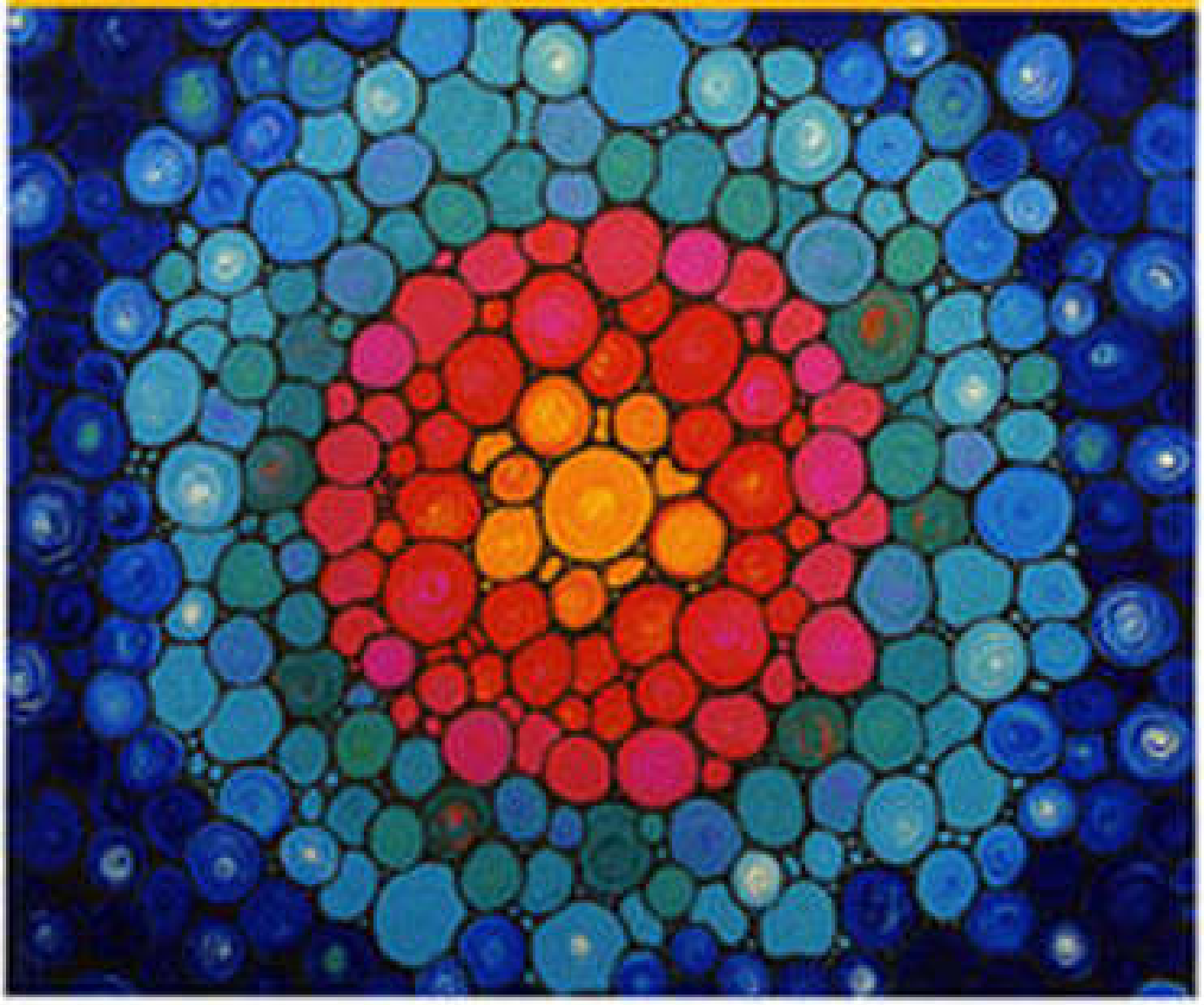
ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN EVRİMİ

Prof. Dr. Tülay Bozkurt



Beta

Prof. Dr. Tülay BOZKURT
İstanbul Kültür Üniversitesi
Psikoloji Bölümü

Çalışma İlişkilerinin Evrimi

Beta

Yayın No : 2368
İşletme-Ekonomi Dizisi : 443

1. Baskı – Mart 2011 - İSTANBUL

ISBN 978 - 605 - 377 - 391 - 7

Copyright© Bu kitabın bu basısının Türkiye'deki yayın hakları BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.'ye aittir. Her hakkı saklıdır. Hiçbir bölümü ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde, fotokopi, faksimile veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal ölçüyü aşan iktibaslar yapılamaz. Normal ve kanunî iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

Dizgi : Beta Basım A.Ş.
Baskı-Cilt : Seda Ozalit Dijital Kopyalama Merkezi Tic. Ltd. Şti. (Sertifika No. 12806)
Kısıklı Caddesi No: 49 Altunizade, Üsküdar/İstanbul
(0-216) 651 13 73
Kapak Tasarım : Nur Baylav
Kapak Görseli : http://www.yessy.com

Beta BASIM YAYIM DAĞITIM A.Ş.
Narlıbahçe Sok. Damga Binası No: 11
Cağaloğlu - İSTANBUL
Tel : (0-212) 511 54 32 - 519 01 77
Fax: (0-212) 511 36 50
www.betayayincilik.com

SUNUŞ 1

İşletme Yönetimi ile Psikoloji arasındaki ortak alana ilişkin çalışmalarını yakından izlediğim Sayın Prof. Dr. Tülay Bozkurt'un hazırlamış olduğu bu "Endüstriyel Demokrasi" kitabı çok uygun bir dönemde yayımlanmıştır. Demokrasinin temelini oluşturan "kararlara katılma" olayının işletmelerin yönetiminde de uygulanması fikri çok gerilere, 1930'lu yıllara gider. O tarihlerden bu günlere kadar bu fikir, kısmen işletme yöneticilerinin arzusu kısmen rekabetin ve sendikalaşma hareketlerinin zorlaması ile, çalışanların, işletme içindeki karar süreçlerine belli ölçü, derece ve kademelerde katılmaları şeklinde gelişmiştir.Ancak küreselleşme, artan uluslar arası rekabet, iletişim teknolojilerindeki gelişme ve bireysel özgürlüklerin ön plana geçmesi ile günümüz iş ortamı, işyerlerinde demokrasi fikrinin hemen her kademede uygulanabilmesi için uygun işletme içi ve dışı ortamı yaratmıştır. İşte Prof. Bozkurt' un kitabı böyle uygun bir zamanda yayımlanmış olup, Kitapda işlenen konular da günümüz işletme yönetimi alanında gündemde olan konulardır. Ancak şurası da unutulmamalıdır ki, işyerinde demokrasi ile demokratik işletme yönetimi her zaman aynı değildir. İşyerinde, çeşitli düzeylerde kararlara katılma şeklinde gittikçe yaygınlaşan "işyeri demokrasisi" uygulamaları vardır. Ancak, işletme sahipliğinin, "halka açık" olsun veya olmasın işletmede çalışanlar dışındaki bireylerde olduğu sürece, işletme yöneticileri, sahiplerin vekili durumundadır. Bu nedenle, "halkın yöneticilerini seçmesi" anlamında, kar amacı güden işletmelerde "demokratik yönetim" uygulamaları en azından şimdilik zor görünmektedir. Bozkurt çalışmasında, iş yerinde demokrasi anlayışını Türkiye ve Dünya ölçeğindeki uygulama modelleri, kavramın tarihsel süreç içerisindeki evrimi, uygulamaların mevcut olan yasal çerçeveleri ve uygulamaları iyileştirme önerilerini kapsayan gerçekçi bir bakış açısıyla ele almıştır.

Dr. Tülay Bozkurt'u, bu kapsamlı çalışması ve Türk İşletme literatürüne yapmış olduğu bu katkı için kutluyorum.

Prof. Dr. Tamer Koçel

SUNUŞ 2

Bu kitapta ele alınan konular ve kavramlar sosyolojik bir bakış açısıyla ve tarihi gelişimiyle incelenmektedir. Olguların makro düzeyde incelendiği bu kitabın, ülkemizde eğitimi sürdürülen Örgütsel Davranış dalı için ufuk açıcı bir rol üstleneceğine ve bu alanda çoğunlukla mikro düzeyde aktarılan bilgilere tamamlayıcı ve bütünleştirici katkısının olacağına inanıyorum.

Batıda, Örgütsel Davranış'ın (organizational behavior) akademik disiplin olarak 1960'ların sonlarına doğru kuruluşu sırasında sosyolog, psikolog ve antropologlar hep birlikte çalışımışlardır. Ancak zamanla psikolog kadroları giderek artmıştır[1]. Bu disipline çeşitli dallardan aktarılan teorilerin çoğunluğunu da psikolojiden gelenler oluşturur[2]. İnceleme birimi "davranış" olan psikolojinin olgulara bakışı mikro seviyededir. Bu durumda Örgütsel Davranış'ta kavramların incelenmesinde mikro bakış açısının hâkim olması kaçınılmazdır. Örgütsel Davranış Programlarında eğitim gören, bilhassa doktora seviyesinde olan öğrencilerin bu kitaptan edinecekleri yaklaşımla iş yaşamına ilişkin olayları kavrayışlarının zenginleşeceğine inanıyorum.

Kitapta, çalışma ve iş yaşamı evrimsel olarak incelenirken, bu yaşam içine serpiştirilen Örgütsel Davranış kavramlarının mânâsı derinlik kazanıyor. Bu derinlik, mikro düzeyde öğrenilmiş kavramların hem çok daha geniş hem de farklı açılardan kavranmasını sağlıyor. Meselâ çalışma ve işin anlamının olumsuzluk taşıyan niteliklerden fayda sağlayan niteliklere geçişini; veya insana önem vermeyen kitle üretimi sisteminden insanı öne geçiren düzene geçisini okurken, değişen şartlarla birlikte değişen değerlerin, çeşitli liderlik teorilerine vurduğu damgayı görüyor ve kavrayışınız zenginleşiyor. Hatta günümüzde ekonomik, politik, sosyolojik olarak yaşanılanları gözden geçirdiğimizde hangi liderlik anlayışına doğru kaymakta olduğumuz hakkında yorumlar yapabiliyoruz.

---

1 Lawrence, PR. (1987). Historical development of organizational behavior. Handbook of oganizational behavior, JW. Lorsch (ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, s.1-9; Tevrüz,S. (Feb.-April, 1992). Örgütsel davranı : Yeni bir bilim dalı, Management Thinking: Management Club Workshop Papers and Proceedings, Marmara University, s.14-17

2 Miner, JB. (1984), The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science, Academy of Management Review, 296-306.

Bilinçli veya bilinçsiz kullanımlarla içi boşaltılan veya boşaltılmaya çalışılan "*demokrasi*" kavramının o zengin anlamına kitabı okurken kavuşmak, insana umut ve mutluluk veriyor. Tüm işletmelerin ana gayesi olan verimliliği yükseltmenin, "demokrasi" kavramının içini dolduran kavramlarda yattığını görüyorsunuz. Bu kavramlar, insanın yapabileceklerinin en iyisini ortaya dökmesine yol açan, destek veren uygulamalarla ilgili. Çalışanı güdülendirme, güçlendirme, işi zenginleştirme, çalışanın kendini geliştirmesini ve gerçekleştirmesini sağlayacak yolları açma, çalışanların yönetime gerçek anlamda katılımını sağlama, din-dil-ırk-cinsiyet farkı gözetmeme, "demokrasi"nin anlamını oluşturan durumlardan bazıları. Kitabı oluşturan tüm bölümler bütün bunları yapabilmenin yolunun, verimliliğin ve ulaşılması istenen hedeflerin bunu gerçekleştirecek olan insanın rızasıyla olabileceğine ve yönetenlerin buna inanmasının önemine işaret ediyor. Örgütsel Davranış dalında mikro seviyede incelenen konuların pek çoğu da *"insanın rızasını nasıl alırsınız"* sorusunu çeşitli teorilerle cevaplamaya çalışıyor. Kitaptan, kavramların ve olguların evrimsel gelişimini izlerken, bu evrimin son noktasında gelinen *demokrasi*'nin gerçek anlamının yalnız işletmeler ve iş yaşamı açısından değil, bütün topluluklar ve insanlık açısından nasıl korunası bir olgu olduğunu anlıyorsunuz.

Çalışma ve iş yaşamıyla uzaktan-yakından ilgisi olan, bu konuda bilgisini derinleştirmek, meselelere bakış açısını genişletmek, uygulamalarını analiz edip geliştirmek isteyen herkesin yararlanabileceği bir kitap. Tüm yazarlara teşekkürler.

Suna Tevrüz (Kasım 2010)

ÖNSÖZ

Bu kitabın yazılmasında, beni teşvik eden iki önemli etmen bulunuyor:

Bunlardan ilki 2000- 2003 yıllarında Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış Doktora Programı'nda vermiş olduğum Endüstriyel Demokrasi Dersi öğrencilerinin konuya ilişkin ilgi, merak ve sorularını bütünleştirecek kalıcı bir eser ortaya çıkarma arzum oldu. Kitaba katkıda bulunmak isteyen doktora öğrencilerim tarafından da coşku ile desteklenen ve ders sürecinde ortaya çıkan bu hedef, genç arkadaşlarımın yaklaşık bir yıllık çabaları sonunda ortaya çıkardıkları özgün çalışmaların, tarafımdan yeniden yapılandırılarak düzenlenmesi, genişletilmesi ve yeni bölümlerin ilave edilmesi süreçlerini kapsayan uzun soluklu bir çalışma ile son şeklini aldı. Kitap, genç akademisyen arkadaşlarımı teşvik eden önemli ve benim için de keyifli bir takım çalışması süreci oldu.

Bu kitabın kaleme alınmasının çok önemli bir diğer nedeni de olgu ve kavramları 'bağlamları içerisinde öğrenme' yöntemlerine vurgu yapabilme arayışıma dayanıyor. Uzun yıllara dayanan mesleki yaşamımda, akademisyenler olarak bağlamsal öğrenim konusunda; zaman baskısı, ilgisizlik, uzmanlık dışı bilgiye gereksinim duymama hatta bazen de bilgisizlik gibi çeşitli nedenlerle gerektiğinden çok daha az gayret sarfettiğimiz yönünde gözlemlerim oldu. Bu durum bende, özellikle sosyal bilim alanında, sadece belli uzmanlıklar ekseninde bilgilenmenin dünyadaki gelişimleri kavramada yetersiz kalacağı kanısını güçlendirdi. Bu eksikliği gidermeye yardımcı olacak bir bilgi edinme yöntemi arayışım beni "bağlamsal öğrenme" kavramı ile tanıştırdı. Bağlamsal öğrenmeyi, kavram ve kuramları yalnızca içerik ve genel önermeleri ile değil, o kavram ya da kuramın gelişim sürecini etkileyen değişik bağlamlar ve izdüşümleri çerçevesinde ele almanın önemine işaret eden bir bilgilenme modeli olarak tanımlıyorum. Bu açıdan, bağlamsal öğrenmeyi kişiye disiplinlerarası bakışaçısı da kazandıran bir süreç olarak konumlandırıyorum.

Duruma Örgütsel Davranış disiplini açısından baktığımda, bir kavram ya da olgunun ortaya çıkışını ve uygulanma biçimlerini etkileyen tarihsel, sosyo-politik, ekonomik, kültürel ve hukuksal bağlamlarının bilinmesinin, bilgiyi doğru kullanabilme, değişik durumlara uygulayabilme ve zenginleştirebilme konularında katkı sağlayacağını düşünmekteyim.

Örgütsel Davranış konuları ile ilgili olarak yirmi beş yıllık deneyimlerimden edindiğim izlenim, bu disiplinde üzerinde çalışılan pek çok kavram ve konunun, onu ortaya çıkaran tarihsel, sosyolojik, ekonomik bağlamlarından kopuk 'malumatlar' şeklinde tartışıldığı... Örneğin ilgili kitaplarda sıkça tartışılan postfordist işletmelerin özellikleri ve Örgütsel Davranış konuları ile ilişkilerini 1970'lerdeki ekonomik bunalım ve uluslararası ilişkilere yansıyan sonuçlarını araştırmadan 'bellemek' kanımca, postfordist organizasyonlarla ilgili bilginin derinleşmesine çok da fayda sağlayamıyor. Başka bir deyişle postfordist organizasyonların özellikleri konusunda, –bu organizasyonların ortaya çıkışının sosyo-ekonomik ve tarihsel öncelleri ve sosyo-psikolojik sonuçları, yasal çerçeveleri gibi farklı bağlamlarda ele almaksızın– edinilecek her türlü 'genleştirilmiş' bilgi, dağarcığımızı biraz daha 'kalabalıklaştırmak' dışında kalıcı bir öğrenme deneyimi oluşturamıyor. Başka bir örnek verecek olursak, esnek çalışma saatleri ile ilgili kuramsal açılımlara işletme psikoloğu gözüyle bakmak konuya farklı bakış açısı getirecektir; ancak esnek çalışma saatleri uygulamalarının nasıl bir süreçten geçerek evrimleştiği, endüstri ilişkileri içerisinde nasıl konumlandırıldığı ve iş yasalarına nasıl yansıtıldığının ulusal ve uluslararası örnekleri, kavramı bağlamları ile öğrenmeyi; bu yolla derinleşen bilginin zihinde uzun süre yer etmesini; bilginin yaşama ve yeni alanlara aktarımını mümkün kılabilecektir. Her şeyden önemlisi de bilgiden kaynaklanan 'sağlam' bir yaşam duruşunun böylesi bir öğrenmeden geçtiğini düşünüyorum.

Bu görüşlerime parelel olarak, kitapta iş hayatında demokrasi felsefesi ve uygulamaları ile ilgili konular çalışma ekonomisi, çalışma iktisadı/sosyolojisi iş hukuku ve işletme disiplinlerinin kuram ve bilgilerini, işletme psikolojisinin yaklaşımları ile sentezleyen ve insanoğlunun çalışma olgusu ile serüvenini kimi bölümlerde hikayemsi bir dille anlatan özgün bir yaklaşımla ele alındı. Dolayısıyla bu kitap bir uzmanlık çalışması olmaktan çok, iş yaşamındaki kalite ve demokrasi arayışlarını bütüncül bir yaklaşımla irdeleyip sentezlemeye çalışan bir girişimin sonucudur.

Kitabın kaleme alınmasında, ilgi ve öğrenme merakları ile beni yüreklendiren tüm yüksek lisans ve doktora öğrencilerime kitaba yazdıkları bölümlerle katkı sağlayan ve şimdilerde herbiri akademisyen veya serbest danışman olarak görev yapan genç çalışma arkadaşlarıma, "onca işin arasında" kitabı bitirebilmem ve ilgi duyan herkes tarafından okunabilir hale getirmem konusunda beni, dürtüklercesine, teşvik eden sevgili editörüm Psikolog Dilek Karadağ Selçuk'a teşekkür ederim.

Fikirlerinden dolaylı ve doğrudan etkilendiğim kitabın kaynakçalarında adı geçmeyen, görüşlerine kulak kabarttığım pek çok büyüğüm, meslekdaşım, dostlarım, yakınlarım, ailem, kitabın yazılma sürecinde beni teşvik ettiler. Kendilerine teşekkür ederim.

