

Öz-yönetim: Nasıl Uygulanır?

Astrid Vermeer &
Ben Wenting



Çeviren: Defne Yazıcıoğlu

ÖZ-YÖNETİM: NASIL UYGULANIR?

Translated from the English Language edition of Self-management. How it Does Work by Astrid Vermeer and Ben Wenting, originally published by Bohn Stafleu van Loghnm. Original English language Copyright © 2018 by Bohn Stafleu van Loghnm. This edition arranged through Kayi Literary Agency. Turkish translation Copyright © 2025 by Sola Unitas. All rights reserved.

Tüm hakları saklıdır. İngilizce orijinali Bohn Stafleu van Loghnm tarafından “Self-management. How it Does Work” adıyla yayımlanmıştır. Bu eser Kayı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla alınmıştır. Bu eserin çeviri sorumluluğu Sola Koç, Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Bu kitabın hiçbir bölümü yazılı izin alınmadan kopyalanamaz ya da çoğaltılamaz.

SOLA UNITAS - SOLA KIDZ

Cumhuriyet Mah. İncirliodede Cad. No 6 Anthill Residence A Blok No:203

Şişli/İSTANBUL

Telefon: 0212 939 76 52 - E-posta: solaunitas@solaunitas.com

www.facebook.com/solayayinlari

www.twitter.com/solaunitas

www.instagram.com/solaunitasyayinlari

www.instagram.com/solakidz

<https://kitap.solaunitas.com>

ISBN: 9786256811492

Yayıncı Sertifika No: 45798

1. Baskı: İstanbul 2025

İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa

Genel Yayın Yönetmeni: Umut Kısa

Çeviren: Defne Yazıcıoğlu

Editör: Ayşegül Yazmacı

Redaksiyon: Dicle Biçicisoy

Son Okuma: Yağmuray Düşgün

Mizanpaj: Özlem Yıldız

Kapak Tasarımı: Özlem Yıldız

Orijinal Adı: Self-management. How it Does Work

BASILDIĞI YER

Kaplan Ofset

Davutpaşa Caddesi, Güven İş Merkezi C Blok No: 279-280 İstanbul

Sertifika No: 44367

© Bu kitabın tüm yayın hakları Sola Koç, Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen hiçbir yolla kopya edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

ÖZ-YÖNETİM: NASIL UYGULANIR?

ASTRID VERMEER & BEN WENTING

Çeviren: Defne Yazıcıoğlu



İÇİNDEKİLER

Önsöz 11

Giriş 12

1 Öz-yönetim Olgusu 13

Neden Öz-yönetime Geçilmeli? 15

Bir Amaç Değil, Bir Araç Olarak Öz-yönetim 16

Öz-yönetim Nasıl Çalışır? 16

Çerçevesi 17

Kalite Güvencesi 18

Gerektiği Kadar 19

Farklılıklar Sorun Değil 20

Öz-yönetimin Çeşitli İşlev Grupları için Sonuçları 20

- Yönetim 20

- Destek Hizmetleri 22

- Ekip Üyeleri 22

- Takım Koçu 23

Kendi Kendini Örgütleyen İş Konseyi 24

Gizi Tehlikeler 24

Kendi Kendini Yönetmenin Etkileri 25

2 Hiyerarşiden Öz-yönetime 27

Kuruluşun Vizyonuna ve Yapısına Bağlılık 28

Plan mı Yoksa Geliştirme Modeli mi? 29

Pilot 30

Aşamalı Uygulama 31

- Ne İşe Yarıyor? 31

Hepsini Aynı Anda Değiştirmek 32

Proje Yöneticisi 33

Koşulların ve Tesislerin Oluşturulması	35
- Ekip Sonuçları Hakkında Somut Anlaşmalar	35
- Çerçeveseler	35
- Sonuçları İzleme ve Etkileme	35
- Ekip Görevlerini Yerine Getirme Zamanı	36
- Eğitim	37
- İstihdam Sözleşmelerinde Değişiklikler	38
- “Kullanıcılar” ile Tesislerin Geliştirilmesi	38
- Hizmet Merkezi	39
Takımları ve Takım Yapısını Yeniden Organize Etmek	39
Gereksiz Kuralları Kaldırmak	40
Yönetici Takım Koçu mu?	41
Yöneticiler de Öz-örgütlenmeden Yanadır	42
Kendi Kendini Yöneten Bir Takımdaki Herkes mi?	43
- Diğer Biçimler	44
Öz-yönetim, Tam Bir Kültürel Değişim Demektir!	45

