Colin Coulson (1997); "Transformation Through Teamwork", *Team Performance Management*, Vol: 3, No: 3.
- HARRIS Philip R., HARRIS Kevin G (1996); *Managing Effectively Through Teams*, *Team Performance Management:An International Journal*, Vol.2, No. 3.
- INGRAM Hadyn, DESOMBRE Tery (1999); "Teamwork: Comparing Academic and Practitioners' Perceptions", *Team Performance Management*, Vol 5, No 1.
- JOHNSON Pamela R., HEINAMAN Virginia L. ve O'NEIL Karen (2000); *Journal of Workplace Learning*, Volume 12, No:4.
- LAI Linda L.S. (2002); "A Synergistic Approach to Information Systems Project Management" www.is.cityu.edu.hk/Research/Publication/Paper/9430.pdf

- NURMİ Raimo (1996); "Teamwork and Team Leadership", Team Performance Management: An International Journal Vol. 2 No 1.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek (2005); Örgütsel Psikoloji, Alfa-Aktüel Bas. Yay. Dağ.
- SCARNATI James T. (2001); "On Becoming A Team Player", Team Performance Management: An International Journal, Volume 7, Number 1/2.
- SENGE, M. Peter (1993); Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- SWENSON David X (1997); "Requisite Conditions for Team Empowerment, Empowerment in Organizations", Vol:5, No: 1.
- THORNE KYM, SMITH Malcolm (2000); "Accounting Control And Performance Measurment In A Teamworking Environment, Managerial Auditing Journal", 15/7.
- TRANFIELD David, SMITH Stuart (2002); "Organisation Designs for Teamworking", International Journal of Operations&Production Management, Vol 22, No:5.