Kitabın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Tülay Bozkurt

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ 1 iii
Tamer Koçel

SUNUŞ 2 v
Suna Tevrüz

ÖNSÖZ vii

BÖLÜM 1 1
Çalışma Kavramı'nın ve Çalışma İlişkilerinin Sosyo-Psikolojik Evrimi
Tülay Bozkurt / Safiye Neslihan Ercan

BÖLÜM 2 37
Tarihsel Bağlamda Endüstri İlişkileri
Tülay Bozkurt

BÖLÜM 3 63
Endüstriyel Demokrasi'nin Tanımı ve Kapsamı
Tülay Bozkurt

BÖLÜM 4 117
Çalışanı Güçlendirme
Tülay Bozkurt

BÖLÜM 5 143
Yönetime Katılım Modelleri
Tülay Bozkurt / Sezer Cihan Çalışkan

BÖLÜM 6 191
Çalışma Yaşamının Kalitesi
Tülay Bozkurt / Selma Arıkan

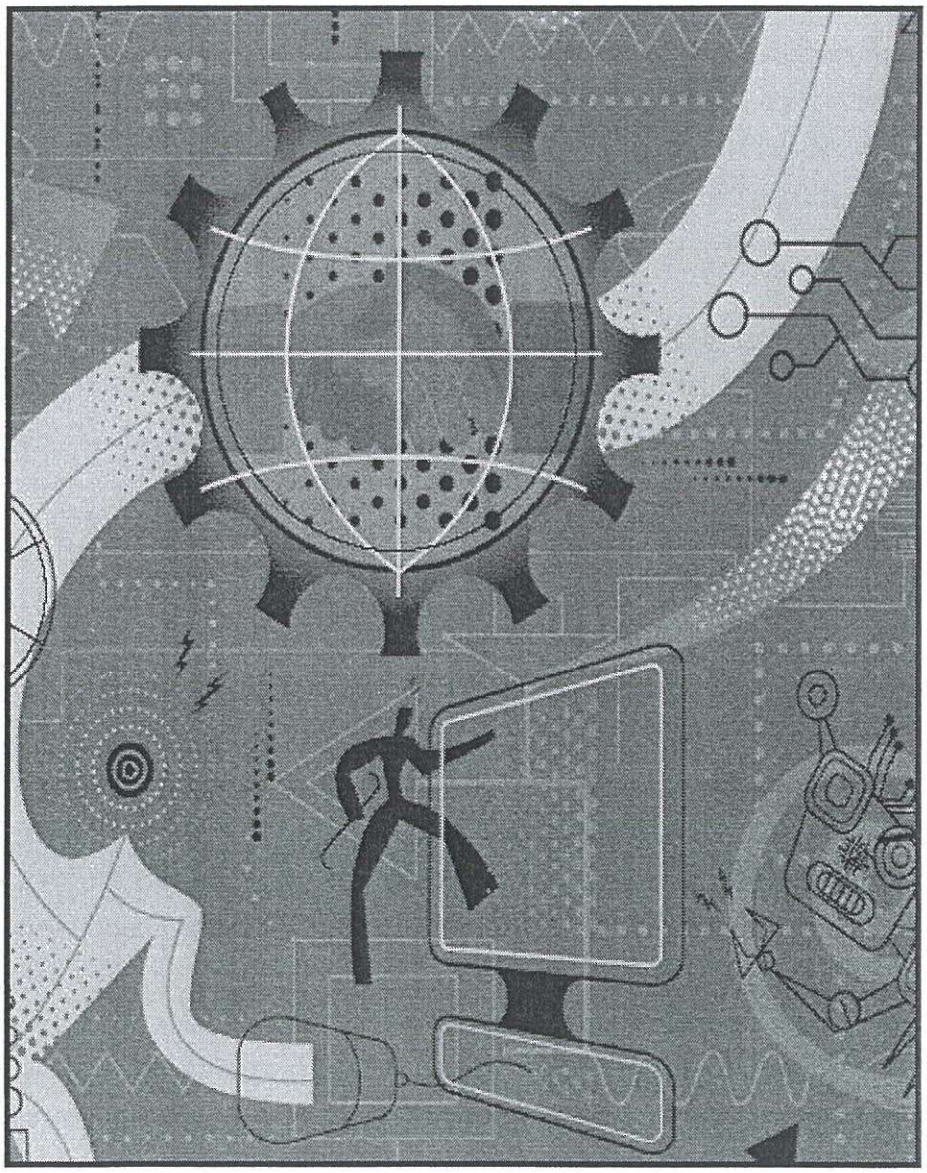
BÖLÜM 7 233
İşletmelerde Farklılık Yönetimi
Tülay Bozkurt

BÖLÜM 8 269
Çalışma Hayatında Cinsiyet Ayrımcılığı
Tülay Bozkurt

BÖLÜM 9 319
Uluslararası Alanda Çalışma Yaşamının Düzenlenmesi Girişimleri ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)
Behice Ertenü

BÖLÜM 5

YÖNETİME KATILIM MODELLERİ



www.neumann.hec.ca

YÖNETİME KATILIM MODELLERİ

Tülay Bozkurt / Sezer Cihan Çalışkan

Endüstriel demokrasi yazınında üzerinde en fazla araştırma yapılan iki alan katılımcı yönetim' (participative management) ve 'personel güçlendirme' olmuştur. Toplam Kalite Yönetimi, 6 Sigma, Öğrenen Organizasyonlar gibi işletme uygulamaları, verimliliği arttıracak sosyo-teknik sistemlerin yanı sıra, çalışanların çeşitli düzeylerde karar verme süreçlerine katılımlarını sağlayacak iş organizasyonlarına dayandığından, aynı zamanda katılımcı yönetim modelleri olarak da ele alınırlar. Bu bölüm literatürde sıklıkla tartışılan yönetim modellerinin endüstriel demokrasi ile bağlantılarına değinmek amacı ile kaleme alınmıştır

KATILIM'LA İLGİLİ UYGULAMA MODELLERİNİN ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ İLE İLİŞKİSİ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, ülkelerin yönetiminde siyasal demokrasi en geçerli ve gerçekçi bir yönetim modeli olarak benimsenirken, işletmelerin yönetiminde de demokrasi anlayışı giderek önem kazanmış ve endüstriyel demokrasi kavramı bugün artık yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Endüstriyel demokrasi genel olarak, emek ve sermaye ilişkilerinin düzenli ve dengeli biçimde sürdürülmesi için demokratik bir yöntemi yansıtır. Kavram geniş anlamda, ekonomik ve sosyal içerikli tüm kararlara çalışan kesimin katılması olarak tanımlanırken, dar anlamda "işletme düzeyinde çalışanların yönetime katılması, kâra katılım, birlikte yönetim, özyönetim gibi kavramlarla eş anlamda kullanılmaktadır" (Sabuncuoğlu, 1987, s. 149). Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi endüstriyel demokrasi 'katılımcı yönetim' ve 'güçlendirme' kavramlarını da içinde barındıran ancak kapsamı daha geniş olan bütüncül bir yönetim yaklaşımı ve felsefesine işaret eder. Öte yandan, yönetime katılım uygulamaları 90'lı yıllardan sonra hızla değişen iş organizasyonlarının önemli bir verimlilik aracı olarak endüstriyel demokrasi ile sıklıkla ilişkilendirilmiş, hatta eş anlamlı kullanılır olmuştur. Bu iki kavramın eş anlamlı kullanımı, endüstriyel demokrasiyi sadece katılımcı uygulamaların işaret ettiği bir yönetim aracı düzeyine indirgemesi nedeni ile – bu kitapta da zaman zaman değindiğimiz-eleştirilere maruz kalmıştır.

Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılım arasındaki temel farklılıklar **kapsam ve tarihsel bağlam** noktalarında ortaya çıkar. Kapsam açısından ele alındığında, endüstriyel demokrasinin yönetime katılma kavramının işaret ettiği, üretim verimlilik gibi faydacı değerlerle ilişkilendirilen yaklaşımlarını aşan, sosyal, politik ve insana verilen değerle ilgili çağrışımları da bulunmaktadır: Endüstriyel demokrasi, çalışma yaşamının toplumsal sistemler içerisindeki evrimine bağlı olarak gelişen endüstri ilişkilerini içeren sendikalaşma ve toplu pazarlık sistemi, ortak danışma sistemleri, iş ve işgören komiteleri, işçi konseyleri, çalışanların karar organlarında temsilci bulundurmaları, kararlara katılma, eşit temsil sistemi ve özyönetim, paydaşlar ve müşterilerle ilgili sosyal sorumluluklar, iş yerinde ayrımcılığı önleyici düzenlemeler, örgütsel adalet gibi ekonomik yaşamdaki sosyal yapılaşmayı düzenleyen geniş kapsamlı yasal, sosyo-ekonomik ve çalışma yaşamı ile ilgili ulusal politikaları ilgilendirir. Buna karşın yönetime katılma, endüstriyel demokrasinin uygulama biçimlerinden yalnızca bir kısmı ile kesişir (Pateman, 1970). Bu bağlamda endüstriyel demokrasiyi endüstri ilişkilerinin bir uzantısı olarak kabul etmek gerekir. Başka bir grup araştırmacı da (Cheney, 1995; Harrison, 1994; Holtzhausen, 2002) endüstriyel demokrasiyi işletme içerisindeki iletişim iklimi, ademi merkezi iletişim modelleri ile özellikle küçük gruplarda gözlenilen yatay (iş arkadaşları ile) ve dikey (amirlerle) ilişkilerin kalitesi ve çalışma yaşamını günlük akışındaki ayrıntılar (statü ve otorite sembolleri, çalışılan mekan düzeni, çalışma ve dinlenme ritüelleri vs) çerçevesinde tanımlarlar. Örgütsel destek, güven, iletişim, açıklık gibi kavramların açılımları bu yaklaşımda önem kazanır. Öte yandan kavramı, tarihsel bağlamı çerçevesinde tartışanlar (Mayer; 2000; Melman, 2001; Pateman, 1970) endüstriel demokrasi'yi, ülkelerin endüstrileşme sürecinde ortaya çıkan çalışma ilişkilerinin tüm aktörlerini ilgilendiren tarihsel evrim sürecine işaret eden sosyo- politik bir yaklaşımla ele alır. Bu bağlamsal yaklaşım, tarihsel süreçte toplumlardaki sosyo ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak çalışma yaşamı ve çalışma ilişkilerinde görülen değişimleri irdeler. Dolayısıyla bu yaklaşım endüstriyel demokrasi kapsamında incelenmesi gereken konuların içeriğinden çok, bu kavramları gündeme taşıyan tarihsel süreçlerle ilgilenir. Endüstriyel Demokrasi'yi kavramak bu iki yaklaşımı da içeren bütüncül bir bakış açısı gerektirir. Bu konu, kitabın ikinci bölümünde ayrıntıları ile tartışılmıştır.

Katılımcı yönetim, endüstriel demokrasinin önemli bir tartışma alanıdır. Genel olarak katılım veya katılımcı yönetim, endüstriyel demokrasi için gerekli ancak yeterli olmayan işletme uygulamalarına işaret eder.

Katılım, bir kişinin **bir ortaklığa aktif olarak girmesi** ile ortaya çıkan bir etkileşim biçimidir. Bu etkileşim bir işletme hedefine yönelik olarak gerçekleştirilebileceği gibi, sosyal ve psikolojik bütünleşmenin sağlanması amacına da hizmet

edebilir. Her iki amaca da hizmet edebilen katılım uygulamaları muhakkak ki iş hayatındaki demokrasi ile yakından ilgili olacaktır.

Katılma ile ilgili tanımlarda ortaya çıkan en belirgin özellik **yetki paylaşımı** ile ilgili olmasıdır. Bu anlamda katılma,"sosyal içerikli bir seçime götüren ortak kararların etkilediği tüm grupların, kendi içlerinde somut olanakları ve yetkileri bölüşmesi" olarak tanımlanabilir. Yetki paylaşımı doğal olarak **karar verme** sürecine katılmayı da gerektirecektir. Dicle (1980, s.11), katılım ya da yönetime katılmanın bu genişletilmiş işlevine. "çalışanların temsilcileri aracılığı ile o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmaları" tanımı ile vurgu yapar. Katılım konusunda önemli çalışmalar yapan Lawler ve Edward (1998) katılımın; bilgi paylaşımı (İşletme performansı, planlar, hedefler, stratejiler ve rakipler hakkında); bilgi geliştirme ve eğitim (karar verme, liderlik, toplam kalite gibi konularda); ödül ve teşvik sistemleri (sorumluluk alma, takım çalışması gibi konuları teşvik edici) ve güç paylaşımı (parelel yapılar, kalite çemberleri, toplu öneri sistemleri, iş düzenlemeleri vs.) kriterlerini kapsayan bir yönetim stratejileri bütünü olduğundan söz ederler.

Görüldüğü gibi bu tanım ve yaklaşımlarda katılım'ın işletme hedeflerine ulaşmada kullanılan pragmatik bir yönetim aracı mı, yoksa toplumlardaki insan haklarının evriminden ivme kazanan bir yönetim felsefesi mi olduğu konusuna açıklık getirilmemiştir. Konuya ilişkin kuramsal tartışmalar temelde iki farklı görüş yansıtırlar: Yönetime katılımın işletmede verimlilik ve üretkenlikle ilgili sonuçlar yaratmada önemli bir yönetim aracı olduğunu söyleyen çok sayıdaki araştırmacı (Branch, 2002; Denison, 1990; Kelly, 2000; Lawler 1990; Markowitz, 1996; Miller, 1999) küreselleşme ve teknolojik gelişmeler koşutunda gelişen esnek işletme yapılanmaları içerisinde, çalışanların katılımcı rollerine duyulan ekonomik gereksinimleri öne çıkarırlar. Bunlara kıyasla daha az sayıdaki diğer bir grup araştırmacı da (Gilligan; 1982; Holtzhausen, 2002; Patemen, 1970; Prasad ve Eylon, 2001) endüstriyel demokrasi ve onun uzantısı olan katılımcı yönetim uygulamalarını insana verilen değerin bir gereği ve çalışan ve işveren ilişkileri açısından insanlığın evrim sürecinde ulaşılan, önemli bir uzlaşma noktası olarak değerlendirirler. Esasen endüstriyel demokrasi'nin ruhuna daha yakın tartışmalar bu ikinci grupta yer almaktadır.

İşletmelerde yönetime katılma uygulamalarının iki temel odak noktası vardır. Bunlardan ilki ekonomik olup, işgörenlerin çalıştıkları işletmenin karına ve işletmenin sahipliğine katılmaları ile ilgili uygulamaları kapsar. Çalışanlara, işletmenin hisse senetleri planları (ESOP: stock ownership plans), veya

tahvillerinden edinerek ekonomik yarar sağlamayı amaçladığı programlar (stock options plans) ekonomik katılım örnekleridir. Kâr ortaklığı yolu ile stratejik katılım olarak da tanımlanan bu tür programlar doğru ve adil uygulandığı takdirde çalışanın iş yerine bağlılığını ve motivasyonunu arttıran sistemler olarak düşünülürler (Dahl, 1985; Kabst ve Schmelter, 2006). İkincisi ise, işgörenin karar alma ve işi ile ilgili **kontrol yetkil**erini arttırmakla ilgili uygulamaları kapsar. Kararlar, genellikle, çalışanların kendilerine, başkalarına, çalışma koşullarına, günlük işlere ve geleceğe yönelik çalışmalara ilişkindir (Eaton, Voos ve Kim, 1977). Bu yaklaşımda çalışanın işi üzerindeki kontrol yetkisinin de yine benzeri konularla ilgili olarak genişletilmesi hedeflenir.

Örgütler Neden Katılımcı Yönetime İhtiyaç Duyarlar

Katılımcı yönetime duyulan ihtiyaç, işletmelerin içinde yer aldıkları toplumların sosyo- ekonomik seyirlerine bağlı olarak farklılık gösterir. Dolayısıyla katılımcı yönetimi toplumsal özellikler ve tarihsel bağlamından kopuk olarak irdelemek yetersiz kalacaktır. Katılımcı yönetim düşün ve uygulamalarına ivme kazandıran bu gelişmeler kısaca şunlar olmuştur.

Endüstri Devrimi'nin etkisi

Endüstriyel demokrasi kavramının gelişmesinde sanayi devriminin önemli bir yeri vardır. Endüstri Devrimi'nden sonra sayıları hızla artan fabrikalarda uygulanan düşük ücretler, kötü çalışma koşulları ve işçilerin sermaye sahipleri tarafından istismarı sonucu, bir yandan işçilerin, öbür yandan da bilimsel çevrelerin tepkisi ortaya çıkmıştır. Buharın üretime uygulanması, az sayıda insanın çalıştığı atölyelerin yerine çok sayıda insanın bir arada çalıştığı fabrika yaşamının ortaya çıkması, giderek kadın ve çocuk işçilerin ağır koşullarda çalıştırılmaya başlaması, sermayenin denetlenmesini isteyen görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Ünsal, 2002). Çalışma koşullarının ağırlığı karşısında işgören kesiminde oluşan rahatsızlık kendi haklarını örgütlü ya da örgütsüz biçimde savunacakları toplumsal hareket ve mekanizmaların oluşmasına yol açmıştır. Başka bir deyişle, çağdaş endüstriyel demokrasi düşüncesi ana çizgileriyle 18. yy'da endüstri devriminin yarattığı sonuçlara gösterilen tepkilerden doğmuştur. Kurdukları sendikalar aracılığı ile önceleri çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi isteklerde bulunan işçiler, daha sonra çalıştıkları işletmelerde alınan ve kendilerini yakından ilgilendiren kararlarda söz ve oy hakkına sahip olmak için çaba harcamışlardır (Sabuncuoğlu, 1987). İşçilerin iyi çalışma olanaklarını sürekli olarak elde etme ve daha iyi çalışma olanaklarına ulaşma amacıyla sendikalar da bu dönemde kurulmuşlardır.

Çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmek için gösterdikleri çabaların yasal ve toplumsal sonuçları hem endüstri ilişkilerinin hem de endüstriyel demokrasinin önemli yapı taşları olmuştur.

Hümanist gelişmeler ve yeni yönetim paradigmaları

Katılımcı yönetim uygulamalarına hız kazandıran nedenlerden birisi de yönetim biliminde ortaya çıkan 'hümanist gelişmelerdir. Klasik Yönetim akımlarını takip eden 1920'lerde kendini hissettiren **beşeri ilişkiler yaklaşımında** da, işletme paradigmalarının ana hedeflerine bağlı kalınarak örgütsel verimliliği arttırmak adına insan-iş ilişkilerini inceleyen öncül çalışmalar, (Hawthorne araştırmaları, Kurt Lewin'in liderlik çalışmaları, Harwood araştırmaları vs.) insanın çalışma ortamlarında da sadece maddi ihtiyaçları ekseninde yetenek ve deneyimleri ile hareket eden varlıklar değil, çevresi ile etkileşim içinde olan ve birbirlerinden etkilenerek değer üretebilen sosyal varlıklar olduğu gerçeğini gündeme getirmiştir. Bu çalışmalar insanlar arası iletişim, moral, grup içi norm ve değerler gibi kavramların yönetim kuramına girmesinde önemli rol oynamışlardır. (Nelson & Quick, 1997; Schermerhorn vd. 2005). Bu açılardan Beşeri ilişkiler yaklaşımı **insan unsuruna sosyal bir varlık olarak da değer veren ve yönetime katılımını bir özendirme aracı olarak gören anlayışa zemin hazırlayan zihinsel bir dönüşümün de ilk işaretleri sayılabilir.**

1950 ve 60'lar da, yönetim açısından insan **en önemli** örgütsel kaynak olarak ele alınmış ve örgütsel hedefler doğrultusunda insanı güdülemeyi açıklayan pek çok bilimsel araştırmalar yapılmış ve yeni kuramlar geliştirilmiştir. **Yapılan işin içeriği, işi zenginleştirme, insanların davranışlarını yönlendiren ihtiyaçların çeşitliliği ve karmaşıklığı, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme gibi kavramların ilk kez** tartışıldığı bu dönemde, çalışma yaşamında insan, 'sosyal olmanın ötesinde gelişme ve sorumluluk alma kapasitesi olan varlık' olarak tanımlanmıştır. Bu çizgideki düşünürlerin en önemlilerinden birisi de Douglas McGregor'dur: **McGregor'a göre yöneticilerin davranışları, insan davranışları hakkındaki varsayımlarından etkilenir. Bu varsayımlar birbirlerine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir. Geleneksel yönetim yaklaşımını yansıtan X teorisine göre** ortalama insan işini sevmeyen, elinden geldiği ölçüde işten kaçma yolları arayan, yönetilmeyi tercih eden ve sorumluluktan kaçan, bir yaratılışa sahiptir. Kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz, örgütsel sorunların çözümünde de hemen hiç yaratıcı yetenek göstermez. Gregor'un karşıt görüş olarak ortaya koyduğu Y teorisi, insanın doğasında bu tür olumsuz özellikler bulunmadığı ve insanı böyle davranmaya iten nedenin örgütte yaşadığı deneyimler olduğunu iddia eder. İnsanlarda güdülenme, sorumluluk

alma kapasitesi, gelişme potansiyeli vardır. Kişi belirlenen amaçlar doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışabilir, dolayısıyla yapılması gereken şey çalışanların sahip oldukları bu kapasitelerinin farkına varmalarını sağlayarak, onların davranış ve çabalarını, örgütsel hedeflere yöneltebilmektir (bkz: Furnham, 2005, s.494-496; Koçel, 2005, s. 228-230). Yönetim felsefesinde "kendini gerçekleştiren insan (self actualization)" kavramında karşılık bulan bu yaklaşım çalışanların kendilerini gerçekleştirebilecekleri uygun koşulların oluşturulması durumunda çalışmayı oyun ya da dinlenme kadar doğal ve eğlenceli bir yaşam alanı olarak görecekleri ve dışarıdan zorlama olmaksızın çalışmak isteyecekleri bilişsel, duygusal ve davranışsal ifadeleri olan bir memnuniyet durumuna işaret eder.