3 Yönetici 47

Bırakmak ve Kolaylaştırmak	47
Yönetici Çerçeveseleri Nasıl Geliştirir?	48
Çerçeveseler ve Kurallar	50
Çerçeveseler Birlikte Geliştirdiğiniz Bir Şeydir!	52
Ekip Üyelerinin Fikir Aynılığına Düştüğü Çerçeveselerde Karar Kılmak	52
İzleme Yerine İlerleme	53
Ekip Çerçeveye Uymuyor. Şimdi Ne Olacak?	54
Yönetici-Ekip Koçu İlişkisi	55
Karar Verme	56
Yönetici Ekibi Aynı Görüşte	57
Süreç ve İçerik Kullanarak Yönetim, Yeni Yönetim Sanatı	59
Çözüm Odaklı Yönetim	60

4 Destek 61

Personel, Hat Çalışanlarına Hizmet Eder 62
Bırakmak 63
Personel - Yönetici İlişkisi 64
Personel - Ekip İlişkisi 64
Bilgilendirme veya Motive Etme 65
Bilinmeyen, Sevilmeyen 66
Hizmet Merkezi 67
Uzman Ekipleri 68

5 Ekip Koçu 69

Kuruluştaki Pozisyon 70
Koç Ekibe Bağlı Olmalı mı? 71
Ekip Koçunun Görevleri 72
Koçluk Kapsamı 73
Ekip Koçluğu Kalite Kontrolü 74
Koçun İhtiyaç Duyduğu Beceriler 76
Taraf Tutmak: Koçun Görüşü 77
Koç için Müdahale Teknikleri 78
Talep Edilen ve Edilmeyen Tavsiyeler 80
Bireysel Yaklaşım 81
Etki ve Uzun Vadeli Sonucu Uygulama 82
Doğru Güç Dağılımını Sağlama 83
Yönetici İyi İş Çıkarmıyor! 84
Ekiple Bağlantıda Kalma 84

6 Öz-yönetimli Ekip 87

Ekibi Bir Araya Getirmek 88
Kendi Kendini Yöneten Bir Ekip Ne Zaman Uygun Hâle Gelir? 89
İşbirliği Sözleşmesi 90

Görevler ve Takım Rollerinin Olmaması 91

Görev Rotasyonu 92

Kalite Güvencesi 92

- İstenilen Sonuçlara Dayalı Eleştiri 93

- Müşteri Geribildirimi 94

- Bir Mesleğin Gölgelemesi 95

-İntervizyon 95

- Değerlendirme Görüşmeleri 96

- Ekip Değerlendirmesi 97

Ekip Toplantısı 98

- Sıklık 99

- Gündem 99

- Başkan 100

Oybirliği ile Alınan Kararlar 101

Tutanaklar, Kararlar, Ekip El Kitabı 101

E-posta Göndermek mi Göndermemek mi? 102

Çok Branşlı Bir Ekipte Çalışmak 103

- Çok Branşlı Yaklaşım ve Otorite 104

Aşırı Yük, Öz-yönetimin Olumsuz Bir Etkisi mi? 104

Ekip Temsilcilerinin Toplantısı 105

Hastalıktan Sonra Yeniden Entegrasyonun Tuzağı 106

7 Çözüm Odaklı Etkileşim Yöntemi (SDMI®) ve Öz-yönetim 109

Sorun Odaklı ve Çözüm Odaklı Çalışma Arasındaki Ayrımı Yapmak 110

SDMI® İlkeleri 111

- Bilinçli Seçimler ve Sorumluluk 111

- Saygı 112

- Aktif Enerji 113

SDMI® ile Çalışma: Dikkat Edilmesi Gereken 5 Madde 114

- Hedef 115

- Pozisyon 116

- Çalışma Yöntemi 116

- İletişim Yöntemi 116
- Zaman 117
- Belirli Bir Düzen Yok 118
- Her Seferinde Yeni Bir “Şimdi” 118
- SDMI®’nin Pratikte Uygulanabilirliği 119

8 Çözüm Odaklı Toplantılar 125

- “Başka Bir İş Var mı?” 126
- Gündemdeki Her Madde için Zaman Planlama 126
- İlerleme ve Konu Kararları 127
- Gündemdeki Maddelerin Ele Alınması 128
- Özet Değil, Sorular 130
- Öneriye Dayalı Karar Alma 131
- Önerilerin Hiçbiri Kabul Edilmezse 131
- Karar Alma ve Devamsızlık 132
- Sıkıntılı Toplantı Anları 133
 - Tekrar 133
 - Konudan Sapmalar 134
 - Favori Konular 134
 - Kaos 135
- SDMI® Toplantı Modelinin Açıklaması 135