Yine ilk defa F. Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen "iş zenginleştirme (job enrichment)" kavramı da katılımcı yönetim ve işyerinde demokrasi düşüncesinin özüyle birebir örtüşmektedir (Mullins, 1993). **İşin, işgören kimseler açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamı olarak ortaya çıkan** iş zenginleştirme kavramı, işin niteliğini geliştirmekten ziyade, yönetim kademelerinde **bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması** olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle iş zenginleştirme işlerin dikey olarak genişletilmesini (vertical expansion) içerir (Robbins, 1998; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2005). İş zenginleştirme, "çalışanlara belli sınırlar içinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları makine, alet ve teçhizatı seçme olanağının tanınması" olarak ifade edilir (Uyargil ve Uluhan, 1998, s.71). İş zenginleştirme bir tür **yetki devri** olarak algılanabilir. Yine bu yazarlara göre İş zenginleştirme ile ilgili çalışmalar ilk başlarda yöneticiler tarafından verimlilik artışı sağlamak, kaliteyi geliştirmek, hatalı üretimi azaltmak gibi örgütsel etkinliği sağlama ve ya geliştirmeye ilişkin olarak kullanılmış olsa da İskandinav ülkelerinde "Endüstriyel Demokrasi Projesi" adı altında yürütülen iş dizaynı ve iş zenginleştirme çalışmalarında birincil amaç, iş tatminini sağlamaktır.

İşletme paradigmaları'nın tarihsel süreç içerisinde yöneldikleri ortak nokta, çalışanları işin içine katmanın ve onlara işin parçası olduklarını hissettirmenin, moral yükseltmenin, işletme açısından nasıl bir artı-değer oluşturduğudur.

'Katılım' kavramının örgüt kuramında yer almasındaki dış etkilerden biri de tarihteki sendikacılık hareketleri ile eşleştirilen **politik yaklaşım** çerçevesinde tartışılır. Bu bağlamda tarihteki sendikacılık hareketleri, çalışanları yönetime katmanın toplumsal çatışmaları önlemekte bir sosyal tampon işlevi göre-

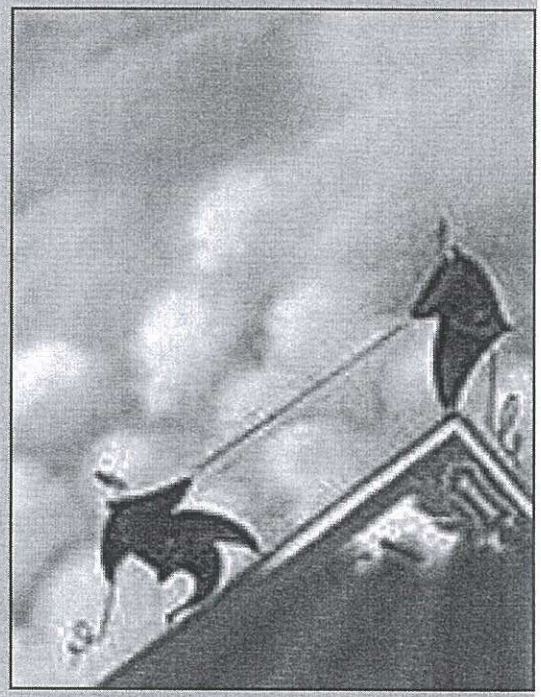
bileceği fikrinin ortaya çıkmasına ilham vermiştir. (Cooke, 1992; Greenberg, 1986; Mire, 1986).

Nihayet sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi sosyal bilimlerdeki araştırma ve gelişmeler de katılım ya da katılımcı yönetim uygulamalarının, insan doğasına yatkın ve insanın gelişme potansiyelini ortaya çıkaran bir etkileşim biçimi; çalışanı işletmenin ekonomik normlarını benimsemeye zorlayan bir toplumsallaşma şekli olarak tanımlanmasına temel hazırlamıştır. Özellikle de liderlik ve yöneticilik kavramlarına farklı bakış açıları getiren koçluk ve mentorlük uygulamaları ile birlikte bu disiplinlerin bilgilerinden geniş ölçüde yararlanıldığı gözlenebilir. Bilimsel yönetim ve bürokratik modellerle çelişen bu yeni sosyo-psikolojik bakış açısı klasik piyasa ve çalışma normlarının kırılmasında etkili olmuştur (Branch, 2002)

Kurumlarda Koçluk ve Mentorluk Uygulamaları

Microsoft, Boing, Hewlett-Packard, Intel gibi uluslararası firmalar başarılarının büyük bir bölümünü kurumlarda uygulanan mentorluk programına bağlamaktadır.

MENTORLUK nedir? Mitolojide Homer'in yazdığına göre, Odysseus, Truva Savaşı'na giderken oğlu Telemachus'u güvendiği dostu Mentor'a emanet eder. Kendisinden oğlunun her türlü eğitiminden ve gelişiminden sorumlu olmasını ister. Ancak Mentor bunu başaramaz. Telemakhos, Odysseus'un Penelope'dan olan biricik oğludur ve Odysseus Troya seferine çıkarken daha kundakta bir bebektir. Tanrıça Athena, Telemakhos'a



kılavuzluk etmek veya Odysseus'un rakiplerine karşı haklarını savunmak için Mentor'un kılığına girer. Bu nedenle Mentor bir özel isim olmaktan çıkmış ve yol gösterici, kılavuz, rehber anlamında kullanılagelmiştir.

İsmini bu şekilde mitolojiden alan mentorluk, eğitim, öğrenim ve gelişimi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir. Bu ilişkide mentor, zamanını, bilgisini ve çabasını kendisinden daha az deneyimli bir kişinin (mentee) verimliliğini ve başarısını artırması için gereken bilgi ve becerileri kazanması amacıyla harcar. Mentee de aktif olarak mentorunun yardımı ile gelişimini yönlendirir.

Mentorler şirket hakkında sahip oldukları bilgileri kendilerinden sonrakilere aktarırken onlarla uzun süreli, eğitim odaklı ilişkiler kurmayı hedeflerler.

Mentorluğun kurum açısından en büyük getirilerinden biri çalışan bağlılığını arttırması ve çalışanların performansını yükseltmesi olarak tanımlanabilir. Kurumlarda uygulanan mentorluk programlarının yararları şunlar olabilir:

Kurumsal bilgi birikimi korunur; kurumdan ayrılan her birey, sistemden bir parçasının eksilmesi demektir, mentor programı sayesinde hata riski azalacağı gibi işleri yeniden biçimlendirme ihtiyacı da ortadan kalkacaktır.

Çalışanların performansı artar; çalışanlar kurumlar için bilgi ve beceri hazineleridir ancak bu bilgi ve beceriler açığa çıkarıldığı takdirde işe yönelik performansın arttırılması söz konusu olur, mentorluk programı bilgi ve becerilerin ortaya çıkarılması fırsatını sunar.

Öğrenme zamanından ve maliyetinden kazanılır. Mentorlar mentorluk yaptıkları çalışanların doğru kariyer yollarından ve öğrenme süreçlerinden geçmelerini sağlamak açısından ayrı bir önem taşır; gerekli yetkinlik ve tecrübelerin kazanılmasına fırsat verdiği gibi, hedeflere ulaşılmasında gerekli motivasyon desteğini de beraberinde getirir, mentorluk alanların kariyer planlarının çizilmesine danışmanlık yapar.

KOÇLUK nedir? "Coaching" (koçluk) ilk olarak 1500'lü yıllarda değerli eşyaların taşınmasında faydalanılan ulaşım araçları için kullanılan bir sözcük iken, 1990'lı yıllara gelindiğinde, önce basketbol ardından da iş dünyasında en sık kullanılan sözcükler arasında boy göstermiştir. İş yaşamında koçluk, kişilerin profesyonel liderlik ve yöneticilik vasıflarını geliştirmeye yönelik, kısa vadeli belli hedeflerle yola çıkıp daha etkili sonuçlara ulaşmayı hedefleyen, geçmişi değiştirmekten çok geleceğe yönelik bir çalışan hizmetidir. Birey ve takımları sonuçlara ulaşmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir.

Koçlar, sorunların çözümünü danışanlara direk sunmak yerine; çözümü kendi başlarına bulmalarına, sorunlara farklı açılardan bakmalarına ve potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olma yolunda gitmektedirler. Bu şekilde koçluk alanların, alışılmış uygulamaları bırakıp yeniliklere uyum sağlamaları ve hatalarından ders almaları mümkün kılınmaktadır. Koçluk, personeli güçlendirmede, takım çalışmalarında ve çalışanların gelişiminde önemli bir faktördür. ETKİN KOÇLUK uygulamaları için beş unsur söz konusudur: LİDERLİK (Model, örnek olmak, vizyonu belirlemek, müdahale ve serbestlik arasında denge kurmak); İLETİŞİM (Örgütün hedef ve amaçlarının ortaya konması, beklentilerin iyi ifade edilmesi, cesaretlendirme ve olumlu davranışın ödüllendirilmesi, gerekli bilgi akışını sağlama, bireyler, takımlar ve kendisi hakkında samimi, belirli ve zamanında geribildirim sağlama); TAKIM GELİŞİMİ (Koçun insana yönelik sorumluluklarını içerir, örneğin devamlı öğrenmenin ödüllendirilmesi); SINIRLI YÖNETİM (Takımın faaliyetlerini yürütmesi için gerekli bilgi ve kaynaklara ulaşılması); KİŞİSEL YÖNETİM (Koç zaman ve enerjisini devamlı öğrenme, işin anlamını kavrama ve zevkini çıkarma, yöneticilerin yeni koçluk rollerini anlama, takımı yönetmek için gerekli teknik becerileri geliştirme, insanları takıma koçluk edebilme konusunda geliştirme faaliyetleri arasında yönlendirme).

Koçluk ve Mentorlük özellikle işletmelerde hiyerarşik farklılığa dayanan unvanların yerini almaları ve yöneticiliğin değişen rollerine işaret etmeleri açısından, daha esnek yapılanmaları içeren yönetim biçimleri olarak da endüstriyel demokrasi içerisindeki yerlerini almaya başlamışlardır.

Kaynaklar:

What is mentoring. Erişim:20 Temmuz 2008. http//www.edu.salford. ac.uk/docs/Mentoringonlinepaper.rtf

C. Çetin, B. Akın, B. ve V. Erol, (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (2. bs) İstanbul: Beta Yayınları. s.98

Bir Yönetime Katılım Modeli Örneği

Japon hiyerarşisinin yapısını Batı'nın haklı olarak horgördüğü otokrasiden ayıran bir özelliği iyi niyetli liderlik ve minimalist kontrol gelenekleridir. İş yaşamında üst düzeydekiler çoğu zaman kendi işlerinin yapılması için astlarına güvenirler. 'Amae' kavramının yaklaşık anlamı, 'daha yaşlı bir kişinin hoşgörülü sevgisine güvenmek ve dayanmak' olarak tanımlanabilir. Eğer A kişisi, B'nin güvenini kendi çıkarları için kullanmak yerine destek olarak değerlendirirse, amaç güçlenir, iyiniyet ortaya konmuş olur. Bir çocuğun hatasını düzeltmek için onu evlatlıktan reddetmezsiniz' sözü tipik bir amae ya da Amerikalıların dediği gibi babacanlıktır.

Japonlar çoğul vizyonlu bir bakış açısına sahiptirler. Bu anlayışı insan beyni'nin üç boyutlu cisimleri görebilmek için belirli farklılıkları işlemden geçirmek zorunda olduğu gerçeğinden esinlenerek geliştirmişlerdir. Bu farklılıkların önemi ise, bir tek kişinin iki gözünün değil, incelenen olguya bakan çok sayıdaki gözün değişik pozisyonlardan neler gördükleridir. Böylece Japonlar'ın bakış açısı çoğul vizyonlu olabilmektedir. Birlikte aynı konu üzerinde çalışan bir ekip konunun farklı yönlerini göre-

bilir... Gerçeğin tümü daima keşfedilme süreci içindedir. Her an göz önüne alınması gereken başka bir görüş açısı daha bulunduğu için hiçbir değişikliğin yapılamayacağı duruma gelmiş, tamamlanmış bir ürün sistemi olduğu söylenemez... Tüm çalışanlar bu sürece katılabilir, katılmalıdır çünkü her birinin ekleyeceği yeni bir görüş açısı olacaktır. Müşterilerin sözlerine de dikkat edilmelidir çünkü sunulan hizmet ya da ürünü beğenip beğenmemelerinin farklı nedenleri olabilir... Japonların doğayı tanımlama biçimleri ile sanat ve bahçecilik konularında yansıtılan zevkleri, çoğul vizyonlu kültürlerini simgelemektedir. Birbirine benzeyen ağaç ya da taşlara çok az rastlanır ve farklılıklar dinamik bir bütün kazanır. Japonların yönetim biçimlerinde çoğul vizyon kanıtlarına sıkça rastlanmaktadır.

Örneğin, Toyota üretim sisteminin iyi bilinen bir yöntemine 'Beş kere niçin?' adı verilmiştir. Toyota çalışanlarının bir tek açıklama ile yetinmemeleri ve en az beş kez 'niçin?' sorusunu sormaları beklenmektedir. Örneğin matkap ucu son iki ay içinde niçin altı kez kırıldı? Çünkü:

- Delinen maden çok sertti.

- Matkap ucu yeterince sert değildi.

- Delme hızı çok yüksekti.

- Daha iyi bir yağ gerekiyordu.

- Makinist yeterince yetenekli/ eğitimli değildi.

Bu nedenlerin hepsi doğru olabilir ve her biri bir bütün olarak sisteme değişik yerlerden müdahale edilmesini işaret ettiğinden, bir ya da iki ayrı önlem en ucuz ve en başarılı sonucu almaya yeterli olacaktır. Bu nedenlerin ortaya çıkarılmasında konuya farklı açılardan bakan çalışanların görüşleri önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

Kaynak:

H. Turner & S. Trompenaar (1993). Kapitalizmin Yedi Kültürü. (F. Doruker, Çev.). İstanbul: Sabah Yayınları, İstanbul, (1995).

ETKİLİ YÖNETİME KATILIM'IN KOŞULLARI

Yönetime katılım uygulamalarının, yönetim faaliyetlerinin sonuçları açısından etkili olabilmeleri için bazı önkoşulların var olması gereği açıktır. Günümüzde artık yönetime katılma ve güçlendirmenin gerekip gerekmediğini tartışmaktan çok yönetime katılmanın hangi düzeyde, hangi yöntemlerle, nasıl ve kimlere uygulanması gerektiği tartışılmaktadır. Etkili bir yönetime katılım ve güçlendirmenin sihirli bir formülü olmamakla birlikte, bazı koşulların varlığı halinde, sonuçlar işletme ve çalışanlar açısından başarılı olabilmektedir.

Personel güçlendirme boyutunu da içeren etkili bir yönetime katılım, organizasyon yapısı, personel ve yöneticilerin tutum, davranış ve değer yargılarını da kapsayan öncel koşulların mevcudiyeti ile mümkün olabilir (Eren, 2004; Koçel, 2007).

Yapısal önceller; örgüt yapısının basıklığı; iş tanımları ve işleyiş yöntemlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda hazırlanması, katılımcı davranışları destekleyecek ödüllendirme sistemleri; bilgi paylaşımını sağlayacak alt sistemlerin kurulması; personelin kendini geliştireceği eğitim ve öğretim programlarının teşvik edilmesi gibi faktörleri kapsar.

Çalışanlarla ilgili öncel faktörler arasında; personelin katılım faaliyetlerine karşı istekli olmaları; yönetime katılmanın bilincinde olmaları ve bu faaliyetleri ciddiye alıp değer vermeleri, kişisel yaşamları ve ihtiyaçları ile yönetime katılma konusu arasındaki bağlantıyı sezinleyebilmeleri; değişime açık olmaları ve değişimin sonuçları açısından kendilerine ve organizasyona sağlayacağı yararları görebilmeleri; kendi isteklerini açıkça ifade edeceklerinden emin olmaları ve aksiyona yönelik proaktif kişilikli olmaları önemlidir.

Yöneticilerin tutum davranış ve yönetim tarzları ile ilgili olarak; yaratılan güven, açıklık ve tartışma ortamı; personel performansı konusunda net, yararlı ve zamanında verilen geri iletim; hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, katılımcı, bilgi paylaşıcı ve yol göstermeye dayalı yöneticilik davranışları; misyon ve vizyonun açık ve anlaşılabilir şekilde paylaşımı katılımcı yönetim uygulamalarını hızlandıran faktörlerdir.

Bu öncel koşulların gerçekleştiği durumlarda da katılım uygulamalarının başarısı aşağıdaki faktörlere bağlı olacaktır:

a. Personelle yönetim arasındaki ilişkiler kararlı bir düzeyde olmalı, yönetime ve karara katılma süreci, yöneticinin biçimsel (hiyerarşik) yetkisini ortadan kaldırmamalı ve yeteneğinden kuşkuya düşürmemelidir, aksi halde yöneticilerin bilgisel ve yönetsel yetenek ve tecrübelerinden yararlanma olanakları ortadan kalkabilecektir.

b. Yönetime katılma astların güvenliği üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmamalı, diğer bir deyimle, yönetici kararlarına yerinde karşı çıkmalar işsiz kalma ve işten atılma olguları yaratmamalıdır.

c. Haberleşme kanalları, işgörenlerin gerçek olarak etkili olabilecekleri şekilde öngörülmeli, astlara fikirlerini açıklıkla anlatabilecekleri yazılı ve sözlü olanaklar ile gerekli zaman tanınmalıdır, acil bir karar almanın gerekli olduğu durumlarda zaman baskısı, grubu müşterek karar verme ve tartışmalardan alıkoyabilir.

d. Astları örgütün veya işletmenin işlevleri ve amaçları hakkında sürekli bilgilendirmek ve haberdar etmek gerekmektedir.

c. Ekonomik yönden alınan kararların getirisi, maliyetlerden fazla olmalıdır. Grup kararları kişisel kararlardan daha pahalıdır. Bu nedenle yönetime katılma konuları 'ekonomik rasyonalite' yönünden bir değerlemeye tabi tutulmalıdır.

YÖNETİME KATILIM UYGULAMALARI

Katılımcı yönetim mekanizma ve stratejilerini ele alan pekçok kuram ve uygulama modelleri vardır. Bunlar içerisinde Lawler'ın (1990) katılımcı uygulamalarla ilgili sınıflamalarını içeren yaklaşımına sıklıkla gönderme yapılır:

Paralel Öneriler (Parallel Suggestion) Yaklaşımı

Matriks yapılanmalar içerisinde işleyen bu tür katılım programları, çalışanların işletme içerisindeki resmi mevkilerinin yanısıra, sorun çözücü proje gruplarında da yer alarak önerilerde bulunmalarını öngörür. Bu süreçte çalışanlar karar vermek için değil, öneride bulunmak için güçlendirilirler. Başarılı önerilerin kâr paylaşımı veya benzeri maddi ödüllerle ilişkilendirilmesi, sürecin etkinliğini arttırır. Kalite çemberleri, iş yaşamının kalitesini arttırma programları (düşük üretim ve verimlilik, devamsızlık, tembellik, sabotaj ve benzeri sorunların çözümü) bu tür katılımcı yönetim yaklaşımlarına örnek verilir.

İşe Katılım (Job İnvolvement) Programları

Çalışanların güdülenme ve içsel tatminlerini otonom takım/grup çalışmaları yoluyla yükseltmek amacı ile işi yürütme biçim ve metotlarında yapılan düzenlemelerle ilgilidir. Çalışma gruplarının, işletme içerisindeki mevcut yapılanmadan ne kadar bağımsız olabildiğine göre, çalışma grupları, özerk gruplar, yarı özerk çalışma grupları, kendi kendini yöneten takımlar gibi isimler alırlar. Bu uygulamalar çalışanın işleri üzerinde daha fazla denetime sahip olmalarını sağlar. Bu tür programlar **üretime katılım** olarak da isimlendirilir.

Yüksek katılım yaklaşımı (high involvement approach)

Bu yaklaşım temelde, en düşük kademelerde çalışanların sadece işlerini nasıl yapabilecekleri ile ilgili değil, tüm işletmenin performansı konusunda söz sahibi olabilmelerini sağlayacak yapısal değişimleri kapsayan stratejiler geliştirmeyi hedefler. Bu stratejiler işletmeye insan kaynakları seçimi, takım temelli yapılanmalar (team based organizations), iş güvenliği, katılım temelli ödül sistemleri gibi konularla ilgidir. İşletme içerisindeki güç, bilgi ve malumat, ödül dağılımını işletmenin tüm kademelerini kapsayacak şekilde yaygınlaştıran, katılım asasına dayanan yönetim uygulamaları, bu kapsamda ele alınır.

Yüksek katılım yaklaşımı, katılım konularının yanısıra katılım düzeyi ile de ilgili tartışmaları içerir. Yüksek katılım yaklaşımının bir uzantısı olarak önerilen açık kitap yönetiminde (open-book management) çalışanların kendilerini işletmenin ücretli çalışanı değil ortakları olarak görebilmeleri için üç temel ilkenin uygulanması gerekir (Case, 1988)

a.Şeffaflık. İşletme ile ilgili sayısal verileri (üretim, kâr, pazar payı vs.) sadece ilgili uzman ve bölümlerin değil, herkesin anlayabilmesi ve bu konudaki bilgilere ulaşabilmesi için gerekli ortam yaratılır.

b.Ortak sorumluluk. İşletmede çalışan herkesin şirketin performansında ortak sorumluluklarının bulunduğu kendilerine uygun iletişim ortamlarında iletilir.

c. Kâr paylaşımı. Çalışanların kendilerini şirketten sorumlu hissetmeleri ve ona göre de sorumlu davranmaları, uygun ücret politikaları ve kâr paylaşım programları ile teşvik edilir.

Bu sınıflama dışında Eaton, (1997) ve arkadaşları tarafından önerilen **kâr paylaşımı yolu ile stratejik katılım** (strategic involvement through gainsharing) programları da katılımla ilgili yazında önemli bir yer tutar. Örneğin hissesenedi sahiplendirme planı (Employee Stock Ownership Plan) kâr paylaşımı yolu ile gerçekleştirilen bir stratejik katılım programıdır.

ESOP Nedir?

ESOP özellikle Amerikan şirketlerinde yaygın olarak kullanılan bir kar paylaşım programıdır.

İlk defa San Franscisko'lu bir finansör olan Louis Kelso'nun 1967 yılında yayınladığı 'İki Faktörlü Ekonomi' kitabında ortaya atılmıştır.

ESOP (Employee Stock Ownership Plan) veya hissesenedi sahiplendirme planı şirketlerde kulanılagelen ve çalışanları dolaylı olarak şirketi sahiplenmeye teşvik eden bir maddi ödüllendirme (compensation) programıdır. Bu program çalışanlara, sahip olacakları hisse senedi karşılığında maaş ya da emekli ikramiyelerinden azalma gibi herhangi bir sorumluluk yüklemez.

1970'li yıllardan beri Zerox, Polaroid, Avis gibi uluslararası şirketlerde başarıyla kullanılagelen bu katılım programı, çalışanlara hisse senedi dağıtarak üretim karşılığında hisse senetlerinin artan değerleri ile birlikte çalışanın maaşı dışında yarar sağlamasını ve karın tabana yaygınlaştırılmasını hedefler. Bu işlemler genellikle şirketin kurduğu bir vakıf tarafından yürütüldüğünden şirkete de önemli ölçüde vergi indirimi sağlar. Çalışanların hisselerini hangi zaman aralıklarında bozdurabileceği ve senetleri paraya çevirme koşulları teknik bir konu olup her şirketin kendi kurallarına göre değişir. Pekçok kişi tarafından klasik

kapitalizm ve sosyalizm arasında günün ihtiyaçları ve sosyal değer anlayışına uygun bir uzlaşma alanı yaratması ve endüstri ilişkilerinin aktörlerine karşılıklı yarar sağlaması açısından Ekonomik demokrasi'nin önemli bir aracı olarak görülür. Ancak her uygulama gibi ESOP'un da avantaj ve dezavantajları vardır.

ESOP'un yararları arasında; şirketlerin vergi ödeme sorumluluklarında azalma ve vergi indirimleri ve çalışanlar açısından önemli bir motivasyon kaynağı olması önemli yer tutar. Şirketteki personel büyümesine bağlı olarak pay oranlarındaki azalma; program içeriğinin başarısının itimada dayanması ve uygun kişilerce uygulanmadığı takdirde çalışanları istismara açık olması; emekli olan çalışanların aşırı değerlenmiş hisselerini geri almakta ortaya çıkan maddi zorluklar gibi konularda ESOP'un olumsuz yönleri arasında yer alır.

Kaynaklar:

M. A. Konrad (March, April, 2006). *Engaging employees through high involvement work practices.* Ivey Business Journal 1-6 .

The Employee Share Ownership Plan (ESOP). (t.y.). Erişim: 10 Haziran 2008, http://thehope.org/esop.htm

1980'li yıllardan başlayarak yönetim literatüründe takım çalışması, kalite çemberleri, kendi kendini yöneten takımlar, TQM (toplam kalite yönetimi), öğrenen organizasyonlar ve SİGMA 6 gibi katılımcı yönetim uygulamalarının sonuçlarıyla ilgili araştırmalara sıklıkla rastlanır olmuştur. Hızla artan rekabet ve değişen, müşteri beklentilerinin firma politikalarını yönlendirmeye başladığı, kaliteli üretimin her şeyden önemli olduğu ve firmaların ayakta kalabilmek için oldukça esnek davranması gerektiği yaşadığımız dönemde, firmalara rekabet fırsatlarını bu tür uygulama modellerinin sunacağı düşünülmüştür. Esasen Japonya'nın yönetimde bu tekniklerle başarılı olması, uygulandığı hemen her yerde bu uygulamaların kaliteyi arttıracağı düşüncesini doğurmuştur. Ancak 'kalite çemberleri' ve 'kendi kendini yöneten takımlar' gibi uygulamalar, yer aldıkları her kültür ve firmada başarılı sonuçlar vermemiş ve bu dönem, örgüt kültürü ve ulus kültürünün bu uygulamaların başarısını ne ölçüde etkilediğine yönelik çalışmalara da dikkat çeken bir dönem olmuştur.

Kalite çemberleri ve kendi kendini yöneten takımlar, TKY, öğrenen organizasyonlar gibi uygulamalar, çalışanların kararlara katılımını, yetki devrini ve çalışanların güçlendirilmesi gibi süreçleri içermeleri nedeni ile endüstriyel demokrasi yazınında yer alırlar. Katılımcı yönetim uygulamalarının çalışma birimi takım ya da ekiplerdir. Dolayısıyla bu bölümde, katılım modelleri ile ilgili tartışmalara takım ve ekip çalışmaları ile başlanacaktır.

TAKIMLAR VE EKİPLER

Günümüz rekabet ortamında iş süreçlerinin hızlandırılması ile ilgili olarak yaşanan stratejik baskı, bir yandan maliyetlerin azaltılması, bir yandan da kalitenin sürdürülüp geliştirilmesi için deneyim ve bilgilerini aynı potada eriten bireylerden oluşan esnek yapılanmalara duyulan ihtiyacı arttırmaktadır.

Katılımcı yönetim uygulamalarında yaygın olarak kullanılagelen bir yönetim modeli olan takım ya da ekip çalışmaları işletmelerin bu yeni yönetim arayışlarına büyük ölçüde cevap verir. Takım ya da ekipler, iş yapma tarzları, üyeler arasındaki ilişkilerin niteliği, organizasyon biçimleri ve kuruluş amaçlarına bağlı olarak farklı isimler altında ele alınırlar. Görev güçleri, komiteler, görev takımları, problem çözme takımları ve katılım uygulamalarında önemli bir tartışma alanı bulan kendi kendini yöneten takımlar bunlardan bazılarıdır. Bu takımları oluşturan üyeler belirli bir amaç veya ortak bir görev için bir araya gelir ve çoğu kez görev tamamlandıktan sonra dağılırlar. Bir görev ya da amaca ulaştıktan sonra dağılan bu tür takımlar **proje ekipleri** olarak da isimlendirilir. **İş ekipleri** ise işletme içerisinde birbirlerine bağlı olarak çalışan kalıcı ekiplerdir. Belli bir ürünün gelişimi veya müşteri hizmetleri için çalışan ekipler iş ekiplerine örnek oluşturabilir.

Değişik isimler altında incelenmiş olsalar da, takımlar belirli bir amacı yerine getirmek üzere bilinçli olarak geliştirilmiş insan gruplarıdır. Bir takımı gruptan ayıran temel özellikleri arasında; sorun çözme ve amaçları hakkında açık tanımlamalarının olması ve tüm üyelerin bu amaca odaklanmaları; ulaşılması planlanan hedefler üzerindeki sorumluluğun paylaşılması veya sorumluluğu kimin taşıdığının belirgin olması; iş süreçlerine başlanmadan önce karar alma prosedürleri üzerinde anlaşılması ve grubun büyüklüğünün gerçekleştireceği işe uygun olması; takım etkinliğinin ortak çıktı ve ürünlerle ölçülebilmesi, ve problem çözümünde grup dinamiklerinden de yararlanılması (üyelik rolleri, normlar, liderlik, çatışma çözümü vs.) yer alır (Daft, 1997; Nazzarro ve Strazzabosco, 2003; Weiss, 1993).

Görüldüğü gibi, gruplardan daha bilinçli bir oluşum şeklinde tanımlanan ekip/takım çalışmaları, üyelerinin ortak bir hedefe yönelmek için bir araya geldikleri ve hedefe ulaşmada ortak derecede sorumlu oldukları yeni örgütlenme tiplerine işaret eder. (Katzenbach ve Smith, 1993). Öyle ki artık, ekip ya da takımların sadece çalışma birimi değil tüm şirketlerde performansın da temel birimi olması gerektiği tartışılmaktadır. Böylelikle takım çalışmaları, işgören ve işverenlerin, birlikte çalışma süreç ve metotları üzerinde odaklandığı ve üyelerinin birlikte karar vermelerini teşvik eden bir işletme ikliminin temel unsuru olarak gözükmektedir (Katzenbach ve Smith, 1993).

Takım/ekip çalışması ile ilgili geniş yazın (bkz. Baltaş, 2000; Efil, 1999, Greenberg 2002; Katenbach ve Smith, 1993; Pfeffer, 1989; Roberts, 2003) takımı tanımlayan çeşitli özelliklerden bahseder. Bu özellikleri, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç grupta incelemek mümkündür.

Bilişsel kriterler

- Takım üyeleri belli bir amaç veya amaçlara ulaşmak için biraraya geldiklerinin farkındadırlar.
- Ekibin vizyonu, sorumluluğu, amaç ve görevleri tanımlanmış ve tüm üyeler tarafından kabul edilmiştir.
- Takım üyelerinin bilgi ve becerileri takım amaçlarına uygundur
- Her üye organizasyon içerisindeki pozisyonundan farklı olarak, diğerleriyle ortak ve eşit sorumluluk yüklendiğinin bilincindedir.
- Üyeler arasındaki bilgi, beceri ve yetenek farklılıklarının çözüme katkıda bulunacağına inanılır.
- İnsan ilişkileri, karar alma, sorun çözümlemesi, yönetim ve grup etkinliği, grup dinamiği gibi konularda grup üyeleri eğitim alarak grup sinerjisini arttıracak içgörü geliştirirler.
- Üyeler takım sürecini bireysel hedefleri ile de uyum içerisinde görürler.
- Ekip çalışmasının şirketin temel değerlerinden biri olduğuna inanılır.
- 'Ben' değil 'biz' değeri hakimdir.

Duyuşsal kriterler

- Üyeler birbirlerinin deneyim, yetenek ve bağlılıklarına ihtiyaç duyarlar.
- Karşılıklı güven duygusu hakimdir.
- Üyelerin duygusal olgunluk düzeyleri yüksektir (Hazzı erteleye)bilme; öfke ve kaygı kontrolü vs.
- Üyesi bulunulan takıma ait olma duygusu hakimdir; öyle ki bu duygu zaman zaman-bir dezavantaj olarak- işletme ile ilgili aidiyet duygusunun önüne dahi geçebilir.
- Üyeler, elde edilecek başarının sonucunu paylaşmak için güdülenmiş ve cesaretlendirilmişlerdir.

Davranışsal kriterler

- Açık iletişim; üyeler her türlü bilgiyi kuşkuya yer bırakmayacak şekilde, açık ve anlaşılır olarak birbirlerine iletirler ve birbirlerinden geri iletim alırlar, ekip üyeleri, görevlerine ve diğerleri ile ilişkilerine yönelik duygularını ifade etmede kendilerini özgür hissederler.
- Görev dağılımı esnek ve yeni ayarlamalara açıktır; sorunlar ve ilişkiler sürekli değişim halindedir ve üyeler grup içindeki farklı durum ve görevlere uyum sağlayabilirler.
- Katılım; daha fazla tartışma ve katılım için üyeler ve liderler birbirlerini cesaretlendirir.
- Paylaşılan liderlik; ekip biçimsel bir lidere sahiptir, liderin işlevleri üyelerin yetenekleri, grubun ihtiyaçları ve koşullara bağlı olarak zaman zaman değişebilir.
- Karar alma; kararlar biçimsel oylamadan çok, herşeyin açıkça tartışılması ile varılan uzlaşmaya dayanır, uzlaşmanın olmadığı durumlarda karar alma – verilecek kararın önemi ve zaman baskısına göre- geciktirilebilir.
- Çevresel ilişkiler; işletmenin diğer kısımlarında çalışanlarla işbirliği yapmak, çözüm için gereken kaynakları hareketlendirmek ve dışarıdaki anahtar ilişkileri geliştirmek için ekip üyeleri çaba gösterirler.
- Liderlik; liderler, üyelerin kişisel gelişimlerini hızlandıracak ve işbirliği ve yaratıcılığı teşvik edecek tutum ve davranışlar sergilerler.

Bir ekipte bulunması gereken bu özellikler, ekibin oluşabilmesi için gerekli ancak etkili çalışabilmesi için yeterli değildir. Etkili ekip çalışmasının gerçekleşmesi yukarıda sıraladığımız özelliklerin yanısıra içsel (takım dinamiği ile ilgili) ve çevresel (işletme ile ilgili) başka mekanizmaların da varlığını gerektirir. Pek çok kuramcı (Daft, 1997; Pfeffer, 1989; Rasmusen ve Jeppesen, 2006; Wageman, 2001), takımların etkili olabilmesinin öncel koşullarını, işletmenin yapısı, teknolojisi, kültürü, stratejisi, kontrol ve ödül sistemleri gibi çevresel faktörlerle; takımın türü, büyüklüğü, üyelik rolleri ve üyelerinin bilgi, beceri ve yetenekleri açısından komposizyonları, üyeler arası güven, üyelerin kişilik özellikleri ve liderlik yapısı gibi içsel faktörler açısından ele alırlar.

Ekip Performansını Ödüllendirme Her Zaman Etkili Olabilir mi?

Etkili takım kurmanın önemli çevresel mekanizmalarından biri, bir yönetim stratejisi olarak, ödüllendirme sisteminin bireysel değil ekip performansına bağlanmasıdır. Buna göre ekip bazındaki ödüller üyeler arasında önceden belirlenmiş ilke veya bir formüle göre paylaşılır. Ekip içerisindeki bireysel ödüller bireylerin sonuca katkılarına göre belirlenir. Ödüller parasal olabildiği gibi (sabit para veya maaşa belli bir yüzde ilave, prim) takdir, taltif, övgü vs. şeklinde olabilir. Ekip bazında ödüllendirmenin amaçları kabaca şunlar olabilir(Armstrong, 2002).

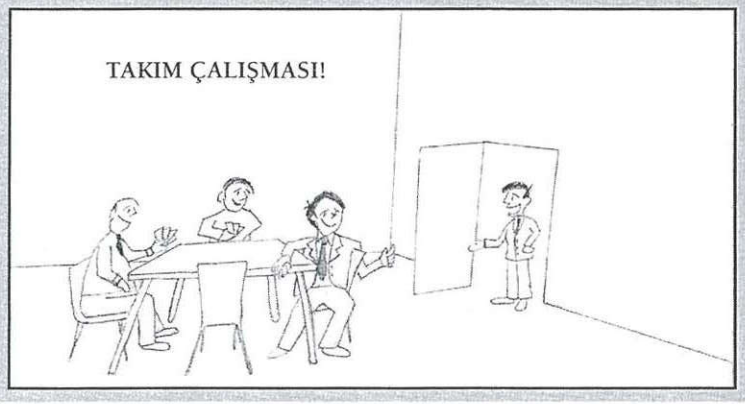
-Ekip içerisinde ortak çaba, etkileşim ve işbirliğini'nin kalitesini arttırır.

-Önceden belirlenmiş ve üzerinde anlaşmaya varılmış performans amaç ve standartlarına göre, standartları yüksek çalışma normlarının oluşmasını sağlar.

-Uygun çalışma davranışlarını şekillendirir.

-Ekip çalışmasının şirketin temel değer ve politikalarından biri olduğu mesajını verir.

Öte yandan takım çalışmaları ile ilgili bir tartışma alanı da ekip ödüllerinin her zaman teşvik edici olmadığı yönündedir. Bu eleştirilerin bir kısmı grup dinamiklerinin olumsuz sonuçları ile ilgilidir. Özellikle, grup dinamiğinin olumsuz etkilerinden olan sorumluluğun dağılımı (diffusion of responsibility) ve üyeler arasında işten kaytarma (social loafing) adaletsizlik algısına yol açabilmektedir. (Glynn ve Carr, 1998). Adalet algısı ile ilişkilendirilen başka bir eleştiri de motivasyon kuramlarını baz alarak yapılır. Eleştiriler, kişinin ihtiyaç düzeyinin ödül-



lendirme sistemi ile ilgili algılarını etkileyeceği üzerinde durur. Adams'ın Eşitlik (equity) kuramına göre, bireyin, takım sürecine katkıları ile kazanımlarını (ödül), sürece daha az katkı sağlayan ancak aynı ödülü alan bir başka grup üyesi ile karşılaştırma durumunda, takım temelli ödüller adalet algısını zedeler ve bu yönde araştırma bulguları da mevcuttur (Colquitt, Noe ve Jackson, 2002). Ödüllendirme sistemi ve takım etkinliği arasındaki ilişkileri kültür değerleri açısından ele alan bir grup görüş de bireycilik değerleri yüksek olanların, 'biz'lik değerini önplana çıkaran ödüllendirme sistemleri ile takım çalışmasına teşvik edilemeyeceğini savunurlar (Early, 1993; Trompenaars, 2000). Bu tartışmalar takım temelli ödül sistemlerinin takım performansı ile her zaman doğrusal bir ilişki içerisinde olmadığına ve performansı şekillendirmede takım üyelerinin ödüllendirme sistemi ile ilgili sübjektif değerlemelerinin belirleyici olduklarına işaret etmeleri açısından önemlidir.

Kaynaklar:

A. Armstrong, A.(2002) *Employee Reward* (3rd. Ed.). London: CIPD.

J.A. Colquitt, R.A. Noe & C.L. Jackson (2002). *Justice in teams: Antecedents and-consequences of procedural justice climate.* Personnel Psychology, 58, 83-109.

P.C. Early, P.C.(1993). *East meets west meets mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups.* Academy of Management Journal, 36, 319-348.

T. Glynn & S.C. Carr, (March, 1998). *Motivation and performance in teams: Transforming loafing into resonance.* South Pacific Journal of Psychology, 11(1), 71-77.

F. Trompenaars, F. (2000). *Riding the Waves of Culture.* London. The Economist Books.

Sorumluluğun Dağılımı (Diffusion of Responsibility) ve İşten Kaytarma (Social Loafing)

Başkaları ile birlikte çalışmanın olumsuz etkilerinden biri, işten kaçma/kaytarmadır. Bu konuda ilk sistematik çalışmaları yapan Ringelman adında bir alman psikolog (Shaw, 1979) karşılıklı olarak gruplaştırdığı deneklere bir ipi bütün güçleri ile çekmelerini söylemiş ve her deneğin çekme gücünün grup sayısı çoğaldıkça azaldığını bulgulamıştır. Daha sonraki deneylerde gözleri bağlı deneklere

ipi yalnız başlarına ya da başkaları ile birlikte çektikleri şeklinde iki farklı bilgi verilmiştir. Gerçekte ise diğer üyeler ipi tutmakta ancak çekmemektedirler. Sonuçlar deneklerin ipi yalnız çektiklerini düşündükleri koşullarda daha çok çaba sarfettiklerini göstermiştir.