9 Çatışmayla Başa Çıkmak 141

- Çatışma Nedir? 142
- SDMI®, Çatışmaları Yönetmeye Yönelik Bir Araç 143
- Ekip İçindeki Çatışmalar 143
- Temel Anlaşmalara Uyma 145
- Takım İçinde Bir Çatışma Sorununu Gündeme Getirme 146
- Koçtan Yardım Alma 147
- Geliştirme Planı 148
- Yöneticinin Çatışmalardaki Rolü 148

Dikkatli Süreç 149

Kişilik Çatışmaları 149

Duygularla Başa Çıkma 151

Görüş Ayrılıklarının Çözülmesi Gerekmez 153

Koç ve Çatışmalarla Başa Çıkma 153

- Mekik Stratejisi 154

Adım Adım Çatışma Çözme Planı 155

10 Son Olarak... Sıkça Sorulan Sorular 158

Önsöz

2005’’te, daha sonra Buurtzorg Nederland olacak şeyin ilk ve net ana hatlarını çizdiğimde, öz-yönetimin pratikte nasıl görüneceği hâlâ tam olarak net değildi. Ayrıca, bir kuruluşu yönetilebilir ve izlenebilir kılmak için gereken her türlü ‘‘‘yönetim aracını’’’ kullanmaya alışmıştım. 1980’’lerde öz-yönetimli bir ekipte toplum sağlığı hemşiresi olarak çalışmış olsam da Dengeli Puan Cetveli’’nin yine de çok yararlı olabileceği izlenimine kapılmıştım. Ben Wenting ve Astrid Vermeer ile 1990’’lardan beri yaptığım birçok görüşmede, öz-yönetim ve öz-örgütlenmeyi ideal örgütlenme için yol gösterici ilkeler olarak gördük. ‘‘‘Yönetim düşüncesinin’’’ olumsuz sonuçlarının profesyonellerin günlük işlerine giderek daha fazla yük bindirdiğini fark ettik. Bu da hastalara bakım sağlanması açısından acil ve ciddi sonuçlar doğuruyordu.

Bu nedenle, 2006 yılında Buurtzorg Nederland’’ı kurduğumda, tabii ki bu öz-yönetimli kuruluşun destekleyici yapısını oluşturmak için Ben ve Astrid ile çalıştım. On yıl sonra, son derece başarılı bir işbirliği ve hem Hollanda içinde hem de yurtdışında büyük bir etki yaratan bir gelişmeyi öngörebilir hâle geldik.

Bu kitap, öz-yönetimin bir hile olmadığını ve yönetimin çeşitli katmanlarını ortadan kaldırmaktan çok daha fazlası olduğunu açıkça ortaya koyuyor. Öz-örgütlenme ve öz-yönetim, insanlarda, günlük işleri için gereken tüm faaliyetleri kendi kendilerine örgütlemek üzere her gün birlikte nasıl çalışabildikleri konusunda önemli ölçüde farklı bir bakış açısı gerektirir. Aşırı kontrol, protokoller ve kurallar, işlerini mümkün olduğunca iyi yapmak isteyen insanlara güvenmekle uyumlu yaklaşımlar değildir. Bu harika kitap, daha insani bir kuruluş oluşturmak için gereken pratik gereklilikleri ana hatlarıyla açıklıyor. Ben ve Astrid, öz-yönetim konusundaki kapsamlı bilgi ve uzmanlıklarını açık yüreklilikle paylaşarak, öz-örgütlenmenin amacının kendi kendine ortaya çıkmasını sağlıyor: Daha iyi hizmet sunumu ve daha anlamlı çalışma.

Jos de Blok (Yönetici, Buurtzorg Nederland)

Giriş

Kendi kendini yöneten örgütler üzerine ilk iki Felemenkçe kitabımızın yayınlanmasının ardından, hiyerarşik örgütü öz-yönetimli bir örgüt olarak nasıl “yeniden inşa edeceğimize” dair bir şeyler yazmamız, değişik kişiler tarafından sürekli olarak talep edildi. Bu kitap, bu isteklerin bir sonucudur.

Yıllar boyunca çok sayıda organizasyonun hiyerarşiden öz-yönetime geçişine yardımcı olduk ve bu süreçte çok sayıda bilgi ve deneyim edindik. Öz-yönetim, bir kuruluşu yapılandırmanın yeni bir biçimidir ve her kuruluşa uyan tek bir plan yoktur.

Birincil süreç ve ekip üyelerinin bilgi ve becerilerine duyulan güven, öz-yönetimin merkezinde yer alır. Bunlar, kuruluş için en iyi yapıyı belirlemek üzere başlangıç noktası olarak kullanılır. Her çalışma alanının kendine özgü özellikleri olduğu göz önüne alındığında, öz-yönetimin aldığı biçim de kuruluşlar arasında önemli ölçüde farklılık gösterebilir.