İşten kaçmanın kuramsal nedenlerini açıklayan çok sayıda görüşler öne sürülmüştür. Eşitlik kuramına göre birlikte çalıştığı grup üyelerinin yetenek ve motivasyonlarını kendisininkilerden daha düşük olarak algılayan bireyler, kendi çabalarını da o oranda düşürmekte ve böylelikle de performanslarını grubun yapısına göre ayarlayabildiklerini düşünebilmektedirler. Ayrıca başkaları ile birlikte yapılan işin daha kolay başarılabileceği varsayımı da, daha başlangıçta ulaşmak için fazla çaba gerektirmeyen kolay hedeflerin seçilmesine yol açabilmektedir. Diğer bir görüş sorumluluğun dağılması ile ilgilidir. Grubun büyüklüğü arttıkça yapılan işin sonuçları daha çok sayıda insanı ilgilendireceğinden, her birey kendi çabasının sonuç üzerindeki etkisinin yetersiz kalacağını düşünerek daha az gayret gösterir.

....Grup çalışmalarının işletme içerisindeki önemi aynı zamanda çalışma yaşamında çok sık olarak gözlenilen bu durumu önleyici tedbirler almayı gerektirir. Bu tür önlemlerin ortak noktaları grup bağlılığını arttırıcı ve anonim kişilik algısını yansıltıcı olmalarıdır. Grup üyelerinin her birinin eşit miktarda ödüllendirilmesi ve bu süreçte de bireyin ödül-performans ilişkisini görebilmesinin sağlanması önemlidir. Yine biz duygusunun bir sosyal değer olarak benimsenebildiği gruplarda, birlikte kazanıp kotarmak amacı herkesi eşit miktarda gayret göstermeye güdüleyebilmektedir.

Kaynak:

T.Bozkurt(1999) Grup dinamiği: İ. Artan, T. Bozkurt, S. Tevruz(eds) *Davranışlarımızdan Seçmeler. (Örgütsel Yaklaşım).* İstanbul, Beta: 153-54

Bir takımın etkili olabilmesinin diğer ölçütleri **sonuçlar ve süreçlerle** ilgili olabilir. Tüm yönetim uygulamalarında olduğu gibi, takım çalışmasının **sonuçları örgütsel düzeyde** verimlilik ve üretkenlikle ilgilidir. Başka bir deyişle, diğer iş yapma biçimleri ile kıyaslandığında ilgili konuda daha fazla **verimlilik ve üretim** sağlayan her takım çalışması etkili olacaktır. Dolayısıyla takım kurmaya başlamadan önce işin tanımının ve işi yürütme biçiminin takım çalışmasına uygunluğuna karar vermek gerekir. Takım üyelerinin bu üyelikle ilgili memnuniyetleri ve ihtiyaçlarını (kendini geliştirme, takdir edilme vs.) karşılayabilme düzeyleri de takım çalışmasının **bireysel** sonucu olacaktır. **Süreçlerle** ilgili ölçütler, **iş süreçleri ve işlemsel süreçlerdeki** etkinlik analizleri ile ortaya çıkacaktır. İş süreçleri, bilgilerin toplanması, paylaşımı,



sorunların analizi, çözümlerin ortaya konulması, karar verme ve değerlendirme gibi işle ilgili faaliyetleri kapsar. İşlemsel süreçler ise üyeler arasındaki iletişimin kalitesi ve üyelerin birlikte çalışmaya bağlılıkları ile ilgili olacaktır. Bu süreçlerle ilgili etkinlik analizleri anket, görüşme ve benzeri veri analiz teknikleri ile yapılabilir (Kılınç ve Akkavuk, 2001; Katzenbach ve Smith 1993).

Bateman ve Zeithaml (Aktaran: İslamoğlu, 1999) takım süreçlerinde etkili olabilmeyi belirleyen üç temel kaynak üzerinde dururlar:

a. **Hedefe ulaşmak için gösterilen çaba.** Takım üyelerinin amaca ulaşmak için gösterecekleri çaba, işin özellikleri (beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin önemi, özerklik ve geri iletim) ile ilişkili olacaktır. İşin zenginleştirilmiş özelliklerinin üyelerin motivasyonunu ve hedefe ulaşmak için gösterilen çabayı arttıracağı varsayılır.

b. **Üyelerin bilgi ve beceri düzey ve çeşitliliği**. Takım üyelerinin bilgi ve beceri düzeylerinin benzer veya birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olması ve işin türü, karmaşıklığı ve grup büyüklüğüne göre ayarlanabilmesi sonuçları olumlu etkileyecektir.

c. **Performans stratejilerinin yapılan işe uygunluğu**. Yüksek performansı teşvik eden çalışma normları, bu normlarla ilişkilendirilen ödül politikaları ve yüksek performans yönetmeye uygun liderlik uygulamaları takımları etkili kılacak diğer önemli bir kaynaktır.

Takım ya da ekip çalışmaları, her 'yenilikçi' kavram ve uygulama da olduğu gibi her derde deva olarak lanse edilen, ancak uygulamada da gerek verimli-

lik gerekse üyelerinin memnuniyeti açısından hayal kırıklığı yaratabilecek dinamiklere sahip bir yönetim aracıdır. Kuramsal olarak üzerlerinde çok şey söylenen takımların başarısı, işletme kültürünün bir sorun çözme aracı olarak işveren, yönetim ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile mümkün olacaktır.

Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri toplam kalite yönetimi çerçevesinde kullanılan takım şekillerinden birisidir. İlk defa 1960'lı yıllarda ürün kalitesine yönelik olarak Japonya'da uygulanmaya başlanmış sonraki yıllarda da diğer ülkelerde geniş uygulama alanları bulmuştur (Nelson & Quick, 1997).

Katılımcı karar alma tekniklerinin takım çalışmasında kullanılmasını ve yaygınlaşmasını sağlayan kalite çemberleri "aynı mesleki faaliyet içerisinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan (atölye, büro, hizmet, laboratuar, satış gibi), sayıları 5 ila 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin katıldığı küçük gruplardan oluşur" (Efil, 1999, s. 21). Bu gruplar düzenli aralıklarla biraraya gelir ve sorunlara çözüm ararlar. Gruplar, kontrol çevrimleri, kalite kontrol halkaları, sorun çözme grupları, geliştirme grupları gibi değişik isimler altında toplansalar da temelde ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek, çalışma yaşamının kalitesini zenginleştirmek ve işletme verimliliğini arttırmak olmak üzere üç temel amaca hizmet ederler. Üyeler bu genel amaçlara hizmet için teşvik edilirken, motivasyonlarının artacağı; etkin katılım süreçleri ile yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkacağı; liderlik yeteneklerinin gelişeceği; problemleri daha oluşmadan engelleme alışkanlığının kazanılacağı, örgüt içerisindeki haberleşmenin daha etkili hale geleceği; yönetici, işgören ilişkilerinin olumlu etkileneceği gibi işletme iklimi ile ilgili sonuçların da gerçekleşebileceği düşünülür. Kalite çemberlerinin faaliyet alanları ve işleyiş biçimleri ve organizasyon yapısı ile ilgili özetle şu konulardan bahsedilebilir (bkz: Efil, 1999; Keçecioğlu, 2000; Şimşek, 1998):

Tüm katılım uygulamalarında olduğu gibi kalite **çemberlerini uygulamak** için de üst yönetimin açık ve demokratik bir yönetim anlayışını benimseyerek çemberlerin yararına inanmış olması gerekir. Yönetimin çalışanlarla arasında ücret sorunları ve çatışmaların olmadığı durumlarda, kalite çemberleri verimli çalışır. Çemberlerin **faaliyet alanları** içerisinde kalite (ürün kalitesi, hizmet kalitesi, ıskartaların azaltılması, bozuk ambalaj veya ürün sunuşlarının geliştirilmesi vs.) **verimlilik** (iş, görev ve düzenlemelerinde değişiklik, enerji tasarrufu, alet geliştirme, hammadde tasarrufu, ara stokların azaltılması, makinaların boş kalma zamanlarının azaltılması vs.) ve **iş**

yaşamı kalitesi (eğitim, çevre geliştirme, hiyerarşik ilişkilerin geliştirilmesi, kaza risklerinin azaltılması, saat çizelgelerinin organizasyonu vs.) yer alır. Kalite çemberlerinin **dışında kalan konular** ise çoğunlukla personel politikaları, ücretler, temsil örgütleri, başka bir servisin yetkisinde olan konular, genel çalışma düzenleri, şirketin genel misyon ve hedefleri olabilir. Çemberin faaliyetleri üyelerinin gönüllü olarak bir araya geldiği, belirli aralıklarla toplanan, benzeri ya da birbirini tamamlayıcı işler yapan işgörenler tarafından gerçekleştirilir.

Kalite çemberlerinin organizasyon yapısı şirketlerden bağımsızdır ve genellikle yürütme kurulu, rehberler, liderler ve çember üyelerinden oluşan hiyerarşik bir düzen içerisinde faaliyet gösterirler. **Yürütme kurulu,** başkanlığını şirketin genel müdürü, üst yönetimde bulunan personel/insan kaynakları müdürü ya da kaliteden sorumlu müdür'ün üstlendiği **yönetim** kadrosunda bulunan 5 ila 12 üyeden oluşur. Kurulun görevleri arasında, çalışma birimlerinin çember faaliyetlerine geçişe uygun olup olmadığının çözümlemesinin yaparak, eylem, iletişim ve eğitim planları oluşturmak, süregelen çember faaliyetlerine destek verip, önerileri incelemek, çember ile ilgili politikaları belirlemek ve takip etmek, diğer gruplarla eşgüdüm ve iletişimi sağlamak gibi faaliyetler bulunur. Rehber, çember faaliyetlerini denetleyen yöneten ve çember üyelerinin eğitiminde lidere yardım eden pedagojik ve metodolojik formasyonu olan bir çalışandır. Yürütme komitesi tarafından, gönüllü üyeler arasından seçilir. Görevleri arasında grup toplantılarına ait kayıtları tutarak üst yönetime rapor vermek, üyelerin eğitiminde lidere yardım etmek, işletme içerisinde çemberin faaliyetleri ile ilgili iletişim ve eşgüdümü sağlamak, kalite çemberleri ile üst kademeler arasında iletişimi sağlamak bulunur. Bir rehber işletme içerisinde birden fazla kalite çemberi yürütebilir. Ancak bu sayı, çember üyelerinin deneyim ve hizmet içi eğitimleri ile rehbere ne derece yardımcı olabildiklerine bağlıdır. Çemberin faaliyetlerinin düzgün ve etkili bir biçimde yürütülmesinden sorumlu kişi **lider**dir. Lider'in üyeleri motive ederek problem çözümüne katılımlarını sağlamak, gerektiğinde toplantılara yönetim kurulu üyelerini davet etmek, yazılı rapor hazırlayarak projelerin takibinde rehbere katkıda bulunmak, sorun çözme tekniklerinin kullanılmasını sağlamak gibi görev ve yükümlülükleri vardır. Liderler grup üyeleri arasından yönetim kurulu veya üyelerce seçilir ve amaca uygun olarak değişebilir. **Grup üyeleri,** çemberin faaliyet alanı olarak seçilen bölüm ya da bölgedeki tüm çalışanlar arasından gönüllülük esasına göre seçilir. Üyeler, kalite çemberleri konusunda ön eğitim alırlar ve doğal olarak da faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülmesinden esas sorumlu onlardır.

Kalite çemberlerini yürütme sürecinde kullanılan sorun çözme ve veri çözümleme teknikleri, işletme verimliliği ve kaliteyi hedefleyen tüm katılım programlarında yaygın olarak kullanılagelmekte olup, daha çok görsel sunuş teknikleri ile desteklenirler. Bunlar arasında, hemen her toplam kalite kitabında ayrıntılı olarak anlatılan, **beyin fırtınası, yaratıcı düşünme teknikleri, zihin haritası, alan kuvvet analizi, neden sonuç diyagramı, pareto analizi, histogram, grafik ve gant diyagramları** sıklıkla kullanılır ve çember üyelerinin bu konularda eğitim alarak bilgi ve deneyim kazanmaları sağlanır.

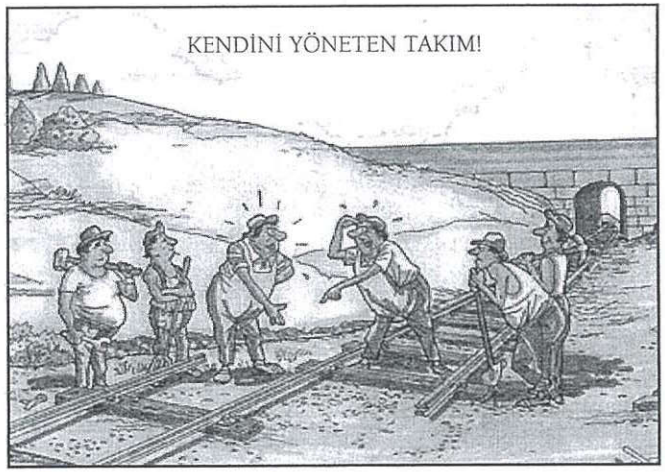
Bu tür uygulamalar dışında, üyeler arasındaki katılım faaliyetlerini ve grup sinerjisini olumlu etkileyecek, eğitim ihtiyaçları arasında, grup dinamiği, motivasyon, liderlik, iletişim, dinleme, takım kurma, çatışma yönetimi, üyelik rolleri ve kişilik gibi konular özellikle yer almalıdır.

Sonuç olarak, kalite çemberleri işletmelerin operasyonel sorunları ile ilgili karar alma sürecinde, çoğunlukla organizasyonun alt kademelerinden üst yönetime tavsiye vermek üzere oluşturulur. Karar verme yetkisi yöneticilerdedir. Kalite çemberlerinin üyeleri kendi kararlarını uygulayacakları şekilde güçlendirilmemişlerdir. Kalite çemberleri içerisindeki görev tanımları sona erdiğinde örgütlerin yapısına uygun olarak işlevlerini sürdürürler.

Kalite takımları, kalite çemberlerinden daha resmi olması ile ayrılır. Kalite takımları üst yönetim tarafından bizzat oluşturulur ve üyeler yine üst yönetim tarafından atanır. Bunlar kalite çemberleri gibi gönüllülük esasına dayanmazlar, kalite takımları örgüt içerisinde daha çok resmi güce sahiptir. Kalite çemberleri daha çok yaratıcı düşüncelerin üretilmesi ile ilgilenirken, kalite takımları ürün ve servis kalitesinin geliştirilmesi için somut verilere dayalı kararlar alırlar. Kalite takımları örgütler tarafından resmi olarak kuruldukları ve karar alma ve uygulama konusunda güçlendirildikleri için özellikle orta kademe yöneticilerin tepkilerini çekmekte ve orta kademe yöneticiler bu takımların kararlarına direnç gösterebilmektedirler (Nelson & Quick, 1997).

Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Özerk iş grupları olarak da adlandırılan kendi kendini yöneten takımlar, kalite çemberleri ve kalite takımlarına göre çok daha geniş bir yelpazede yer alan çeşitli konularda karar alma yetkisine sahip, kalite çemberlerine göre daha kurumsallaşmış bir katılım modelidir (Kutanis, 2002). Takım üyeleri, bir işin ya da ürünün tümü ya da bir parçasının gerçekleşmesinden sorumlu ve yetkili olup, iş süreçleri, çalışma yöntemleri, takım üyelerinin rolleri gibi konularda bağımsız davranabilir ve kendi plan ve programlarını yaparak danışman yönetici atayabilirler. Başka bir deyişle takımlar, güçlendirilmiş çalışanlardan oluşur ve kendi içerisinde çevresi ile ilişki kuran küçük bir işletme gibi davranabilirler. Böylelikle kendi kendini yöneten bir takıma bütün bir iş sürecini planlamak, kontrol etmek, geliştirmek için sorumluluk ve yetki verilmiş olur. Kendi kendini yöneten takımlar kendi bütçelerini ayarlayabilir, yeni üye ve liderler seçebilir, kendi performanslarını değerlendirebilir ve denetleyebilirler. Başka bir deyişle bu tür çalışma grupları bir sürecin, ürünün veya hizmetin tüm sahipliğini üstlenirler. Günümüzde çoğu işletme kendi kendini yöneten takımları, orta kademe yönetim maliyetlerini azaltmak ve takım temelli örgütlenme yapılarına model oluşturmak amacı ile kullanabilmektedirler (Özalp, 1998).



Araştırmalar, kendi kendini yöneten takımlarla yürütülen katılım modellerinin iş gücü devri ve devamsızlığı azalttığı; verimliliği arttırdığı ve çalışanlar arasında kendi kendine yönetime (self-management) karşı pozitif tutumlar geliştirdiği; örgütsel bağlılığı yükseltiği yönünde bulgular ortaya çıkarmıştır. (Nelson & Quick, 1997).

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Ulusal sınırların aşıldığı günümüz pazarlarında iş yaşamı ve uygulamalarına damgasını vuran kilit kavram artık 'rekabet' değil 'ezici rekabet' olarak tanımlanmaktadır. *"Özellikle de küreselleşme olgusunu ön plana çıkaran ekonomik, siyasi ve teknolojik gelişmelerle baş edebilmenin yöntemi olarak görülen rekabet stratejileri, kalite, maliyet ve hız değişkenlerinin rakip firmalara kıyasla üstünlüğünü sağlayıcı iş organizasyonları yapma ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Toplam kalite yönetimi (TKY) klasik ekol, davranışçı ekol, kantitatif ekol ve sistem ekolleri olarak evrimleşen yönetim kuramları içerisinde*

bir değişim yöntemi ve felsefesi olarak en çok tartışılan gelişmelerden biridir" (Bozkurt, 2000a). Bu tartışmalardan bir kısmı TKY'nin yerini yeni yaklaşımlara bıraktığı ve işletme paradigmaları içerisindeki misyonunu doldurmuş bir yönetim retoriği olduğu, ekseninde gelişir (Hackman ve Wageman, 1995; Zbaracki, 1998). Ancak değişim mühendisliği, sigma 6, öğrenen organizasyonlar gibi modern yönetim yaklaşımlarına dikkatli bir bakış, iyileştirme, sürekli gelişme, kalite, hız gibi verimlilikle ilgili olan ve insan kaynakları politikaları ile de desteklenmesi gereken pek çok işletme uygulamasının, TK felsefesi ve temel kavramlarından esinlenerek geliştirildiğini gösterir.



Genel anlamda TKY, iç ve dış müşteri tatmini yönünde iş süreçlerinin sürekli gelişmesini hedefler. Bu yönü ile de bir seri, araç, teknik ve istatistiksel süreç kontrolü ile ilgili mekanizmalar toplamı olarak düşünülebilir. TKY'nin insan faktörünü içeren felsefi boyutu ise katılımcı yönetim ve personel güçlendirme uygulamaları ile gerçekleşen 'çalışanın birey olarak değerini yükseltme' anlayışıdır (bkz. Bounds, Dobbins ve Fowler, 1995; Deming, 1986; Ishikawa, 1997; Juran, 1986; Masaaki, 1999). Örneğin İstatistiksel Kalite Kontrol konusunda dünyaca ünlü Amerikalı uzman Edward Deming (1986) Japonya'da verdiği eğitimlerle bu ülkenin üretim ve kalite konusunda dünya lideri olmasına katkı sağlarken insana verilen değer ile ilgili kimi kavramları da yönetim teknikleri arasında sıralamıştır. Bunlar arasında **eğitim ve liderliği kurumsallaştırmak, tüm çalışanları kurumun hedefleri hakkında bilgilendirmek, süreç ve maliyet kontrolünün amacını iyi anlatmak ve öğretmek, ürün ve hizmet sistemini sürekli geliştirmek** gibi teknik hedefler ve yönetim sistemlerinin yanı sıra her biri ayrıntılı olarak tartışılan, **işi sadece parasal olarak ödüllendirmemek; korkuyu yok etmek, güven yaratmak, yenilik için uygun ortam oluşturmak, insanları iş yapma gururundan yoksun bırakacak engelleri ortadan kaldırmak, sayısal hedef ve kotalar yerine kendini geliştirme yöntemlerini öğretip kurumsallaştırmak** gibi insanı hedef alan yaklaşımlar da yer alır.

Öte yandan 1980'li yıllarda ivme kazanan TK uygulamaları, çok sayıda başarı efsanelerinin yanı sıra kimi eleştirileri de gündeme getirmiştir. Bu eleştirilerin önemli bir kısmı uygulamaların istatistiksel kontrol, kalite maliyet ilişkisi, kalite ölçüm prosedürleri gibi teknik boyutunu ön plana çıkarıp insan boyutunu göz ardı etmelerinden kaynaklanır. Sıfır hata hedefine odaklanmış yoğun çalışma ortamında, çalışana gereken önem verilememekte çalışan verimliliği arttırmanın bir aracı olarak kullanılmaktadır. Bu da çalışanlar üzerinde sistemin devamı konusunda ciddi bir baskı oluşturabilmekte hatta onları tüm değişim sürecine yabancılaştırabilmektedir (Juran, 1986; Wilkinson, 1999; 1994; Withcher, 1995).

TKY ile ilgili bu kitabın amaçları dışına taşan geniş yazın, TKY'i bir değişim programı; bir insan kaynakları yönetimi modeli; kalite yönetimi; iş süreçleri yönetimi; kalite ölçüm metodları; pazarlama yöntemi; yönetim felsefesi ve paradigması ve fordist yapılanmalara seçenek olarak gelişen postmodern yapılanma ve yeniden yapılanma süreci ve bir işletme kültürü olarak ele alır. TKY'nin bu çerçeveleri içeren açılımları işletme kuramına oldukça geniş bir terminoloji de kazandırmıştır.

Toplam kalite kontrol sistemleri, kalite çemberleri, iç ve dış müşteri (paydaşlar), müşteri odaklılık, kaizen (sürekli iyileştirme ilkesi ve metotları), planlama, uygulama, kontrol, önlem süreçlerini içeren iyileştirme döngüsü, sıfır hata, biz bilinci (takım çalışması), gibi kavramların anlamları ilk defa TKY kuramında ayrıntıları ile ele alınmış ve nasıl uygulanacakları ile ilgili sistemler geliştirilmiştir. Ancak bu tür uygulamalar, zaman zaman, kuramın öngördüğü felsefi bütünlüğü pek de yansıtmayacak biçimde hayata geçirilerek, 'yenilikçi' imaj oluşturmanın kolay yöntemleri haline de getirilebilmektedir. Söz gelimi 'paydaşlık' ile ilgili bir ize rastlanmasa da çalışanı 'paydaş' olarak adlandırmak; bazen tam tersi uygulamalara rağmen 'müşteri odaklılığa' vurgu yapmak, "ben söylerim onlar yapar" anlayışını katılımcı yönetim olarak tanımlamak sık rastlanan uygulamalar arasındadır.

Yönetim konusunda, TKY, müşteri odaklı yönetim anlayışı çerçevesinde daha az hiyerarşik, esnek, katılımcı ve yüz yüze ilişkilerin daha fazla olduğu organizasyon yapılarını gerekli kılar. Bu da yöneticilerin ortak amaçların gerçekleştirilmesinde, günlük hedeflerle ilgili kontrol kaygılarından vazgeçip, daha stratejik rol üstlenmeleri, çalışanların daha fazla sorumluluk almaları ve daha esnek ortamlarda hareket etmeleri ile mümkün olabilir. Yöneticilerin TKY sistemindeki yaklaşımları, çalışanlara yol gösterici (coaching), kaynak sağlayıcı ve onları güçlendirici (empowering) ve motive edici tutumlar içermelidir. Kalite ve kalite kontrolü ile ilgili uygulamaların bu tür bir yönetim ikliminde gerçekleştirilmesi, çalışanların sisteme yabancılaşmalarını önler (Deming, 1986; Juran, 1986).

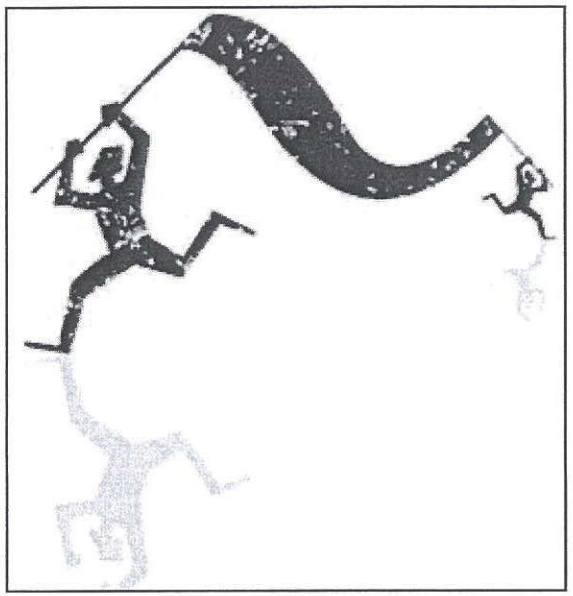
Kimi kuramcılara göre yönetim ve organizasyon anlayışındaki bu değişiklik (bkz. Cooke, 1992; Mayer, 2000) sendikaların bu yeni yapılanmada aktif rol oynamaları sağlandığında daha başarılı olabilecek ve endüstri ilişkilerine de daha uzlaşmacı bir bakış açısı getirebilecektir.

TKY'nin **insana yaklaşım tarzı** ise demokratik katılımcı bir felsefe yansıtır. Yönetim ve çalışan kademeleri arasındaki karşılıklı iş birliği ve güven, kalite ve hizmet sunabilmenin temel taşı kabul edilir. TKY uygulayan şirketlerin çalışana bakışında onur, sadakat şefkat, güven, ilgi gibi 'endüstriyel hümanizma'ya kaynak oluşturan değerler yeniden önem kazanır ve yönetimin tüm basamaklarından başlayarak herkesin, bu değerleri çalışma davranışları kanalı ile yansıtması beklenir. TKY'yi uygulamaya çalışan işletmelerin sistemin çalışan tarafından içselleştirilebilmesi için iş ve işyeri güvencesine önem vermeleri hijyen faktördür. Bu tür işletmelerin doğru bilgi edinmeye çalışan, iş güvencesinin üretim ve hizmet verimliliğine bağlı olduğunu bilen, kendini geliştirmeye ve yeni fikirlerle katkı sağlamaya istekli, üretim sürecinde de kaliteyi sağlamayı amaçlayan iş gücü yaratma hedefleri ve bu işgücünün oluşmasını teşvik edecek teknolojik ve zihinsel alt yapılarının bulunması gerekir (Wilkinson, 1994; 1999).

TKY uygulanmalarında **yönetime katılma** öncelikle gönüllü katılım düzeyinde teşvik edilir. Bu sistem içerisinde çalışanlar yönetimin bir parçasıdırlar. Kalite kontrol çemberleri şirketlerde toplam kalite uygulamalarından bağımsız sürdürülegelen bir yönetim aracı olarak, bu bölümde ayrıca ele alınmıştır. Kalite kontrol çemberleri sürecinde ortaya çıkan fikirler işletmenin her türlü fonksiyonunu etkileyebilecek uygulamalara dönüşebilmekte ve yönetimin alacağı kararlar üzerinde de etkili olabilmektedir. Ancak burada alınan kararlar da tavsiye niteliğindedir ve yasal bir yaptırımı yoktur.

Sonuç olarak Toplam kalite yönetimi, çalışanlara temel kalite tekniklerinin öğretilmesinden, pazar araştırmaları ve ürün tasarımına, müşteri ilişkilerinden, üretim, teslimat ve satış sonrası hizmete kadar verimliliği ilgilendiren hemen her konuda geleneksel yöntemlerden farklı paradigmalar gerektiren bir sistemler bütünü ve yönetim felsefesi olarak ele alınmaktadır. Ancak TK uygulamalarının her birini yalnızca verimliliği arttıracak bir yönetim aracı olarak gören ve bu nedenle bünyesine alan geleneksel yönetim paradigmaları, şirket çalışanlarının (yönetim ve çalışanlar) işe bakışlarında dönüşüm geçirmelerini sağlayamamakta, hatta çalışanların uygulamalara psikolojik direnç göstermelerine ve iş yükü şikayetlerine de neden olabilmektedir.

ALTI SİGMA



1980'lerin ortalarında Motorola'nın Japon kalite fikirleri ve kontrol sistemlerini kendi süreçlerine uygulamasıyla ilk defa tanımlanan 6 Sigma, Toplam Kalite Yönetime benzer biçimde işletmenin bütün olarak iyileştirilmesi ve yenilenmesi ile ilgili olarak geliştirilen bir program, bir işletme ve yönetim stratejisi, kimilerine göre de bir kültür dönüşümü sürecinin adıdır. Peter Pande ve arkadaşları (2003) 'What is Six Sigma' (6 sigma nedir) isimli çalışmalarında, konunun kuramsal ve uygulamalarla ilgili ayrıntılarına girer. Bu bölüm, yazarların ilgili kitaptaki görüşlerinden yararlanarak kaleme alınmıştır.

Altı sigma çalışması, Toplam Kalite Yönetim sistemleri üzerine kurulduğu takdirde daha çabuk öğrenilen ve işletme içerisindeki kalite sistemlerini güçlendirici bir yöntem olarak kullanılagelmektedir. Sigma (σ), Yunan alfabesinin 18. harfidir ve aynı zamanda istatistiksel süreç kontrolünde önemli bir ölçüt olan standart sapmanın simgesidir. Standart sapma işareti olan sigma herhangi bir veri grubu içindeki değişkenlik miktarına işaret eder. Altı sigma felsefesi içerisinde ise sigma veya standart sapma, üretilen değerin müşteri beklentilerini karşılayacak mükemmellikten ne kadar uzakta olduğunu gösteren istatistiksel bir terimdir. Sigma değeri, hatanın ne sıklıkta meydana geldiğini göstermektedir. Belirli koşullarda oluşan değerler arasındaki farklılaşma ne kadar büyükse ilgili ölçümün standart sapması da o kadar büyük olacaktır. Değişkenliğin olmadığı süreç düşünülemez ancak değişkenlik, aynı zamanda süreçlerde hataların oluşmasına da neden olabilmektedir. Değişkenlik aynı türden olayların, aynı sayılan koşullarda bile kontrolümüz dışında az çok farklı sonuçlarla ortaya çıkmasıdır. Örneğin,

her gün aynı saat de ısmarladığımız sıcak ve lezzetli bir çorbanın ertesi gün ılık ve lezzetsiz olması bir değişkenliktir. Yemeğin sizin beklentilerinize hitap etme düzeyinin bir aylık ortalaması vasatın üstünde olabilir, ancak katering şirketi açısından önemli olan o dönem içerisindeki değişkenlikleri küçültmek olacaktır. Bir üretim sürecinin yeterliliğini göstermek için sadece süreç (process) ortalamalarını değil ortalamalar arasındaki **değişkenliği** de göz önünde tutmak gerekir.

6 sigma, bu mantık çerçevesinde, ürün kalitesi ve süreçlerdeki kontrol dışı değişkenliği azaltarak 'iyileştirmeyi' sağlayacak ileri istatistiksel ölçüm yöntemleri ile desteklenen sistemli bir uğraşıdır. Altı Sigma'nın iyileştirme sürecinde, değişkenliğin tanımlanması, ölçülmesi, çözümlenmesi, iyileştirilmesi ve kontrol edilebilmesi için bir seri istatistiksel analiz yöntemleri önerilir. Amaç klasik kalite yaklaşımlarında gözlenemeyen milyonda 3.4 hataya denk bir performans düzeyi yakalayarak müşteri beklentilerini karşılamaktır. Bir işletme varolan sistemin dışında daha iyi kalite düzeyine ulaşmayı denerse bu o işletme için maliyet artışına sebep olur. Aynı zamanda hem daha iyi bir kalite hem de düşük maliyetlere ulaşılabilecek yeni sistemler geliştirilebilir. 6 Sigma'nın bu ihtiyaca cevap verecek şekilde düzenlenmiş bir sistem olduğu iddia edilir. Normal bir üretim sürecinde hatalı üretimi kontrol alanı + - 3 sigma olabilen işletmeler kademeli olarak geliştirdikleri kontrol yöntemleri ile hatasız üretimi (bu sayısal verilere dökülebilen hizmet de olabilir) yani kontrol edebildikleri alanları 6 sigmaya yükseltebilirler.

Milyonda 3.4 Hata = Mükemmellik!

6 Sigma yöntemi, esasen TKY uygulamalarındaki kusursuzluk arayışının doğal bir uzantısı kabul edilir. Ancak bu yöntemde yeni olan, süreç ortalamasının tolerans aralığı ortasından +1.5; -1.5 standart sapma) kadar sapabileceği ve milyonda 3.4 kusurluya ulaşılabileceği sayısal gerçeğinin Motorola firmasının deneyimleri ile ortaya konmuş olmasıdır.

Milyonda 3.4 hata stratejik hedefi, altı sigmayı toplam kalite uygulamalarından ayıran önemli bir odak noktasıdır. Normal bir dağılımda süreç ortalamasının tolerans aralığı ortasından + - 1.5 standart sapma kadar sapabileceği, bununda verilerin %99.73'ünü içeren + - 3 standart sapmalık bir alana işaret ettiği bilinir. Kalite kontrol grafikleri ve kusurlu parça oranları bu dağılım esas alınarak hesaplanır. Verilerin kusursuz kabul edileceği 6'lık alan ise normal dağılım eğrisinin %99.999999998'lik kısmına denk gelir ki bu da milyonda 2 kusurlu parça demektir. Altı sigma metodolojisine ait olarak nitelendirilen milyonda 3.4 hata ise normal dağılımlı veri ortalamalarının 1.5 standart kayma sağındaki ve solundaki alanlara işaret eder. Böylelikle sigma genişletilerek tüm prosesin % 99,9999998'lik kısmı kontrol sınırlarına dahil edilmiş olur.

Bir milyon fırsatta ne kadar hata çıkabileceğinin analizi 6 sigma projelerinin genel ölçüm aracıdır. Bu oranlar şöyle bir örnekle açıklanabilir. Bir bankaya yapılan 250 kredi başvurusunun 52'sinde hata tespit edilmiş olsun. Bir başvuruda da 4 yerde hata yapma fırsatı (ürün ya da hizmet başına hataya neden olabilecek durum sayısı) olduğunu varsayalım. Buna göre bu sürecin

Fırsatta Hata Sayısı (Defects Per Million Opportunities)= 52 hata / (250 başvuru x 4 hata fırsatı) = 0.052 olacaktır.

Milyon fırsatta hata sayısı = 0.052 x 1.000000 = 52 000 olacaktır. Bu sonuç bize bir milyon fırsatta (kredi işleminde) 52 000 hata yapılacağı hipotetik öngörüsünü verir. Bunun şirketin verimliliği açısından tolere edilebilir düzeyde hata oranı olup olmadığını anlamak için sigma süreç değerleri tablosuna bakılır. Hata oranına tekabül eden sigma değeri 4.5 'dan küçük ise bu hata oranına tolere edilemeyeceği dolayısıyla iyileştirme işlemlerine başlanılması gerektiği sonucuna varılır.

Kaynak.

Bkz: F.W. Breyfogle, F.W. (2000). *Implementing Six Sigma*, Texas: John Wiley and Sons

P.S. Pande, R.P. Neuman, R.R., Cavanagh, R.R. (2003). *Six Sigma Yolu*. N.Güder ve G.Tokcan. (Çev.) İstanbul: Klan Yayınları.

Görüldüğü gibi temelde bu model, 'sıfır hata' stratejisinin ulaşılabilir bir hedef olarak yaşam geçirilebilmesinde yararlanılan bir istatistiksel kontrol düzeneğidir. 6 Sigma'da kullanılan istatistiksel kontrol yöntemlerinin ayrıntıları konumuzun dışındadır. Bu bölümde altı sigma'nın endüstriyel demokrasi ya da katılımcı yönetim uygulamalarını ilgilendiren yaklaşımlarına değinilmiştir.

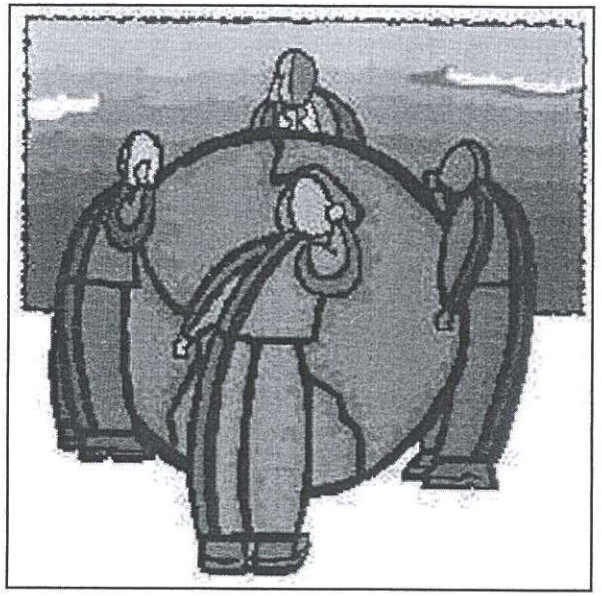
Altı sigma iyileştirme sürecinde temelde toplam kalite yönetimi uygulamalarında da kullanılan yönetim stratejilerinden yararlanır. Bu yönetim stratejilerinin çerçevesini çizerken TKY'den de ödünç aldığı bazı kavramları kullanır. **Süreç iyileştirmesi** terimi çalışma performansı konusunda sorunlara yol açan temel nedenleri ortadan kaldırmaya yönelik çözümler geliştirme stratejisine işaret eder. Adım adım iyileşme, sürekli iyileşme ya da 'kaizen'in bu kavramla eş anlamlı açılımları vardır. **Süreç tasarımı veya yeniden tasarım** bir iş sürecinin yararlı ömrü sona erinceye kadar zenginleştirilmesi ve bir noktadan sonra yeni ürün ve hizmetler üretmek için yeniden tasarlanması ile ilgili bilişsel ve istatistiksel süreçleri kapsar. **Süreç yönetimi ise** müşteriler ve hissedarlar için değer üreten iş akışının anlaşılıp çeşitli işletme uygulamalarının bu iş akışına göre yeniden organize

olması ve yönetilmesi ile ilgili sistemleri kapsar. Örneğin iş tanımları, süreçlerin departmanlar arası yönetimini sağlayacak sorumlulukların belirlenmesi, performans değerlendirmesi, müşteri gereksinmelerinin tanımlanmasında süreç ölçümleri ve bilgisinden yararlanılması, süreç yönetiminin alt sistemleridir. Süreç iyileştirmesinin temel mantığı olan W. Edwards'ın geliştirdiği planla-uygula-kontrol et ve yap TKY ve Öğrenen Organizasyonlarda olduğu gibi Altı Sigmanın iyileştirme modelinin de temel mantığı ya da çevrimini oluşturur.

Altı sigma yönetim modelinin **katılımcı yönetim** uygulamaları ile ilişkisi organizasyon projelerini yürütebilmek için güçlendirilmiş elemanlardan oluşan takım çalışmalarından kaynaklanır. Çalışma gruplarına Japon sporlarında olduğu gibi aldıkları eğitimlerin türü, rolleri ve yetkinlik düzeylerine göre farklı renklerde 'kuşak' isimleri verilir. Altı sigma da projeler organizasyonun orta kademesinde bulunan **kara kuşaklar** tarafından yürütülür. Teknik istatistiksel bilgi ile donanmaları için uzun eğitimden geçen bu takım üyeleri, diğer takım üyelerini yetiştirmek ve proje görevlerinin yerine getirilmesi sırasında teknik destek sağlamak gibi görevler yüklenirler. **Usta siyah kuşak** sahipleri faaliyetlerin koordinasyonu ve başarıya ulaşmasından sorumlu kişilerdir. Siyah kuşak adaylarına eğitim vermek ve siyah kuşak sahiplerine yol göstermek gibi görevleri bulunur. **Yeşil kuşak**, iyileştirme faaliyetlerini bizzat yürüten icracı personelden oluşur. Temel ölçüm ve analizlerini çok iyi bilmeleri ve bilgisayar yazılımları yardımı ile analizleri yapabilecek yetenekte olmaları gerekir. Bu nedenle yaklaşık iki hafta yoğun eğitime tabi tutulur ve günlük işlerini yaparken projeler üzerinde de çalışırlar. Uygulamaların kapsamını belirleyecek ve kara kuşaklara istedikleri kaynak ve bilgiyi sağlayacak üst kalite konseyi, iyileştirme projelerini üst kalite konseyi adına gözlemleyen kalite şampiyonu ve yönetimin yetkileri ile donatılmış yönetim temsilcisi bu katılımcı sürecin aktörlerini oluştururlar. Görüldüğü gibi Japon Karete sporundan esinlenerek geliştirilen bu kavramlaştırmalar aslında takım ve çalışma grup üyeleri arasındaki rol farklılaşmasına işaret ederken geleneksel işletmelerdeki 'statü ünvanlarını da' bertaraf etmiş gözükmektedir. Gruplar arasındaki ilişkiler hiyerarşik bir emir komuta zincirinden çok problem çözmeye yönelik bilgi ve kaynak alışverişine dayanır. Nitekim 6 sigmanın önemli yönetim temalarından biri de alt ve üst hiyerarşiler arasındaki ekip çalışmasını gerçekleştirerek sürecin tüm aşamalarının birlikte anlaşılmasını hedefleyen 'sınırsız iş birliğidir'.