Şirket yönetimi, öz-yönetimi uygularken bu prensipleri kısmen kullanıyor veya hiç kullanmıyor, bunun yerine “hiyerarşik” bir şekilde düşünmeye devam ediyorsa, geçiş genellikle zor bir süreçtir. Zamanla insanlar “Öz-yönetim işe yaramıyor.” derler. Bu büyük bir yanılgıdır çünkü “öz-yönetimin tutarlı bir şekilde uygulandığında işe yaradığını gösteren birçok örneğimiz var.

Dahası etkileri açıkça görülebilir: Müşteri ve çalışan memnuniyetinin artması, organizasyondaki tüm paydaşlar arasındaki işbirliğinin iyileşmesi ve daha az genel gider.

Öz-yönetim: Nasıl Çalışır? ile organizasyonun kendi kendini yöneten bir şekilde nasıl yapılandırılabilirliğini göstermek istiyoruz. Ayrıca, yine bu kitapta öz-yönetimin yönetici, destek personeli, koç ve ekip üyesi pozisyonları için ne anlama geldiğini açıklıyoruz ve personelin rollerini nasıl şekillendirebileceğine dair pratik tavsiyeler veriyoruz.

Son olarak, insanların öz-yönetimli kuruluş içinde birlikte çalışabilecekleri yolları inceliyoruz. En uygun stil olduğunu düşündüğümüz için çözüm odaklı bir iletişim yöntemini tanımlıyoruz ve bunu günlük işbirliği, toplantılar ve çatışmayla başa çıkma ile ilgili bir dizi somut örnekte ayrıntılı olarak açıklıyoruz.

Astrid Vermeer ve Ben Wenting

Haziran 2016, E-posta: zelfsturing@ivs-opleidingen.nl

1

Öz-yönetim Olgusu

*“Siyasi veya sosyal reformlar,
zihinsel değişimle gerçekleşmezse nadiren yararlıdır.”*
- Gustave Le Bon -



Sanayi devriminden bu yana (yani 19. yüzyıldan itibaren) mal üretimini -ve daha sonra hizmet sunumunu da- hiyerarşik bir örgütlenme modeline göre şekillendirdik.

Bu model, örgütsel süreçlerin denetim ve tekdüze düzenlemeler kullanılarak yönetilebileceği varsayımına dayanır, böylece bir örgütün finansal olarak sağlıklı kalmasına ve kâr elde etmesine olanak tanır. Bu, içerik odaklı çalışma süreçlerinin mantığının ve birincil süreci yürütenlerin profesyonel görüşlerinin gittikçe daha az önemsendiği anlamına gelir. Görev farklılaştırması ve uzmanlaşma genellikle iyi ekonomik performans elde etmenin bir yolu olarak görülür. Bunun sonucu, uzmanlaşmış alt görevleri gerçekleştirenlerin bütünle bağlantılarının kopması olabilir. Bu, çalışanın işsiz bir tavır takınmasına ve işine duyduğu

Kendi Kendini Yöneten Bir Organizasyona Geçiş için Pratik Bir Rehber

Kendi kendini yöneten bir organizasyonda, ekip üyeleri yalnızca bireysel sorumluluk almaz, aynı zamanda ekip sonuçlarından da kolektif olarak sorumludur. Kararlar ortak akıl ile alınır ve herkes mutabakata varılan konuların uygulanmasında aktif rol oynar. Bu yaklaşım, organizasyonun günlük işleyişinde büyük bir fark yaratır.

Giderek daha fazla yönetici, öz-yönetimin sunduğu avantajların farkına varıyor. Ancak organizasyon yapısında değişiklik yapma fikri göz korkutucu görüldüğü için nereden başlayacaklarını bilemiyorlar. İşte tam da bu noktada, elinizdeki pratik rehber devreye giriyor.

Bu kitap, hiyerarşik bir yapıdan öz-yönetime geçiş sürecini adım adım açıklıyor. Sadece ekip üyeleri için değil, ekip koçları, yöneticiler ve destek birimleri için de sürecin getirdiği değişimleri ele alıyor. Kendi kendini yöneten bir organizasyonda etkili çalışabilmek için hangi becerilere ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyuyor.

Ayrıca, iletişimi güçlendiren ve iş birliğini artıran somut araçlar sunuyor: Çözüm Odaklı Etkileşim Yöntemi, çözüm odaklı toplantılar ve çatışmaları yönetmeye yönelik yaklaşımlar...

Eğer siz de organizasyonunuzda öz-yönetimi hayata geçirmek istiyorsanız, bu rehber size yol gösterecek!