Sonuç olarak 6 sigma da milyonda bir hata ile ürün ya da hizmet üretme sürecine getirdiği teknik ağırlıklı uygulamaların yanısıra katılımcı yönetim uygulamaları ve ikliminden yaralanan bir yönetim yaklaşımıdır.

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR



Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan uluslararası işletmecilik deneyimleri ve küresel rekabet, örgüt teorisinin ilgi odağını yeni ekonomik, kültürel ve politik gelişmelere uyum göstermenin süreç ve mekanizmalarını irdeleyen değişim olgusuna yöneltmiştir. Öyle ki, örgüt kuramında başka hiçbir kavram, belki de değişim olgusu kadar uzun süreli tartışılmadı. İşletmeler için oluşturulan değişim modelleri adeta bir 'guru' sektörü yaratırken, değişim politik söylemlerde de yerli yersiz gündeme gelen bir 'popüler kültür' kavramına dönüştü.

1980'lı yıllarda TKY, 90'lı yılların başında değişim mühendisliği, altı sigma ve öğrenen organizasyonlar, esasta birbirlerinden çok da farkı olmayan değişim modelleri önerdiler. Modellerin başarısının, bireysel, örgütsel ve toplumsal kaynaklı çok sayıda değişkenin bir fonksiyonu olduğu kabul görür bir gerçek olmakla birlikte, modellerin içerik olarak 'uygulanabilirlikleri' ya da insan faktörüne uygunlukları üzerinde çok az tartışıldı. Başka bir deyişle bir değişim modelinin uygulamadaki başarısızlığı, modelin kendi iç mantığı çerçevesinde de irdelenip bu yönde adımlar atılabilecekken; yönetimin isteksizliği, çalışanların direnci, çevresel koşullar (ekonomi, kültür vs.) gibi dış koşullarla açıklanmaya çalışıldı ve daha çok bu konulardaki önlemler üzerinde düşünüldü. Bu durum pek çok değişim modelinin işletmeciler tarafından gelip geçici bir moda (fad) olarak algılanmasına ve sadece duvarlara asılan sertifikalar düzeyinde 'kozmetik' yarar sağlanılmasına zemin hazırladı.

Yine bu bağlamda, popüler olan ancak uygulama sürecinde pekçok belirsizlik ve kavram kargaşasını da beraberinde getiren başka bir değişim (ve yönetim) modeli de öğrenen organizasyonlar kavramı ile gündeme geldi. Öğrenen

nasıl çalışacağı ve nasıl ölçüleceği ile ilgili bir 'referans model' çalışması yapmıştır. Kavramın işe-vuruklaştırılarak uygulamalara katkı sağlamasını (operationalization) hedefleyen bu modelde kısaca öğrenen organizasyonların gelişimi için bazı aşamalar önerilmiştir.

Model'in birinci aşaması modeli uygulayacak şirketlerin 'hangi limana yelken açacaklarını' tanımla ihtiyaçlarına vurgu yapar. Bu aşamada şirketlerin sürekli öğrenmeyi mümkün kılacak misyon ve vizyonlarının olması önemlidir. İkinci aşamada, öğrenen organizasyonların oluşturulması ve yönetimi ile ilgili süreçler tartışılır. Üçüncü aşamada ise sonuçların ölçümü ile ilgili tekniklere yer verilir. Bu bölümde kısaca ikinci aşama üzerinde durulacaktır.

Bozkurt'a göre öğrenen organizasyonların yapı taşları şu süreçlerden geçerek oluşturulur:

Hazırlık Düzeyi (Readiness level)

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramlarından esinlenerek modele uyarlanan bu kavram, işletmenin ve işletme içerisindeki bireylerin öğrenmeye hazır olma düzeylerinin analiz ve tespiti sürecidir. Bu bağlamda, öğrenen organizasyon değişim modeli her işletmeye uygulanamaz ya da uygulansa bile başarılı olmaz. Şirketin hazırlık düzeyi ile ilgili analizler iki konuya cevap arar: Bunlardan ilki çalışanların, şirket içerisinde 'öğrenme'yi ne ölçüde kabul edecekleri ve bunu bir değer olarak ne ölçüde içselleştireceklerinin analizini içeren **psikolojik sözleşme**'nin var olup olmadığı ile ilgilidir; İkincisi ise örgütün içinde bulunduğu dış çevre ile ilişkisinin, onu bir bütün olarak öğrenmeye (veya öğrenerek değişmeye) ne derece zorlayacağını tanımlayan öğrenme **ihtiyacıdır.** Bu iki faktörün farklı kombinasyonlardaki etkileşimleri, şirketleri öğrenen organizasyon sistemine geçmek için düşük, orta ve yüksek düzeylerde hazır duruma getirir.

Öğrenme süreci ile yapılacak **psikolojik sözleşmenin gücü** işletmenin **kültürel varsayımlarının** anlaşılması; yönetici ve çalışanların problem çözerken kullandıkları **zihinsel kalıpların** ortaya çıkarılıp taraflarca nasıl 'öğrenme ve yaratıcılığa' engel oluşturduklarının kabul edilmesi ve çalışanların ulaşmak istedikleri hedeflerle şu anda bulundukları nokta arasındaki farkı nasıl kapatacakları ile ilgili kişisel beceri kazanmalarına işaret eden **kişisel ustalık** düzeyleri ile ilgili ipuçları, gözlem araştırma ve ön görüşmelerle tespit edilir. Daha sonra eğitim ve kilit noktada olanlarla yapılacak 'terapatik' seanslarla su yüzüne çıkarılmaya ve işletme düzeyinde konu ile ilgili farkındalık düzeyinin arttırılmasına çalışılır.

Şirketin öğrenme ihtiyacı işletmenin, müşteri, tedarikçiler, sosyo-politik

yapı, rakipler ve teknolojik gelişmeler gibi dış çevresindeki parametrelerin değişim eğilimlerindeki hız ve bu çevresel değişimlerin örgütün karar verme, örgütsel yapı, yönetim ve kültürel sistemlerini hangi ölçüde etkiledikleri ile ilgili ön analizleri içerir. Bu analizler insan kaynakları bölümü, bu konuda eğitim almış ekipler ya da serbest danışmanlık şirketleri tarafından yapılır. Psikolojik sözleşmenin ve şirketin öğrenme ihtiyacının yüksek olduğu organizasyonlarda, modelin başarı olasılığı yüksek olacaktır. Değişkenlerden bir tanesinin düşük olduğu durumlarda modelin başarılı olma olasılığı düşecektir.

Ana Süreçler (Core Processes)

Öğrenen organizasyon modeli genel olarak organizasyonlarda bireysel ve örgütsel düzeyde devam eden dört farklı süreç arasındaki sürekli etkileşime vurgu yapar. **Örgütsel düzeydeki** öğrenme alanını **şirket politikaları ve stratejileri** ile bunların uygulamaya aktarılmasından ibaret olan **operasyonlar/uygulamalar** arasındaki ilişkiler oluşturur. **Bireysel düzeyde** ise bu süreçler bireyin yaptıkları ile (doing) düşündükleri (thinking) arasındaki ilişkilere karşılık gelir. Öğrenme süreçleri aynı zamanda bireyler ve organizasyonlar arasındaki soyut (politika ve stratejiler düşünme) ve somut (operasyonlar ve bireysel düzeydeki edimler) faaliyetleri de içerirler. Böylece bireysel ve örgütsel düzeydeki somut ve soyut öğrenme faaliyetleri arasındaki sürekli etkileşim ya da enerji akışı öğrenen organizasyonların ana işleyiş döngüsünü oluşturur.

Bunu basit bir örnekle açıklayacak olursak, birey bir işi ile ilgili bir davranış gösterir (bireysel edim ve operasyon); yönetim sisteminden bu davranışın şirket politikası ve prosedürlerine ne kadar uygun olduğuna ilişkin dolaylı ya da dolaysız geri iletim alır (bu yaptığım yönetim tarafından onaylanıyor mu?) ve bir sonraki edimlerini buna göre geliştirir veya devam ettirir. Bu bireysel düzeyde somut ve soyut öğrenme düzeyindeki etkileşimi gösterir. Aynı etkileşim, örgütsel düzeyde işletme politikaları ve iş operasyonları arasında devam eder: Şöyle ki, plan ve politikalar geliştirilir; uygulamaya konur (operasyonlar); sistematik gözlemlerle uygulamaların etkinliği hakkında veri toplanır ve politika ve planlarda gereken düzenlemeler yapılır. Normal bir iş yaşamı düzeninde de farkında olmadan yapageldiğimiz bu işleyişin öğrenen örgüt kavramı çerçevesinde yeni bir yaklaşım gibi gösterilme nedeni, çalışanlar ve yönetimin bu mekanizma ile ilgili **farkındalık düzeylerini** arttırarak, örgütsel ve bireysel düzeyde olagelen –somut ve soyut öğrenme olarak tanımladığımız– enerji akışını, çeşitli işletme uygulamaları ile örgütsel kültürün bir parçası haline dönüştürebilmektir. Bu enerji akışını sağlayacak mekanizma, Senge'nin (1990) kullandığı TKY; 6 sigma gibi değişim modellerinin de

Organizasyonlar hemen tüm aşamalarında çalışanların katılımını öngörmesi nedeni ile aynı zamanda güncel ve önemli bir katılım modelidir. Bu katılımın nasıl oluşturulduğunu, modelin genel kuramsal çerçevesine değinerek açıklamakta yarar vardır.

Peter Senge'nin (1990) 'beşinci disiplin' kitabı ve yedi yıl sonra arkadaşları ile birlikte kaleme aldığı, uygulamanın esaslarını içeren alan çalışması (1997), öğrenen organizasyonlarla ilgili söylenebileceklerin çoğunu kapsar ve bu açıdan Senge, modelin babası sayılır. Örgütsel ve bireysel öğrenme üzerindeki psikolojik açılımları ile Senge'ye ilham veren Argyris ve Schon'un (1978) çalışmalarının da öğrenen organizasyon kuramı üzerinde katkıları vardır. Konu ile ilgili çalışmaları devam ettiren diğer pek çok kuramcı (Argyris, 1993; Barrow, 1993; Beck, 1992; Dixon, 1994; Kim, 1993; March, 1991; Marquardt ve Reynolds 1994; Mills ve Friesen, 1992) Senge'nin modelinin uygulamada karışıklığa yol açan veya 'müphem' olan taraflarını revize etmek ya da yeniden ifadelendirmek gibi bir rol üstlenmiş gözükmektedirler.

Öğrenen organizasyon kavramı ile ilgili bu yeniden çerçeveleme sürecinde odaklanılması gereken konulardan biri, kavramın diğer benzeri kavramlardan farkı olacaktır. Bunlardan biri, Öğrenen organizasyonlar (learning organizations) ile organizasyonlarda öğrenme veya organizasyonel öğrenme (organizational learning) arasındaki farktır. Organizasyonel öğrenme her organizasyonda belirli ölçülerde varolan ve daha çok bireysel düzeydeki öğrenmenin (eğitimle öğrenme, iş süreçlerini öğrenme, başkalarının, deneyimlerden öğrenme vs) örgütsel sonuçlara yansıması ile ilgili 'mevcut' durumlara işaret eder. Öte yandan öğrenen organizasyon, bir organizasyonu diğerlerinden ayıran özellikler ve bu özellikler aracı ile teşvik edilen sistematik öğrenmenin oluşturduğu bir yapı veya gelişim modeli olarak düşünülebilir (Argyris, 1993; Hedberg; 1981; Levitt ve March, 1988). **Başka bir deyişle organizasyonlarda, en alt düzeydeki 'işletmenin ve bireylerin yararına olabilecek' öğrenmelerin birikimli sonuçlarının, işletmelerde de varolan bilişsel sistemlere, işletmelerin yol haritalarına, norm ve değerlerine yansıyarak iş yapma biçimlerini etkileme derecesi ve yöntemleri öğrenen organizasyonlar kavramına işaret eder.** Dolayısıyla organizasyonlarda olagelen bireysel ya da grup halinde öğrenme faaliyetlerinin mutlaka öğrenen organizasyonlar oluşturacağı düşüncesi geçersizdir.

'Öğrenen organizasyonlar' tartışmasında sıkıntı yaratan diğer bir konuda diğer değişim modellerinden hangi noktalarda farklılaştığıdır. Genel olarak işletmelerde şekil bulan değişim mühendisliği, TKY, sigma 6 gibi süreçler, organizasyonların yeni durumları öğrenmeleri ve yeni uygulamalara uyum sağlamaları sürecini gerektirir. Örneğin TKY'de kullanılan, takım çalışması, sistem düşüncesi, verimlilik çözümlemesinde kullanılan istatistiksel yöntem-

ler, öğrenme döngüsü, bilgi'nin oluşumu, dağılımı ve kullanımı ile ilgili geleneksel işletme paradigmalarından farklı bir bütüncül modelin parçalarıdır ve pek çok açıdan öğrenen organizasyonlarla benzerlik gösterirler. O halde öğrenen organizasyonların TKY'den ve diğer değişim modellerinden farkı kültür ve zihniyet değişimi üzerinde yaptığı vurgu ve bu değişimin uygulamada nasıl gerçekleşeceği ile ilgili zengin kuramsal perspektifinden kaynaklanacaktır. Nitekim toplam kalite ve öğrenen organizasyon yaklaşımlarının birlikte uygulandığı organizasyonlara 'kalite yönetimli öğrenen organizasyonlar' (Quality managed learning organizations) denilmektedir (Barrow, 1993; Kim, 1993; Shiba ve Graham, 1993). Böylelikle TKY'nin başarısı için çalışanların ve üst yönetimin zihinsel ve kültürel hazırlığının olması gereğinin altının çizildiği, yani bireyin değişmesinin merkeze konulduğu bir değişim ve dönüşüm modeli bu tür organizasyonların çıkış noktasını oluşturur. Öğrenen organizasyon kuramı insan merkezli yaklaşımına paralel olarak Senge'nin (1990; 1997,) çalışmalarının öncülüğünde zihinsel modeller (mental models); kişisel ustalık (personal mastery); yaratıcı gerginlik (creative tension); sistem düşüncesi (system thinking) gibi pek çok insan psikolojisi ve zihinsel süreçleri ile ilgili kavramı da modelin işlerliğinin ön şartı ve zihinsel alt yapısı haline dönüştürerek belki yeni bir ütopya yaratmış belki de değişim kuramcıları için yeni bir umut kaynağı oluşturmuştur!

Öğrenen organizasyon kavramının örgüt kuramına tanıştırdığı bir diğer önemli tartışma alanı öğrenme türleri ve düzeyleri ile ilgili olmuştur. Psikoloji ve bilişsel psikoloji kuramlarından da esinlenerek geliştirilen öğrenme ile ilgili kavramlar dizisi; "hataları saptama ve düzeltme süreci" (Argyris ve Schon, 1978) olarak tanımlanan 'tek döngülü' öğrenme (single loop learning); "hataların altında yatan varsayımları değiştirmeye ya da sorunlara yeni bir bakış açısı getirme"ye gayret eden 'çift döngülü' öğrenme (double-loop learning) (Argyris ve Schon, 1978); ya da Senge'nin (1990) benzeri biçimde açıkladığı uyumsal öğrenme (adaptive learning) ve yaratıcı öğrenme (generative learning) kavramlarını bireysel, grup ve örgütsel öğrenme düzeylerinde irdelemeye çalışır. Senge'nin (1990) popüler tanımı ile öğrenen organizasyonlar,"çalışanların arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilmek için kapasitelerini sürekli genişletebildikleri, yeni ve kapsamlı öğrenme metodları geliştirebildikleri ve ortak bir vizyon etrafında birlikte öğrenmeyi öğrendikleri" (s. 3) özellik ve fırsatları içeren organizasyonlar olarak tanımlanır.

Bozkurt (2000)[1], öğrenen organizasyonlarla ilgili olarak yaptığı geniş kapsamlı yazın taramasından yola çıkarak, öğrenen organizasyonun ne olduğu

[1] Referans model hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. Bozkurt, T. (2000), Learning Organizations. Development of a Reference Model. İstanbul: M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

önemli bir 'geliştirme' aracı olan **öğrenme döngüsü**dür. Bu döngü bir önceki edim ile ilgili düşünce ve kritikler (reflecting); o işin daha iyi nasıl yapılacağına ilişkin kurumsal veya bireysel araçlar kullanarak içgörü kazanma süreci (connecting); bu iç görüyü 'yenilenmiş veya geliştirilmiş' bir hedef veya alternatife dönüştürme (deciding); bu hedefe uygun eylemde bulunma (doing) şeklinde aşamalardan oluşur. Her eylem ya da iş davranışı, o davranış hakkında geri iletim alma süreci ile öğrenme döngüsünü yeniden başlatır.

Hızlandırıcılar (Facilitators)

Hızlandırıcılar, öğrenme iklimini oluşturmak için gereken işletme süreçleri ve sistemlere işaret eder. Modelde her biri öğrenen organizasyon oluşmasına hizmet edecek bu kavramlar bütüncül bir yaklaşımla ele alınır. Bu süreç ve sistemler tıpkı beyindeki nöronlar gibi, birlikte bilgi edinme, bilgi taşıma ve bilgiyi kullanıp, yeni bağlantılar kurarak bilgi geliştirme fonksiyonlarına hizmet ederler. Öğrenen organizasyon modellerinde sık sık insan fizyolojisi ile ilgili metaforlara başvurulma nedeni, öğrenmenin insan beyni ile ilgili bir süreç olması ve organizasyonların da kalıcı ve yeni iş yapma kalıpları edinme süreçlerinin nöronlar yerine sistemlerle gerçekleşebileceği düşüncesidir. Model'e göre, bir öğrenen organizasyonda, öğrenme iklimi geliştirecek şekilde yeniden düzenlenmesi veya oluşturulması gereken sistemler: **öğrenme stratejisi, paylaşılan vizyon, sistem perspektifi, deneysel öğrenme, çevresel tarama; işletme kültürü; yönetim sistemleri; insan kaynakları yönetimi; takım çalışmaları; örgütsel yapı; bilgi yönetimi; operasyonel çeşitlilik; performans değerlendirme; ölçüm yapma bilinci ve sürekli eğitim olmalıdır.**

Tıpkı nöronlar gibi alt sistemler veya hızlandırıcılar birbirleri ile bağlantı halindedirler ve aralarında bir problem anında birlikte hareket edecek şekilde koordinasyon ve uyum vardır. Öğrenen organizasyon'un iklimini, hızlandırıcıların bir bütün olarak ortaya çıkardığı sinerji oluşturur, dolayısıyla hızlandırıcılardan birinin eksikliği –tıpkı nöronlar arasındaki iletişim aksaklıkları gibi- çeşitli örgütsel ve davranışsal semptomlara yansıyacak ve öğrenme sürecine ket vurulacaktır. Nasıl zihinsel ya da eylemsel bir faaliyetin normal sınırlar içerisinde seyredebilmesi için o faaliyetle ilgili tüm nöronlar arasındaki sinaptik akımların düzgün işlemesi gerekiyorsa, işletmenin nöronları olarak kabul edebileceğimiz bu alt sistemler arasındaki etkileşiminde sürekli ve birbirlerini besleyecek nitelikte olması gerekir. Bir problem anında hangi hızlandırıcının ön plana çıkacağı problemin niteliğine göre değişecektir. Örneğin işletme içerisinde yeni bir teknoloji öğrenme ihtiyacı karşısında, sürekli eğitime vurgu yapılacak ancak diğer alt sistemlerin her biri bu vurguyu destekleyecek esnekliği gösterebilecektir.

Bozkurt'un öğrenme modeli, işletme ve bireysel düzeydeki sonuçların nasıl ölçülebileceği konusundaki tartışmalarla son bulur. Modelde önerilen değerlendirme metotları, TKY ve 6 Sigma da uygulanan istatistiksel değerleme yöntemleri ile bireysel performans ve yetkinlik değerlendirme yöntemlerinin entegrasyonunu kapsar.

Öğrenen organizasyon modelinde katılımcı yönetim

Öğrenen organizasyon modelinde katılımcı yönetim, işletme kültürü, insan kaynakları yaklaşımı, takım çalışması veya takım halinde öğrenme ve yönetim sistemleri, örgütsel yapı gibi öğrenmeyi hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı alt sistemlerin temel yaklaşımlarında yer alır. **İşletme kültürüne** çalışanlar arasında birlikte öğrenmeyi ve işin kendisi ve çevresi ile ilgili konularda birlikte karar vermeyi ödüllendirici değerler, ödül sistemleri ve ritüellerle yer verecek şekilde yön verilir. Buna paralel olarak çalışanı güçlendirme ve **katılımcı yönetim uygulamaları** ile yönetim ve çalışanlar arasındaki işbirliğine vurgu yapılır. **İnsan kaynakları bölümü**, performans değerlendirme sistemlerini, adalet, bütünlük, empati, insana saygı ve insana güven gibi endüstrisel demokrasinin temel değerlerini yansıtacak şekilde düzenler. **Takım çalışmaları**, birlikte öğrenme laboratuvarları olarak iş görür, bu hedefe ulaşmayı engelleyen güç, otorite, bilgi ve yeteneğe dayanan farklılıklar, grup üyeleri arasında çatışma yaratmayacak biçimde eşitlenir veya nötralize edilir. **Örgütsel yapı** yönetim kademeleri arasında bilgi akışını kolaylaştıracak, çalışan ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek esneklikte ve işletme ile ilgisi bulunan insanlar arasında (yönetici, çalışan, müşteri vs.) iletişime açık bir zemin hazırlayacak şekilde düzenlenir.

Görüldüğü gibi öğrenen organizasyonlar da diğer değişim modellerinin istatistiksel kontrol teknikleri kullanarak geliştirmeye çalıştıkları işletme sonuçlarına ulaşmayı hedefler. Diğer değişim modellerinden farklı olarak, çalışma yaşamındaki, anlamlandırma (kültür), duygulanım ve iletişim süreçleri üzerinde yoğunlaşır. Öğrenen organizasyon, işletmelerde yumuşak gerçekler (soft facts) olarak tanımlanan bu faktörlerin varlığını, arzulanan işletme sonuçlarına, mutlu, sürekli öğrenen, gelişen ve işletmenin kaderinde söz sahibi olabilen insanlarla ulaşabilmenin ön şartı olarak görür. Bu çerçevede öğrenen organizasyonların, örgütsel davranış disiplininde son yıllarda ortaya çıkan 'pozatif örgütsel davranış' akımının pek çok alt başlığı ile de ilgili olabileceği düşünülebilir.

SONUÇ

Bu bölümde endüstriyel demokrasi bağlamında 'yönetime katılma' kavramını tanımlayarak, katılım uygulamalarının işletmeler açısından önemi, tarihsel süreç içerisindeki gelişimleri, ne şekilde uygulandıkları, uygulamada nelere dikkat edilmesi gerektiği, faydalı ve sakıncalı yönleri incelenmiştir. Ayrıca günümüzde uygulanmakta olan yönetime katılım metotlarına kısaca değinilmiştir.

Yönetime katılımın şekli düzeyi ve içeriği ile ilgili tartışmalar sanayi devriminden bu yana yapılagelmektedir. Sanayi Devrimi sonucunda ortaya çıkan kötü koşullar, işçilere daha iyi çalışma koşulları yaratabilmek adına endüstriyel demokrasi ve yönetime katılım modellerinin hızla gelişmesine olanak vermiştir. Günümüz işletmeleri açısından çalışanların görüşlerinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanması; işletmelerde verimlilik ve kalitenin artışı, çalışanların örgüte bağlılıkları ve motivasyonlarının artması, norma aykırı davranışlardan uzak durmaları, işe devamsızlık gibi sorunların azalması, hızla değişmek ve çevreye uyum sağlamak zorunda olan işletmelerde değişime direncin daha kolay kırılması ve değişim yolunda daha hızlı ve sağlam adımların atılması gibi pek çok örgütsel faktörü olumlu yönde etkilemektedir. Harwood çalışmalarından bu yana personel güçlendirme ve yönetime katılım ile ilgili olarak yapılan bilimsel ve deneysel çalışmalar personel güçlendirme ve yönetime katılımın faydalarını kanıtlamaktadırlar. Ancak, her uygulamada olması gerektiği gibi, işletme ve yöneticilerin bu katılımcı yönetim uygulamalarından fayda sağlayabilmeleri için örgüt kültürünü, yapısını, çalışan tutumlarını iyi tanımaları, analiz etmeleri ve katılım uygulamalarına buna göre şekil vermeleri önem taşımaktadır. Yönetime katılım modelinin iyi ya da kötü yönlerini eleştirmenin ötesinde, günümüzde başarılı işletmelere bakıldığında pek çok uygulamaların özünde katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı olduğu görülmektedir. Günümüzün hızla değişen ve rekabete dayalı ekonomik düzeninde, endüstriyel ilişkiler de kaçınılmaz olarak şekil değiştirmekte; insanlar daha iyi bir yaşam kalitesi, daha çok özgürlük ve kimliklerinin daha çok tanınmasını istemektedirler. Firmaların çevreden ve çalışanlarından gelen bu taleplere uyum sağlayabilmeleri için de katılımcı yönetim ve personel güçlendirme politikaları yönetim literatüründe artık yerini almış durumdadır. Bu bakış açısı, yönetime katılım uygulamalarını, endüstriyel demokrasiye katkı sağlayan yönlerini yansıtmaktadır.

Öte yandan, son yıllarda postfordist örgütlenmeler ya da esnek örgütlenmelerin bir yönetim aracı olarak gündeme gelen kimi katılım modellerinin (TKY, 6 sigma, proje takımları vs.) çalışanın gözünde ne anlama geldiği'nin anlaşılması çabası, modellerin öngördüğü sonuçlardan çok farklı bulgular sergileyebilmektedir. Nitekim, sıfır hata hedefine göre planlanmış TKY, 6 Sigma gibi

modelleri uygulayan yalın üretim organizasyonlarında çalışanlarla yapılan bazı araştırmalar şöyle sonuçlar ortaya çıkarmıştır: İş akışının ayrıntılı ve katı standardizasyonu çalışanın işi ile ilgili karar verme ve özerklik algısını zayıflatabilmekte (Treville ve Antonakis, 2006); çalışanlar katılım ve iş yapma süreçlerinde çoklu beceri kazanma yerine birbirinin benzeri çok sayıda görev edindiklerini düşünmekte (Rinehart, Huxley ve Robertson, 1997); iş yükü ve iş hızı gibi iş yoğunlaştırma programlarının 'asgari personel' ve sürekli gelişim düşüncesi ile desteklenmesinin iş stresi ve tükenmişlik gibi istenmeyen iş devri sonuçları olabilmektedir (Babson,1993; Bruno ve Jordan, 2002). Konuya ilişkin daha radikal değerlendirmeler yapan bazılarına göre ise katılımcı uygulamalar üzerine kurulan değişim modelleri aslında yeni bir yönetsel kontrol biçimi olarak gündeme gelmektedir (Melman, 2001; Pateman, 1970) Nitekim bu yeni yapılanma biçimlerini felsefi ve ideolojik açıdan eleştirerek ilginç tartışmalara kapı aralayan geniş bir yazın da bulunmaktadır. Bu tartışmaların ortak noktası verimlilik arttırmayı hedefleyen değişim modelleri içerisinde yer alan çoğu katılım uygulamalarının pragmatik amaçlarla geliştirilmiş ve çalışanı uzun vadede işine yabancılaştıran formlar, kırtasiye ve kurallar bütünü olduğu iddiasıdır.

Katılım uygulamalarının, insana verilen değer ve saygıyı gösteren felsefi ve yönetsel bir yaklaşım da yansıtmasının insan kaynakları uygulamaları ile yakın ilişkisi olduğu açıktır. Bazı araştırmacıların, gerek ekonomik performansları gerekse çalışan memnuniyeti açısından katılım programları başarılı olan şirketlerle yaptıkları çalışmalar, endüstriyel demokrasiyi destekleyen insan kaynakları politikaları ile ilgili şu kriterleri ortaya çıkarmışlardır: **İş güvencesi; işe uygun eleman seçimi; kendi kendini yöneten takım çalışmaları; göreceli olarak yüksek ücret; yatay ve dikey düzeyde geniş bilgi paylaşımı; çalışanların karar verme yetkisi ve seçim otonomisi** (Pfeffer, 1989; Treville ve Antonakis, 2006).

Görüldüğü gibi katılımcı yönetim modelleri, ekonomik verimliliği arttırma amaçlı kullanıldığında yönetim tarafından destek görmektedir. Ancak her katılım modeli de öngörülen ekonomik performansı her zaman sağlayamamaktadır. Bu durumun bu kitapta da zaman zaman işaret edilen çok çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Sonuç olarak TKY, sigma 6, öğrenen organizasyonlar, takımlar gibi katılım modellerinin endüstriyel demokrasi kapsamında tartışılabilmeleri, yasal çerçeveleri de tanımlanabilmiş çalışan merkezli insan kaynakları politikaları ile mümkün gözükmektedir.

KAYNAKLAR

Argyris, (1993). *On Organisational Learning*. London: Blackwell.

Argyris, C. & Schon, D.A. (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. U.K.:Addison- Wesley Publishing.

Armstrong, A.(2002). *Employee Reward* (3rd. ed.). London: CIPD.

Babson, S. (1995). Lean production and labor: Empowerment or exploitation. S. Babson (Ed.). *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Detroit, MI: Wayne State University Press,1-37.

Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi: İstanbul.

Barrow, J.W.(1993). Does quality management equal organisation learning. *Quality Progress*, 26, 34-45.

Beck, M.(Spring 1992).Learning organizations. How to create them. *Industrial and Commercial Training*, 21(3), 17-26.

Bounds, G., Dobbins, G.H & Fowler, O.S.(1995). *Management: A Total Quality Perspective*. U.S.A.: South Western College Publishing.

Bozkurt, T.(1999). Grup dinamiği: İ.Artan,T. Bozkurt,T., S.Tevruz(Eds.). *Davranışlarımızdan Seçmeler*(153-169). İstanbul:Beta.

Bozkurt, T. (2000a). Toplam kalite uygulamalarını hızlandıran kültürel varsayımlar ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir model çalışması. Z.Aycan (Ed.). *Türkiye'de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (119-138). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Bozkurt, T. (2000b). *Learning Organizations. Development of a Reference Model*. İstanbul: M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.

Branch, K.M. (2002). Participative management and employee and stakeholder involvement. *Management Benchmarking Study.Washington Research Evaluation Network, (chapter 10). Erişim: 19 Nisan 2008,* http://www.wren-network.net/resources/benchmark/10-ParticipativeManagement.pdf

Breyfogle, F.W. (2000). *Implementing Six Sigma*. Texas: John Wiley and Sons.

Bruno, R. & Jordan, L. (Summer, 2002). Lean production and the discourse of dissent: radicalizing the shopfloor at Mitsubishi motors? Working USA. *The Journal of Labor and Society*, 108-134.

Cheney, C. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23, 167-200.

Colquitt, J.A., Noe, R.A.& Jackson, C.L.(2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 58, 83-109.

Cooke, N. W. (1992). Product quality improvement through employee participation: the effects of unionization and joint union-management administration. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1), 119-34.

Çetin, C. & Akın, B. & Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi* (2.bs), İstanbul:Beta Yayınları.

Daft, L.R.(1997). *Management* (4th ed). U.K.: Dryden Press.

Dahl, R. (1985). *A Preface to Economic Democracy*. Berkeley: University of California Press.

Deming, W.E.(1986). *Out of Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

Denison, D.R.(1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York. John Wiley & Sons.

Dicle, İ. A. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınları.

Dixon, D.M.(1994). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. New York: McGraw-Hill.

Early, P.C.(1993). East meets west meets mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.

Eaton, A. W., Voos, P.B.& Kim, D. O. (1997). Voluntary and involuntary aspects of employee participation decision making. D.Lewin, J.B. Daniel & A.M. Zaidi (Eds.)*The Human Resources Management Handbook*.Part I. (s. 63-85).Greenwich: JAI Press.

Efil, İ. (1999). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Alfa.

Employee Share Ownership Plan (ESOP). Erişim: 10 Haziran 2008, http://thehope.org/esop.htm

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (8.bs.). İstanbul:Beta.

Furnham, A.(2005). *The Psychology of Behavior at Work*. (2nd.ed.) .New York: Psychology Press.

Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Glynn, T. & Carr, S.C. (March, 1998). Motivation and performance in teams: Transforming loafing into resonance. *South Pacific Journal of Psychology*, 11(1), 71-77.

Greenberg, E. (1986). *Workplace Democracy: The Political Effects of Participation*. Ithaca: Cornell University press.

Greenberg, J. (2002). *Managing Behaviour in Organization* (3thed.). USA:Prentice Hall.

Hackman J. R. & Wageman, R., (1995), Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues. *Administrative Science Quarterly, 309-342.*

Harrison, T. M. (1994). Communication and interdependence in democratic organizations. S. A. Deetz (Eds.), *Communication Yearbook* 17 (s. 247-274). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.). *Handbook of Organizational Design*. (Volume.1). *Adapting Organizations to Their Environments*. (s. 3-27) New York: Oxford University Press.

Holtzhausen, D. R. (2002). The effects of workplace democracy on employee communication behavior: Implications for competitive advantage. *Journal of Communication Research,* 12 (2), 30-46 .

Ishikawa, K. (1997). *Toplam Kalite Kontrol.* İstanbul: Kalder; No 7.

Juran, J. (1986). *Quality Control Handbook.* New York: McGraw Hill.

Kabst, W. M.& Schmelter, A. (2006). Financial participation in British, French and German Organizations: A neoinstitutionalist perspective. *Economic and Industrial Democracy*, November, 1, 27(4) 565-585.

Katzenbach, J. R. & Smith, D.K. (1993). *Takımların Bilgeliği. (N. Muallimoğlu, Çev.)* İstanbul: Epsilon.

Keçecioğlu, T. (2000). *Ekip Oluşturmak*. İstanbul: Alfa

Kelly, M. R. (2000). The participatory bureaucracy: A structural explanation for the effects of group-based employee participation programs on productivity in the machine products sector. C. Ichniowski, D.I. Levine,C. Olson & G.Strauss (Eds.) *The American Workplace: Skills, Compensation and Employee Involvement* (s.81-110).Cambridge: Cambridge University Press.

Kılınç, T. ve Akkavuk, E.(2001). Takım performansının ölçümüne metodolojik bir yaklaşım. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (2) 103-120.

Kim, D. (Fall, 1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 1-25.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10.bs.). İstanbul: Arıkan

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (11.bs.). İstanbul: Arıkan

Konrad, M.A. (March, April, 2006). Engaging employees through high involvement work practices. *Ivey Business Journal*,1-6 .

Kutanis, R.Ö.(2002). *Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar: Modern Yönetim Yaklaşımları.* İstanbul: Beta.

Lawler III, E.E. (1990). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Levitt, B.& March, J.(1988). Organisational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-40.

March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organisational learning. *Organisation Science*, 2(1), 71-87.

Markowitz, L. (1996). Employee participation at the workplace. Capitalist control or worker freedom? *Critical Sociology*, 22(2): 89-103.

Marquardt, M.& Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization: Gaining Competitive Advantage Through Continuous Learning.* New York: Irwin.

Masaaki, İ. (1999). *Kaizen* (4.bs). İstanbul: Kalder, 21.

Mayer, R. (2000). Is there a moral right to worklace democracy. *Social Theory and Practice*. 26 (2), 301-25.

Melman, S. (2001). *After Capitalism. From Managerialism to Workplace Democracy.* New York: Alfred A. Knopf.

Miller, K.I. (1999). *Organiztional Communication: Approaches and Processes.* Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Mills, D. & Friesen, B.(June 1992). The learning organization. *European Management Journal*, 10(2), 146-56.

Mire, J. (1986). European workers' participation in management. *Monthly Labor Review*, 96,000002; ABI/INFORM, Global.

Mullins, J. L. (1993). *Management and Organizational Behaviour*. London. Pitman Publishing.

Nazzarro, A.M., ve Strazzabosco, J. (September, 2003). *Group dynamics and team building*. World Federation of Hemophilia Organization Development, 4. Erişim: 2 Aralık 2006, http://www.patientgrouptoolkit.org/pdf/groupdynamics.pdf

Nelson L.D. & Quick, J.C. (1997). *Organizational Behaviour: The Essentials.* Minneapolis: West Publising Company,.

Özalp, İ.(1998). Takım çalışmasında yeni bir boyut: Kendi kendini yöneten takımlar.*Verimlilik Dergisi*, 117-119.

Pande, P. S, Neuman, R.P.& Cavanagh,R.R. (2003). *Six Sigma yolu*. (N.Güder ve G.Tokcan, Çev.) İstanbul: Klan yayınları.

Pateman, C., (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Pfeffer, J.(1989). *Succesful Team Building.* Maywood USA: A.Hamilton Institute.

Prasad, A. & Eylon,D. (2001). Narrative past traditions of participation and inclusion. Historic perspectives on workplace environment. *Journal of Applied Behavioral Science,* (37)1,.51-59.

Rasmussen, T.H.& Jeppesen, H.J.(2006). Teamwork and associated psychological factors: A review. *Work and Stress*, 20(2), 105-128.

Rinehart, J. W., Huxley, C.& Robertson, D.(1997). *Just Another Car Factory? Lean Production and Its Discontents*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.

Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior, Concepts, Contraversies And Applications*. International Edition,(8.th ed.), New Jersey: Printice Hall International.

Roberts, L. E. (2003), Working together. *Project Management Journal*, 34(3), 49-57.

Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*.Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G.& Osborn, R.N. (2005).*Organizational Behaviour* (9th ed.). USA: John Wiley & Sons.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning. Organization.* New York: Doubleday Currency. ...

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Smith, B. & Ross,R. (1997). *The fifth discipline. Fieldbook*. London: Nicholas Brealey.

Shiba,S.& Graham, A.(Winter,1993). TQM as a learning system. *Centre for Quality Management Journal*, 2(1), 48-54..

Şimşek, M.(1998). *Kalite Yönetimi.* (2. bs.) İstanbul: Alfa.

Treville, S., & Antonakis, j.(2006). Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational and level-of-analysis issues. *Journal of Operation Management*, 24, 99-123.

Trompenaars, F.(2000). *Riding the Waves of Culture.* London. The Economist Books.

Turner, H & Trompenaar, S. (1995). *Kapitalizmin Yedi Kültürü.* (F. Doruker, Çev.). İstanbul: Sabah Yayınları.

Uyargil, C.ve Uluhan, R. (1998). İş analizi ve iş dizaynı. T.Kaynak, Z.Adal, İ.Ataay, C. Uyargil, Ö. Sadullah, A.C. Acar, O. Özçelik, G. Dündar, R. Uluhan (Eds.). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Cağaloğlu-İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Evi Hizmetleri.

Ünsal, E.(2002). *Endüstriel Demokrasi.* İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.

Wageman, R.(2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands on coaching. *Organization Science*, 12, 559-557.

Weiss, D. H. (1993). *Başarılı Ekip Oluşturma* (E. Tuhsan, Çev.), İstanbul: Rota Yayınları,

What is mentoring. Erişim:20 Temmuz 2008, http//www.edu.salford.ac.uk/docs/Mentoringonlinepaper.rtf

Wilkinson, A.R. (1994). Managing human resources for quality. B.G. Dale (Ed). *Managing Quality* (2nd. Ed). (s.247-258). Oxford: Blackwell.

Wilkinson, A.R. (1999). Managing people in a TQM context. B.G. Dale (Ed). *Managing Quality* (3rd. Ed). (s.279-289). Oxford: Blackwell.

Withcher, B. (Summer, 1995). The changing scale of total quality Management. *Quality Management Journal*, 9-29.

Zbaracki, M.J.(1998). The rhetoric and reality of TQM. *Administrative Science Quarterly*, 43, 602-638 .

BÖLÜM 6

ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ

