85

ISBN 978-605-242-100-0

85

BETA
www.betayayincilik.com

Prof. Dr. TAMER KOÇEL

İŞLETME YÖNETİCİLİĞİ

BETA

Prof. Dr. TAMER KOÇEL

İŞLETME YÖNETİCİLİĞİ

- ✓ Yönetim ve Organizasyon
- ✓ Organizasyonlarda Davranış
- ✓ Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar

BETA

Genişletilmiş
17. BASKI

Prof. Dr. TAMER KOÇEL
İstanbul Kültür Üniversitesi

Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna

İŞLETME YÖNETİCİLİĞİ

✓ Yönetim ve Organizasyon
✓ Organizasyonlarda Davranış
✓ Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar

Genişletilmiş
17. BASKI

İSTANBUL – 2018

BETA

Yayın No: 3668
İşletme Ekonomi Dizisi: 933

İşletme Yöneticiliği
Prof. Dr. Tamer Koçel

Onyedinci Baskı: Şubat 2018
ISBN: 978-605-242-100-0
Tasarım Uygulama: Veysel Coşkun
Kapak Tasarım: Gülgonca Çarpık

Baskı ve Cilt: Yazın Basın Yayın Matbaacılık Trz.Tic.Ltd.Şti.
Sertifika No: 12028
İkitelli Çevre Sanayi Sitesi 8. Blok No: 38-40-42-44
Başakşehir-İstanbul
Tel: (0212) 565 01 22

® 2018 Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
Tüm hakları saklıdır. Tamamının ya da herhangi bir bölümünün yayıncının yazılı izni olmadan çoğaltılması yasaktır.

Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
Sertifika No: 16136
Narlıbahçe Sok. No: 11 Cağaloğlu-İstanbul
Tel: (0212) 511 54 32 - 519 01 77 Fax: (0212) 513 87 05 - 511 36 50
www.betayayincilik.com

ÖNSÖZ

Kitabımızın bu yeni baskısı da, kanımızca, işletme yönetimi konusunda kitap yazmanın çok zor olduğu bir dönemde yapılmıştır. Çünkü işletmeler ve ekonomi dünyasındaki "çalkantılar" ve "değişimler" hız kesmeden devam etmektedir. Değişik boyutlarda yerel, bölgesel ve küresel ekonomik krizlerin, uluslar arası ilişkilerde yaşanan gelişmelerin, kitle iletişim araçları ve sosyal medya kullanımının, iletişim ve bilişim dünyasındaki gelişmelerin, ülkeler arası kültürel etkileşim ve girişimlerin sürdüğü, büyük ölçüde kapitalizm ve liberalizme dayanan ekonomik modellerin yetersizliklerinin tartışıldığı ve yeni modellerin arandığı bir ortamda kitabımızın bu 17. Baskısı yapılmıştır. Bir önceki baskının uzunca bir süredir tükenmiş olması nedeniyle yapılan bu yeni baskıda, planlamış olduğumuz içerik yenilik ve değişikliklerinden bazılarını gerçekleştirmiş ve bu on yedinci baskı yeni içerik eklemeleri, kritik gözden geçirme ve sayfa formatında yapılan bazı yeniliklerle basılmıştır.

Bu baskıda yapılan başlıca değişiklikler kısaca şunlardır:

- Kitabın "bölüm-kısım-ayırım" şeklindeki ana formatı aynen kalmış, fakat kritik bir gözden geçirme ile, bazı bölüm, kısım ve ayırımlarda ele alınan konulara, "bilgi toplumu ve küresel rekabet ortamında yöneticilik" bakış açısı ile yeni ilaveler yapılmıştır.
- Kitapta yönetim olayını incelemeye başlamadan önce "işletme"lerin iç yapılarının "bütüncü- holistic" bir açıdan incelenerek işletme sistemlerinin alt-sistemleri ve aralarındaki ilişkiler vurgulanacak şekilde ilaveler yapılmıştır. Alt-sistemler arasındaki ilişkileri vurgulayan bu bakış açısının önemi, hem yöneticiler organizasyonlarda tepe kademelere doğru yükseldikçe departmanlar arası koordinasyonun ve işletmeyi her yönü ile bir bütün olarak görme zorunluluğunun artıyor olmasında hem de işletmenin bir bütün olarak başarısının alt-sistemler arasındaki uyumlu çalışmaya bağlı olmasındadır.
- Bazı kısımlar birleştirilmiş, genişletilmiş, sadeleştirilmiş ve özellikle liderlik, modern-sonrası yönetim yaklaşımları, unvanlar konusu ile bir labirent olarak ele aldığımız organizasyon yapıları ile ilgili kısımlarda içerik zenginleştirmesi yapılmıştır.
- Kitabı "okuyucu dostu-reader friendly" yapabilmek yönündeki gayretimiz devam etmiş ve önceki iki baskıda yararlandığımız, konuları mizahi açıdan özetleyen karikatürler bu baskıda da kullanılmıştır. Ülkemizin tanınmış karikatür sanatçılarından Sayın Mesut YAVUZ'un İşletme Yöneticiliği kitabı için özel olarak çizdiği bu karikatürler yanında akademisyen dostumuz Sayın Prof. Dr. Selçuk HÜNERLİ'nin önceki baskılarda kullanılan çizimleri de korunarak, yönetim işinin değişik boyutları ayrıca mizah yolu de açıklanmaya çalışılmıştır.

Kitabın amacı, akademik içeriği ve bakış açısında başkaca herhangi bir değişiklik yoktur.

İşletme Yöneticiliği kitabının amacı, işletme yönetimi, organizasyonu ve organizasyonlarda davranış konularında araştırmalar ve uygulamalar sonucu oluşmuş teorik bilgi birikimi ve günümüze dek gelişen başlıca kavram, teori, yaklaşım ve uygulamaların ana özelliklerini ve **uygulamadaki yönetici açısından** ne ifade ettiklerini açıklamaktır. Kısacası kitapta ele alınan konularla ilgili bilgi birikimine "yönetici gözü" ile ve ağırlıklı olarak "yönetim süreci"nin ilk üç safhası olan "planlama-organizasyon-uygulama" çerçevesinde bakılmıştır. Sürecin koordinasyon ve kontrol safhaları ayrıntılı olarak incelenmemiştir.

Ele alınan konular altı bölüm içinde toplanmıştır:

- **Birinci Bölümde,** amaç, metodoloji, bilimsel düşünce ve bilgi üretimi ile bilim, sanat ve bilimsel yöntemler üzerinde durulmuş ve yöneticiliğin bir meslek olarak gelişebilmesi ve yönetim işinin okutulabilir, öğretilebilir olması için bilimsel yöntemlerle üretilen bilgi birikiminin önemi vurgulanmıştır

* **İkinci Bölümde** yönetim alanında bilgi birikimi, işletmelerin toplumsal ve bireysel yaşamdaki önemi ile işletme ve yönetime ilişkin temel kavramlar ele alınmıştır. Bunu yaparken önce tarihin derinliklerinden günümüze yönetim alanındaki bilgi birikimi, geliştirilen çeşitli teori ve yaklaşımlar bir zaman çizgisi üzerinde özetlenmiştir. Daha sonra toplumsal ve bireysel yaşamda işletmelerin oynadığı önemli ve hayati rol bir ekonomik döngü şeklinde en basit şekliyle özetlenmiştir. Ayrıca bu bölümde işletmelerin analiz ve incelenmesinde bütüncü (holistic) bir bakış açısı kullanılarak işletmelerin bir sistem ve bu sistemin değişik alt-sistemleri olduğundan hareketle, işletmeleri oluşturan bu alt sistemlerin amacı, amaçları doğrultusundaki temel (ana) faaliyetleri (fonksiyonları) belirtilmiştir. Buradaki vurgu, alt sistemlerin arasındaki input-output ilişkileri üzerinde olmuştur. Bu bölümde ayrıca Bilgi Toplumunda işletmelerin özellikleri üzerinde de durulmuştur.

- **Üçüncü Bölüm**, işletme yönetimi konularının incelenmesinde klasik hale gelen bir modelin, "yönetim süreci modeli"nin açıklanması ve bu sürecin temelini oluşturan karar verme konusu ile planlama konularına ayrılmıştır.
- **Dördüncü Bölüm**, yönetim ve organizasyon teori ve yaklaşımlarının kronolojik incelenmesine ayrılmıştır. Buradaki ana vurgu şu olmuştur: Yönetim işi, kökü tarihin derinliklerinde olan bir uğraşıdır. **Yönetimin temel sorusu olan "grup halinde çalışma ile belli hedeflere ulaşmak için insanları nasıl organize etmeli ve yönetmeli" sorusu asırlardır değişmemiş, fakat bu soruya verilen cevaplar değişmiştir.** Bu soruya verilen cevapları oluşturan, sanayi devrimi ile birlikte gelişmeye başlayan, ekonomik niteliği ağır basan işletmelerin yönetimine ilişkin sistematik yaklaşımlar, kronolojik bir sırada, günümüz küresel rekabet ortamına kadar incelenmiştir. Bu çerçevede bu bölümde önce **Klasik Yönetim Yaklaşımı**, **Neo-klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı**, **Yönetim Bilimi Yaklaşımı**, **Modern Yaklaşımı oluşturan Sistemler Teorisi Yaklaşımı ve Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı** ve farklı bir organizasyon yapısı olarak matriks organizasyon yapıları üzerinde durulmuştur.
- **Beşinci Bölümde**, kronolojik bakış açısının devamı olarak, Modern Yaklaşımlardan sonra, ağırlıklı olarak 1980'li yıllardan itibaren gelişen yönetim işine ilişkin farklı düşünceler, kavramlar, teknikler ve uygulamalar **Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar** adı altında ele alınmıştır.
- **Altıncı ve son bölüm**, yönetim sürecinin üçüncü safhası olarak ele alınan ve yönetim işinin fiilen gerçekleştirildiği (yöneltme, insanları yönlendirme, liderlik, sonuç üretme gibi de adlandırılan) Uygulama işinin fiilen gerçekleştiği, yönetici rolünü oynayanlarla ast veya ekip elemanı olarak çalışan durumundaki kişilerin bireysel özellikleri, karşılıklı ilişkileri ve hep birlikte işletmenin amaçları doğrultusunda hareket etme ile ilgili davranışlar ve süreçlere ayrılmıştır. Genellikle **Örgütsel Davranış** adı altında ele alınan ve yöneticilerin, yönetim işini fiilen yaparken kullandıkları başlıca davranışsal süreçler, bunların yöneticiler açısından anlamı ve başlıca sorunları bu bölümde ele alınmıştır. Burada önce organizasyon yapıları, üst kademelere doğru giden, bazıları "çıkmaz sokak", bazıları çok "dolambaçlı" ve bazıları çok "direkt yollar"ı içeren bir çeşit "labirent"e benzetilerek, bu yapılanmanın özellikleri bu yapının sistematik bir şekilde analizi üzerinde durulmuştur. Daha sonra her kademedeki yöneticilerin,

labirent içindeki yönetim uygulamalarında kullanacakları ve insan davranışları odaklı iletişim, gruplar, otorite-yetki-etkileme, liderlik, motivasyon, çatışma yönetimi ve değişim yönetimi süreçleri ele alınmıştır.

Bu içerik işlenirken kullanılan akademik "bakış açısı" değişmemiş, önceki baskılarda olduğu gibi, bilimsel yaklaşım ve metodu esas alan, sorgulayıcı olan ve bilimsel anlayışın vazgeçilemez özelliği olan "yanlışlanma"nın varlığının önemini vurgulayan bakış açısı olmuştur. Özellikle işletme yönetimi alanındaki bilimsel temelli bilgi birikiminde, yani yöneticiliğin bilimsel yönünde, bu bakış açısının önemi, merhum Hüseyin BATUHAN'ın görüşleri ile somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Şöyle ki, işletmeler, ekonomik, sosyal, hukuksal ve teknolojik çevrelerdeki hızlı değişmelere uyabilmek ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı küresel rekabette başarılı olup ayakta kalabilmek için pek çok "yeni" ve güncel yönetim tekniklerinden yararlanmaktadır. "Yeni yönetim teknikleri" olarak sunulan güncel uygulamalarla ilgili teknikler, yönetim işine popüler yaklaşımın bir sonucu olarak, sadece popüler ekonomi ve işletme dergilerinin sayfalarında geniş yer almakla kalmamakta, zaman zaman bilimsel nitelikteki yazının içine de sızmaktadır. Daha da ilginci, yönetim ve organizasyon konuları ile ilgili akademisyenlerden bazıları, zaman zaman bu güncel teknikler konusunda "inancı tam" (true believer) bir izleyici haline gelmekte; bilimsel çalışmanın olmazsa olmaz şartı olan "şüphecilik", "sorgulama" ve "yanlışlanma" özelliklerinden uzaklaşmış görünmektedir. Bütün bunlar, yönetim ve organizasyon konularının arkasındaki teorik yapıyı, bilimsel araştırmanın öngördüğü sağlam metodolojiyi, bilimsel gelişmenin temeli olan saha araştırmasını ve yanlışlanmayı gölgelemekte, adeta ikinci plana itmektedir. Bir veya iki işletmede başarılı sonuç veren uygulamalar hemen genelleştirilmekte, adeta yepyeni yönetim yaklaşımları gibi sunulmakta ve bilimsel çalışma sistematiği, metodoloji ve usule ilişkin gerekler göz ardı edilmekte ve ortaya birbiri ardına gelen yeni yönetim teknikleri dalgaları çıkmaktadır. Bu durum, bilimsel gelişmenin temeli olan "yanlışlama" sürecini adeta ortadan kaldırmaktadır. Söylemek istediğimiz, bilim felsefecisi BATUHAN'ın, "Bilim ve Şarlatanlık" kitabında sözünü ettiği ve kanımca her bilim insanı için bir rehber olması gereken sözlerinin, yönetim ve organizasyon alanında her zaman pek fazla revaç bulmadığının gözlemlenmesidir. BATUHAN'a göre, ".. herhangi bir bilim alanında herhangi bir iddianın bilimsel bilgi haline gelebilmesi için, bu iddianın herhangi bir şüpheye yer kalmayacak tarzda kanıtlanması gerekir. Bilim insanları bilim insanlarına konuşur ve iddialarını (tezlerini), yaptıkları araştırmalarla diğer bilim insanlarına aktarırlar. Bir iddia ancak, diğer bilim insanlarının bu iddiayı yanlışlama ve değerleme çalışmalarından sonra, eğer hepsi tarafından kabul edilirse, genel kabul gören bilgi haline gelebilir. Aksi halde bilim insanları, bilim insanı olmayanlara konuşarak iddialarını bilimsel bilgi olarak sunamazlar."

Kitaptaki konuların içeriği ve ele alınışı ile ilgili olarak, özellikle yurdumuzun değişik üniversitelerinde bu kitabı kullanan ve okuyan meslektaşlarımın, lisans, yükseklisans ve doktora düzeyi gibi değişik düzeylerde çalışan öğrenciler ile değişik kurumlardaki eğitim programlarına katılanların soru, öneri ve eleştirileri önemli rol oynamıştır. Bu nedenle bütün meslektaşlarıma ve kitabın okuyucularına en samimi teşekkürlerimi sunuyor eleştiri ve görüşlerinin devamını diliyorum. Burada, bu baskıda, kitabın belirli konuları ile ilgili kısımları okuyarak görüş, eleştiri ve önerilerini bildiren ve özellikle isimlerini belirterek teşekkür etmek istediğim meslektaşlarım ve okuyucularım da vardır: İstanbul Kültür Üniversitesi'nden meslektaşlarım Prof. Dr. Tülin AKTİN Yönetim Bilimi yaklaşımı ile ilgili olarak yaptığı eleştiriler ve verdiği destek ile, Prof. Dr. Erhan GÜZEL Formal bir Bilim olarak Matematik konusundaki değerlemeleri ile, Prof. Dr. Narçin Palavan ÜNSAL hücre ve DNA konularındaki görüş ve uyarıları ile, Prof. Dr. Mehmet ÖZER, Kaos ve Kompleksite yaklaşımına ilişkin görüş, değerleme ve eleştirileri ile ve Yard. Doç. Dr. Yaşar POLATOĞLU Kaos yaklaşımındaki matematik özellikler konusundaki düşünceleri ile sosyal bilimlerde "yeni" olan bu yaklaşım konusunda ufuk açıcı görüşleri ile ve Yard. Doç. Dr. Dide Akdağ SATIR da bazı şekiller konusundaki yardımları ile önemli katkılarda

bulunmuşlardır. Ayrıca İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden (E) Prof. Dr. Ünal BOZKURT uluslararası pazarlarda iş yapan işletmelerin çok çeşitli uluslararası veya ulusal, yasal veya idari nitelikteki kural ve standartlara uyumları (compliance) konusunun artan önemine ilişkin uyarıları ile, Marmara Üniversitesi'nden Prof. Dr. Rauf NİŞEL bilimsel yöntem ve araştırma metotları konusundaki ayrıntılı değerleme görüş ve önerileri ile, Sakarya Üniversitesi'nden Prof. Dr. Hasan TUTAR'ın kitabın tümü ile ilgili olarak yapmış olduğu kullanılan "dil"e ilişkin eleştiri ve önerileri ile, Anadolu Üniversitesi'nden Prof. Dr. Barış BARAZ ve yine Anadolu Üniversitesi'nden (E) Prof. Dr. Şan ÖZALP bazı kavramların yeri ve uygulanmaları konularındaki görüşleri ile ve değişik konularda görüş ve önerilerini bana yazılı olarak bildirme zahmetine katlanan Hacettepe Üniversitesi'nden Doç. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU önemli katkılarda bulunmuşlardır. Nihayet bu kitabın gelişme süreci içinde katkılarını unutmadığım, şimdi İstanbul İstinye Üniversitesi'nde olan Öğr. Görv. Mehtap GÜLAÇTI'nın yardımları olmuştur. Tek tek bu meslektaşlarımın hepsine ve daha önceki baskılarda isimlerini belirttiğim akademisyen dostlarıma ve çeşitli toplantılarda karşılaştığımızda görüş ve önerileri ile bana yeni düşünce ufukları açarak kitabın gelişmesine katkıda bulunan tüm meslektaşlarıma en samimi teşekkürlerimi sunuyorum. Okuyuculardan gelen her türlü eleştiri ve önerinin kitabın gelişmesine katkıda bulunduğunu vurgulayarak bu ilginin devam etmesini özellikle ümit ettiğimi burada tekrar vurgulamak isterim.

Kitabın okuyucularına değişik bir okuma "lezzeti" vermek için başarılı çizgileri ile kitabı zenginleştiren karikatür sanatçısı Sayın Mesut YAVUZ'a ve Prof. Dr. Selçuk HÜNERLİ'ye en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Akademik bir çalışma için, her türlü "gürültü"den uzak, sakin ve huzurlu bir ortamın önemi açıktır. Bu kitabın ortaya çıkışında ve gelişmesinde ailemiz içinde bulduğum çalışma ortamı ve destek çok önemli bir rol oynamıştır. Kitabın ilk baskısından bu on yedinci baskı da dahil olmak üzere, geliştirmek için yapmış olduğum çalışmalar nedeniyle kendilerine ancak ayırabildiğim kısıtlı zamanı daima hoşgörü ve sabır ile karşılayan, kitabın ilk ortaya çıkışından bu aşamaya kadar çalışmalarımın her aşamasında bana daima destek olan eşim Ayla ve çocuklarım İnci Koçel SANLI ve Merve'ye ne kadar teşekkür etsem azdır. Bu on yedinci baskı ailemize yeni katılan Arya SANLI bebeğimizin verdiği hayata yeniden bakış ve geçmişi değerleme ortamı içinde gerçekleştirilmiştir. Bu kitap onların desteği ile doğmuş ve gelişmesini sürdürmektedir.

Kitabın bu on yedinci baskısı, yine Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş. tarafından gerçekleştirilmiştir. Kitabın yeni baskısı ve içerik gelişmesi için beni sürekli uyaran ve destekleyen, okuyucu açısından daha iyi bir kitap hazırlayabilmek için hiç bir fedakarlıktan kaçınmayan Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş. yöneticisi Sayın Seyhan SATAR'a çok teşekkür ederim. Ayrıca, yapmış olduğu titiz ve dikkatli hazırlık çalışması için Sayın Veysel COŞKUN'a ve kapak tasarımı çalışması için Sayın Gülgonca ÇARPIK ile baskı ve baskı sonrası desteği için Sayın Cenker TANIRCAN başta olmak üzere tüm Beta çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Bütün hataları doğrudan bana ait olan ve şekillerinden içeriğe kadar her konuda okuyucularından özellikle eleştirileri ve önerileri ile geliştirilmesinde "çözüm ortağı" olmalarını beklediğim İşletme Yöneticiliği kitabının, işletme yönetimi ile ilgili herkese yararlı olmasını dilerim.

Prof. Dr. Tamer KOÇEL
Caddebostan, İstanbul
Ocak 2018

İÇİNDEKİLER-ÖZET

ÖNSÖZ III

1. BÖLÜM: GİRİŞ 1

1. KISIM: AMAÇ, BİLİM, BİLİMSEL DÜŞÜNCE VE BİLGİ ÜRETİMİ 1

1. AYIRIM: AMAÇ, KAPSAM ve BİLİMSEL YAKLAŞIM 3

2. AYIRIM: BİLİM, SANAT VE BİLİMSELLİK 15

2. BÖLÜM: YÖNETİM ALANINDA BİLGİ BİRİKİMİ, İŞLETMELER ve TOPLUMSAL YAŞAM ve TEMEL İŞLETME KAVRAMLARI 39

1. KISIM: YÖNETİM ALANINDA BİLGİ BİRİKİMİ 39

1. AYIRIM: TARİHİN DERİNLİKLERİNDEN GÜNÜMÜZE YÖNETİM BİLGİ BİRİKİMİ 41

2. AYIRIM: YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDAKİ GELİŞMELERİN ZAMAN ÇİZGİSİ ÜZERİNDE ŞEMATİK GÖSTERİMİ 51

2. KISIM: İŞLETMELER VE TOPLUMSAL YAŞAM 65

1. AYIRIM: İŞLETME TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE TEMEL EKONOMİK DÖNGÜ 65

2. AYIRIM: İŞLETME SİSTEMİNİN İÇ YAPISI VE ALT-SİSTEMLER 73

3. AYIRIM: TEMEL KAVRAMLAR 87

3. BÖLÜM: YÖNETİM, KARAR VERME VE PLANLAMA 121

1. KISIM: BİR SÜREÇ OLARAK YÖNETİM 123

2. KISIM: KARAR VE KARAR VERME SÜRECİ 131

3. KISIM: YÖNETİCİLİK VE PLANLAMA 171

4. BÖLÜM: YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİLERİ 187

1. KISIM: YÖNETİCİNİN OYUN ALANI VE ARACI OLARAK ORGANİZASYON 189

2. KISIM: KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ 217

3. KISIM: DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ 249

4. KISIM: YÖNETİM BİLİMİ (MANAGEMENT SCIENCE) YAKLAŞIMI 261

5. KISIM: MODERN ORGANİZASYON TEORİSİ: SİSTEMLER VE KOŞUL BAĞIMLILIK (DURUMSALLIK) YAKLAŞIMLARI 275
1. AYIRIM: SİSTEMLER YAKLAŞIMI (SYSTEMS APPROACH) 275
2. AYIRIM: DURUMSALLIK (KOŞUL BAĞIMLILIK) YAKLAŞIMI 297
3. AYIRIM: PROJE YÖNETİMİ VE MATRİKS ORGANİZASYON YAPILARI 339

5. BÖLÜM: MODERN SONRASI, ÇAĞDAŞ VE GÜNCEL KAVRAMLAR, YAKLAŞIMLAR, UYGULAMALAR 359

1. KISIM: ORGANİZASYONLARDA ÇEVREYE UYUM (ADAPTASYON) VE DEĞİŞİMLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR 361
2. KISIM: MODERN SONRASI, ÇAĞDAŞ VE GÜNCEL KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR 383
3. KISIM: YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA KAOS VE KARMAŞIKLIK (KOMPLEKSLİK) YAKLAŞIMI 485

6. BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ VE BAŞLICA SÜREÇLER 501

1. KISIM: YÖNETİM LABİRENTİ 509
2. KISIM: İLETİŞİM 537
3. KISIM: YÖNETİMDE OTORİTE, GÜÇ VE ETKİLEME 565
4. KISIM: YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK 583
5. KISIM: ORGANİZASYONLARDA GRUPLAR 619
6. KISIM: YÖNETİCİLİK VE MOTİVASYON 637
7. KISIM: ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMALAR VE YÖNETİMİ 659
8. KISIM: ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ 679

GENEL SONUÇ / SON SÖZ 705
KAYNAKLAR 709
KONU DİZİNİ 843
İSİM DİZİNİ 857

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ III

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

BİRİNCİ KISIM

AMAÇ, BİLİM, BİLİMSEL DÜŞÜNCE VE BİLGİ ÜRETİMİ

1. AYIRIM: AMAÇ, KAPSAM ve BİLİMSEL YAKLAŞIM 3
   1. AMAÇ ve KAPSAM 5
   2. KAVRAMLAR VE METODOLOJİ 10
2. AYIRIM: BİLİM, SANAT VE BİLİMSELLİK 15
   1. GİRİŞ: BİLİM VE SANAT 17
   2. SİSTEMATİK (KRİTİK) ve BİLİMSEL DÜŞÜNCE 18
   3. BİLİMSEL YAKLAŞIM 21
   4. BİLİMSEL METODUN UNSURLARI 23
   5. DOĞA BİLİMLERİ, SOSYAL BİLİMLER VE FORMAL BİLİM 32

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM ALANINDA BİLGİ BİRİKİMİ, İŞLETMELER VE TOPLUMSAL YAŞAM, TEMEL İŞLETME KAVRAMLARI

BİRİNCİ KISIM

YÖNETİM ALANINDA BİLGİ BİRİKİMİ

1. AYIRIM: TARİHİN DERİNLİKLERİNDEN GÜNÜMÜZE YÖNETİM BİLGİ BİRİKİMİ 41
   1. TARİHİN DERİNLİKLERİNDEN GÜNÜMÜZE "YÖNETİM" BİLGİ BİRİKİMİ 43
   2. BİLGİ BİRİKİMİNDE FARKLI BAKIŞ AÇILARI VE YÖNTEMLER 45
2. AYIRIM: YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDAKİ GELİŞMELERİN ZAMAN ÇİZGİSİ ÜZERİNDE ŞEMATİK GÖSTERİMİ 51

İKİNCİ KISIM

İŞLETMELER VE TOPLUMSAL YAŞAM

1. AYIRIM: İŞLETME TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE TEMEL EKONOMİK DÖNGÜ 65
   1. TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ 67
   2. TOPLUMSAL YAŞAMDAKİ YERİ VE ÖNEMİ 69

2. AYIRIM: İŞLETME SİSTEMİNİN İÇ YAPISI VE ALT-SİSTEMLER 73

GİRİŞ: İŞLETMELERİN İÇ YAPISI ve HOLİSTİK (BÜTÜNCÜ) BİR YAKLAŞIM 75

1. PAZARLAMA ALT-SİSTEMİ 79
2. ÜRETİM ALT SİSTEMİ 80
3 TEDARİK (SATINALMA-LOJİSTİK-PROCUREMENT) ALT SİSTEMİ 80
4. İNSAN KAYNAKLARI (İK) ALT SİSTEMİ 81
5. FİNANS ALT SİSTEMİ 81
6. MUHASEBE ALT SİSTEMİ 82
7. HALKLA İLİŞKİLER ALT SİSTEMİ 82
8. YÖNETİMSEL BİLGİ AKIŞ ALT SİSTEMİ 83
9. AR-GE ALT SİSTEMİ 83
10. 21. YÜZYIL BİLGİ TOPLUMUNDA İŞLETMELER 85

3. AYIRIM: TEMEL KAVRAMLAR 87

1. YÖNETİM 89

PARADIGMA: YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK NEREYE GİDİYOR? *95*

2. ORGANİZASYON 99
3. DAVRANIŞ 102
4. YÖNETİM ve ORGANİZASYONDA GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR 106

Eğitim 106

Yetiştirme 107

Geliştirme 107

A. YÖNETİM GELİŞTİRME (YÖNETİCİ YETİŞTİRME – MANAGEMENT DEVELOPMENT) 110
B. ÖRGÜT GELİŞTİRME (ÖRGÜTSEL GELİŞME – ORGANİZATION DEVELOPMENT) 111
C. YÖNETİCİ GELİŞTİRME (EXECUTIVE DEVELOPMENT) 113

5. SÜREKLİ EĞİTİM ve KARİYER GELİŞTİRME 114
6. SERTİFİKASYONA DOĞRU GİDİŞ 116

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM, KARAR VERME ve PLANLAMA

BİRİNCİ KISIM

BİR SÜREÇ OLARAK YÖNETİM

BİR OYUN ALANI OLARAK ORGANİZASYON 125

İKİNCİ KISIM

KARAR ve KARAR VERME SÜRECİ

1. KARAR OLAYININ ESASI 133
2. KARAR TİPLERİ 134
3. KARAR VERME SÜRECİ 136

PARADİGMA: "GEREKLİ ÖNLEMLER ALINMIŞTIR"! (AMA NASIL) *137*
3.1. Birinci Safha: Amaç Belirleme veya Sorun Tanımlama 139
3.1.1. Amaç Belirleme 139
3.1.2. Sorun Tanımlama 141
3.1.3. Karar Verme ve "Çerçeveleme" (Framing) Etkisi 144
3.2. İkinci Safha: Amaç ve Sorunları İrdeleme, Öncelikleri Belirleme 145
3.3. Üçüncü Safha: Çözüm Alternatiflerinin (Seçeneklerin) Belirlenmesi 148
3.4. Dördüncü Safha: Geliştirilen Alternatif (Seçeneklerin) İrdelenmesi 150
3.5. Beşinci Safha: Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma 151
4. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ ve KARAR SÜRECİ İLİŞKİSİ 152
5. KARAR MODELLERİ ve KARAR VERMEDE RASYONELLİK 153
6. KARAR VERME ve KÜLTÜR İLİŞKİLERİ 154
7. KARARSIZLIK NEDENLERİ ve SONUÇLARI 159
8. ORGANİZASYON KADEMELERİ ve KARAR VERME SÜRECİNİN KULLANIMI 160
8.1. Organizasyon Kademeleri İtibariyle Karar Süreci 160
8.2. Yönetim Tarzını Belirlemesi İtibariyle Karar Süreci 161
8.3. Kişi Yönetimi ve Komite Yönetimi İtibariyle Karar Süreci 162
9. KARAR SÜRECİ İÇİNDEKİ GİZLİ TUZAKLAR 162
10. YÖNETİCİ AÇISINDAN ANLAMI 163
11. TARTIŞMA SORULARI 165
KISIM EKİ – I "Nominal Grup Tekniği" Uygulaması İle İlgili Örnek 166

ÜÇÜNCÜ KISIM

YÖNETİCİLİK ve PLANLAMA

GİRİŞ: YÖNETİCİLİK ve PLANLAMA 173
1. PLANLAMA NEDİR, ÖZELLİKLERİ NELERDİR? 174
1.1. Plan ve Planlama 174
1.2. Planlamanın Özellikleri 175
2. PLANLAMA SÜRECİ 177
2.1. Planlama Sürecinin Başlangıcı: Misyon Açıklamaları ve Vizyon 177
2.2. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi 180
2.3. Amaçlara Ulaştıracak Alternatif Yolların (Seçeneklerin) Belirlenmesi 181
2.4. Alternatifler (Seçenekler) Arasında Seçim Yapma 181
3. PLANLAMA ÇEŞİTLERİ 181
4. YÖNETİCİ AÇISINDAN ANLAMI 183
5. TARTIŞMA SORULARI 184

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM ve ORGANİZASYON TEORİLERİ

BİRİNCİ KISIM

YÖNETİCİNİN OYUN ALANI VE ARACI OLARAK ORGANİZASYON

1. BİR OYUN ALANI OLARAK ORGANİZASYON 191
2. GENEL OLARAK ORGANİZASYON YAPISI 192
   2.1. Tanım ve Yapının Oluşturulması 192
PARADİGMA: AKORDSUZ MÜZİK OLUR MU?..... 195
   2.2. Organizasyon Yapılarını Belirleyen Unsurlar 198
      a) Amaç 198
      b) İşbölümü ve uzmanlık (ihtisaslaşma) derecesi 198
      c) Formalleşme derecesi 199
      d) Kontrol alanı 199
      e) Organizasyondaki kademe sayısı 199
      f) Merkezileşme derecesi 199
      g) Karmaşıklık (komplekslik) derecesi (complexity) 199
      h) Departmanlaşma (bölümlere ayırma) 199
      ı) Emir-komuta ve kurmay organlarının oluşturulması 200
      i) Komite ve gruplar 200
      j) İletişim kanalları ve şekli 200
3. ORGANİZASYON YAPILARINA DEĞİŞİK BİR BAKIŞ 200
4. ORGANİZASYONLARDA UNVAN (TITLE) KONUSU 202
   4.1. Genel Olarak Organizasyonlarda Unvan (Title) Konusu 202
      Genel olarak unvan ve toplum kültürü 202
      Organizasyondaki mevkilere (pozisyonlara) isim ve unvan vermenin temeli 203
      Unvan (Title) Nedir? Neden Unvan? 204
      İşletmelerde Unvan 205
      Mesleki Unvanlar 205
      Örgütsel Unvanlar: 205
      Kadro Unvanları 206
      Unvan Uygulamaları 207
   4.2. "Yönetici" İle İlgili Kavramlar ve Yeni Unvanlar 209
      Manager 209
      Executive 209
      Chief Executive Officer (CEO) 209
      C-level Officers 209
      Chief Operating Officer (COO) 209

Chief Ethics and Compliance Officer- CECO 209
President 210
Vice President ve Executive Vice -President 210
Director 210
Coordinator 210
5. YÖNETİM ve ORGANİZASYON TEORİ ve YAKLAŞIMLARINA BAKIŞ 212
6. TARTIŞMA SORULARI 214

İKİNCİ KISIM

KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

1. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI 220
PARADİGMA: TAYLORİZM GERÇEKTEN ÖLDÜ MÜ?..... 223
2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI 225
3. BÜROKRASİ YAKLAŞIMI 241
4. SONUÇ 242
5. TARTIŞMA SORULARI 244

ÜÇÜNCÜ KISIM

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

1. GENEL ÖZELLİKLERİ 251
2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI 253
3. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLA İLGİLİ OLARAK GELİŞTİRİLEN BAZI MODELLER 254
4. SONUÇ 257
5. TARTIŞMA SORULARI 258

DÖRDÜNCÜ KISIM

YÖNETİM BİLİMİ (MANAGEMENT SCIENCE) YAKLAŞIMI

1. DOĞUŞU VE GELİŞMESİ 263
2. KAPSAMI VE TEMEL METODU 265
3. İŞ MODELLERİ 268
4. YÖNETİM BİLİMİ YAKLAŞIMININ ANA KONULARI 270
5. GÜNÜMÜZDE YÖNETİM BİLİMİ YAKLAŞIMI 272

BEŞİNCİ KISIM

MODERN ORGANİZASYON TEORİSİ: SİSTEMLER VE KOŞUL BAĞIMLILIK (DURUMSALLIK) YAKLAŞIMLARI

1. AYIRIM: SİSTEMLER YAKLAŞIMI (SYSTEMS APPROACH) 275
1. GİRİŞ 277

2. TANIMI 277
3. SİSTEMLER YAKLAŞIMI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ve SİSTEME İLİŞKİN ÖZELLİKLER 279
4. ÇEŞİTLİ SİSTEMLER ve SİSTEMLERİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR 287
5. BİR SİSTEM OLARAK ORGANİZASYON 288
6. SONUÇ 291
7. TARTIŞMA SORULARI 293

2. AYIRIM: DURUMSALLIK (KOŞUL BAĞIMLILIK) YAKLAŞIMI 297

1. GİRİŞ 299
2. ORGANİZASYON YAPISI ve DURUMSALLIK YAKLAŞIMI 302
3. ORGANİZASYON YAPISI ve TEKNOLOJİ 304
   3.1. WOODWARD Araştırması 305
   3.2. ASTON Grubu Araştırması 309
   3.3. TAVISTOCK Enstitüsü Çalışmaları (TRIST – BAMFORT Çalışması) 310
   3.4. James THOMPSON'ın Temel Teknolojiler Sınıflaması 311
   3.5. CHARLES PERROW'un Rutin/Rutin Olmayan İş Sınıflaması 313
4. ORGANİZASYON ve ÇEVRE 314
   4.1. Çevre Anlamı ve Kavramlaştırılması 314
   4.2. BURNS – STALKER Çalışması (TAVISTOCK Enstitüsü Çalışması) 317
   4.3. LAWRENCE LORSCH Çalışması 321
   4.4. EMERY – TRIST Çalışması 323
   4.5. James THOMPSON Çalışması 327
   4.6. ROBERT DUNCAN Araştırması 333

3. AYIRIM: PROJE YÖNETİMİ ve MATRİKS ORGANİZASYON YAPILARI 339

PROJE YÖNETİMİ ve MATRİKS ORGANİZASYON YAPILARI 341
1. PROJE ve ÖZELLİKLERİ 341

PARADIGMA: YÖNETİMDE GERÇEĞİN KAYNAĞI NEREDE? 342

2. PROJE ORGANİZASYONU 344
   Klasik Fonksiyonel Organizasyon Yapısı 345
   Saf (Pure) Proje Organizasyonu 346
   Matriks Organizasyon 347
   Matriks Yapı 347
   Matriks Yapı İçinde Roller 348
   Proje Yöneticisi 348
   Uzmanlık (Fonksiyonel) Bölümleri 349
   Matriks Yapının Özellikleri ve Bu Yapı İçindeki İlişkiler 349
3. MATRİKS YAPININ SORUNLARI 352
4. ORGANİZASYON – ÇEVRE – TEKNOLOJİ İLİŞKİLERİ GENEL SONUÇ 353
5. TARTIŞMA SORULARI 357

BEŞİNCİ BÖLÜM

MODERN SONRASI, ÇAĞDAŞ VE GÜNCEL KAVRAMLAR, YAKLAŞIMLAR, UYGULAMALAR

BİRİNCİ KISIM

ORGANİZASYONLARDA ÇEVREYE UYUM (ADAPTASYON) ve DEĞİŞİMLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

1. GENEL GÖRÜNÜM 363
   1.1. Post-Modern ve Postmodern bakış açıları 364
   1.2. Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Kavram ve Yaklaşımlar 365
2. ADAPTASYON (UYUM) YAKLAŞIMLARI 368
   2.1. Durumsallık (Koşul – Bağımlılık) Yaklaşımı 368
   2.2. Genel Örgütsel Yapılanma (Organizational Configuration) Yaklaşımı 369
   2.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı (Resource Dependence Theory) 369
   2.4. Örgütsel Strateji Yaklaşımı (Organizational Strategy Approach) 370
   2.5. Bilgi İşleme Yaklaşımı (Information Processing Approach) 371
   2.6. Vekâlet Yaklaşımı (Agency Theory) 372
   2.7. İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Transaction Cost Theory) 373
   2.8. Kurumsallaşma Yaklaşımı (Institutionalization Theory) 375
3. POPÜLASYON EKOLOJİSİ (ÖRGÜTSEL NÜFUS – ÇEVRE BİLİM YAKLAŞIMI, DOĞAL SELEKSİYON) YAKLAŞIMI 376
   3.1. Temel Kavramlar 376
   3.2. Çevreye Uyum 378
4. GENEL OLARAK DEĞİŞİM ve DIŞ ÇEVREYE UYUMUM (COMPLIANCE) 379

İKİNCİ KISIM

MODERN SONRASI, ÇAĞDAŞ ve GÜNCEL KAVRAMLAR ve YAKLAŞIMLAR

1. GENEL GÖRÜNÜM 385
2. MODERN–SONRASI, ÇAĞDAŞ ve GÜNCEL KAVRAMLARIN GELİŞMESİ 386
3. MODERN–SONRASI GÖRÜŞLER, ÇAĞDAŞ ve GÜNCEL KAVRAM ve UYGULAMALAR -1 388
   3.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı 388

PARADİGMA: TEPETAKLAK OLMUŞ ORGANİZASYONLAR 392

   3.2. Temel (Öz, Çekirdek) Yetenek – Core Competence – 396
   3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma –Outsourcing– 397
   3.4. Organizasyonların Yeniden Yapılandırılmaları ve Şebeke Organizasyonları 400

PARADİGMA: UYGUN "PARTNER"İNİZ VAR MI? 403

   3.5. Süreç Yenileme –Değişim Mühendisliği– Yeniden Süreçleme 410
   3.6. İşletmeler arası Karşılaştırma–Kıyaslama (Benchmarking) 414

3.7. Personeli Güçlendirme – Empowerment 418
3.8. Stratejik Ortaklıklar (Birlikler) Oluşturma–Strategic Alliances 425
3.9. Küçülme (Downsizing) ve Kademe Azaltma (Delayering) 427
3.10. Öğrenen Organizasyonlar – Learning Organizations 433
PARADIGMA: SANAL YAŞAMA DOĞRU 438
3.11. Sanallık (Virtuality) ve Sanal Organizasyonlar 439
3.12. Seri Uyarlama (Mass Customization) 444
3.13. Balanced Scorecard – Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi, Başarı Karnesi 448
3.14. Yeni Ekonomi ve Yeşil Ekonomi 452
3.15. Yönetişim–Kurumsal Şirket Yönetimi (Corporate Governance) 455
3.16. İşletme Ekosistemi 457
3.17. İşletme Platformu Stratejisi-Yaklaşımı 459
3.18. İşletme DNA'sı 460
PARADİGMA: YÖNETİŞİMLİ Mİ? YÖNETİŞİMSİZ Mİ? 463
SONUÇ 467
4. MODERN–SONRASI GÖRÜŞLER, ÇAĞDAŞ ve GÜNCEL KAVRAM ve UYGULAMALAR -2 467
4.1. Örgütsel Adalet (Organizational Justice) 468
4.2. Örgütsel Vatandaşlık (Organizational Citizenship) 468
4.3. Örgütsel Yalnızlık (Organizational Loneliness) 468
4.4. Örgütsel Yabancılaşma (Organizational Alienation) 468
4.5. Örgütsel Dışlanma (Organizational Ostracism) 469
4.6. Örgütsel Kayıtsızlık (Organizational Indifference) 469
4.7. Örgütsel Tükenmişlik (Organizational Burn-out) 469
4.8. Örgütsel Adanmışlık (Organizational Committment/Dedication) 471
4.9. Örgütsel Özdeşleşme (Organizational Identification) 471
4.10. Örgütsel Sadakat / Örgütsel Bağlılık (Organizational Loyalty) 471
4.11. Örgütsel Tutkunluk (Organizational Work Engagement) 471
4.12. Örgütsel Dinçlik (Organizational Vigor) 471
4.13. Örgütsel Sapma (Organizational Deviance) 472
4.14. Örgütsel Sinizm (Organizational Cynicism) 472
4.15. Örgütsel Sessizlik (Organizational Silence) 472
4.16. Örgütsel Fanatiklik (Organizational Fanaticism) 473
4.17. Örgütsel Dayanıklılık (Organizational Resilience) 473
4.18. Örgütsel Sağlık (Organizational Health) 474

ÜÇÜNCÜ KISIM

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA KAOS ve KARMAŞIKLIK (KOMPLEKSLİK) YAKLAŞIMI

1. GİRİŞ 487
2. YENİ BİR BİLİMSEL YAKLAŞIM OLARAK KAOS VE KARMAŞIKLIK YAKLAŞIMI: DOĞUŞU, TANIMI, İÇERİĞİ VE ÖZELLİKLERİ 488
3. SOSYAL SİSTEMLER VE İŞLETME ORGANİZASYONLARINA KAOS VE KARMAŞIKLIK YAKLAŞIMI AÇISINDAN BAKIŞ 492
4. KAOS VE KARMAŞIKLIK YAKLAŞIMININ KULLANIMI 496

ALTINCI BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ ve BAŞLICA SÜREÇLER

BİRİNCİ KISIM

YÖNETİM LABİRENTİ

GİRİŞ 505
1. TANIMI VE ANLAMI 511
2. YÖNETİM LABİRENTİNİN BAŞLICA UNSURLARI 516
   2.1. İş'e İlişkin Ekonomik, Teknik ve Sosyal Özellikler ve Gerekler 519
   2.2. Üstler 520
   2.3. Meslektaşlar (Aynı organizasyon kademesinde bulunanlar) 523
   2.4. Astlar 524
   2.5. Yöneticinin Benlik (Self) Anlayışı 526
   2.6. İnformal Gruplar 529
3. TARTIŞMA SORULARI 532

İKİNCİ KISIM

İLETİŞİM

1. TEMEL İLETİŞİM SÜRECİ 540
2. İLETİŞİM SÜRECİNİN UNSURLARI 542
   2.1. Gönderici 542
   2.2. Algı (Filtre) 542
   2.3. Mesaj (Haber – ileti) 545
   2.4. İletişim Kanalı 546
   2.5. Çevre Koşulları 547
   2.6. Alıcı 548
   2.7. Geriye Bilgi Akışı (Feedback, dönüt) 548
   2.8. İletişim Sürecine Genel Bakış 549

2.9. İnformal İletişim 550
3. ETKİN İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER 553
3.1. Kişisel Faktörler 553
3.2. Fiziksel Faktörler 553
3.3. Semantik Faktörler 553
3.4. Zaman Baskısı 553
3.5. Algılamadaki Seçicilik 554
4. BİR İLETİŞİM SİSTEMİ OLARAK ORGANİZASYON ve ORGANİZASYONLARDA İLETİŞİM İLİŞKİLERİ 555
5. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN İYİLEŞTİRİLMESİ 559
6. SONUÇ 560
7. TARTIŞMA SORULARI 561

ÜÇÜNCÜ KISIM
YÖNETİMDE OTORİTE, GÜÇ ve ETKİLEME

1. YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMİ 567
2. GÜÇ, KUVVET, OTORİTE ve ETKİLEME 568
3. GÜÇ KAYNAKLARI 572
3.1. Zorlayıcı güç (coercive power) 572
3.2. Yasal güç (legitimate power) 572
3.3. Ödüllendirme gücü (reward power) 573
3.4. Benzeşim gücü ve karizmatik güç (referent power) 573
3.5. Uzmanlık gücü (expertise power) 573
4. ÖRGÜT İÇİ GÜÇ MÜCADELELERİ ve POLİTİKA 576
5. TARTIŞMA SORULARI 580

DÖRDÜNCÜ KISIM
YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

1. LİDERLİĞİN ESASI - LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK 585
PARADİGMA: HİYERARŞİ "OUT", LİDERLİK "IN" Mİ?..... 587
2. LİDERLİK TEORİLERİ 593
2.1. Özellikler Teorisi (Traits Approach) 593
2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi ve Liderlik 595
a) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 596
b) University of Michigan Liderlik Çalışmaları 597
c) Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli 598
d) McGregor'un X ve Y Teorileri 599
e) Likert'in Sistem 4 Modeli 600
2.3. Liderlikte Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi 600
a) Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 601

b) Amaç - Yol Teorisi (Path - Goal Theory of Leadership) 604
c) Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrultusu (Leadership Continuum) Teorisi 605
2.4. Fonksiyonel Modeller 606
2.5. Bütünleşik Psikolojik Liderlik (Integrated Psychological Leadership) Modeli 606
3. LİDERLİK FELSEFESİ 607
4. LİDERLİK TARZLARI 608
5. İŞLEVSEL, DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMATIONAL) ve KARİZMATİK LİDERLİK YAKLAŞIMI 610
a) Etkileşimci (Transactional, Görevsel, İşe-dayalı) Liderlik 610
b) Dönüşümcü Liderlik 610
c) Karizma ve Karizmatik Özellikler 611
6. LİDERLER VE LİDERLİK UYGULAMALARI İLE İLGİLİ SORUNLAR 612
7. TARTIŞMA SORULARI 615

BEŞİNCİ KISIM

ORGANİZASYONLARDA GRUPLAR

1. TANIMI 621
2. YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMİ 623
3. GRUP TİPLERİ 624
4. GRUPLARIN OLUŞMA NEDENLERİ 626
5. GRUPLARIN ÖZELLİKLERİ 627
5.1. Yapı 628
5.2. Rol İlişkileri ve Rol Çatışmaları 628
5.3. İlke ve Normlar 630
5.4. Grup İçi Dayanışma (Cohesiveness) 630
5.5. Liderlik 631
6. GRUPLARARASI İLİŞKİLER ve ÇATIŞMALAR 632
6.1. Grup İçi Değişmeler 632
6.2. Gruplararası İlişkilerdeki Değişmeler 632
7. SONUÇ 633
8. TARTIŞMA SORULARI 634

ALTINCI KISIM

YÖNETİCİLİK VE MOTİVASYON

1. YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMİ 639
2. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ 641
2.1. Kapsam Teorileri 642
2.2. Süreç Teorileri 647
3. MOTİVASYON TEORİLERİ ve BAŞLICA KATKILARI 655
4. TARTIŞMA SORULARI 657

YEDİNCİ KISIM

ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMALAR ve YÖNETİMİ

1. TANIMI ve YÖNETİMDEKİ YERİ 661
2. ORGANİZASYONLARDAKİ BAŞLICA ÇATIŞMA TÜRLERİ 662
   - 2.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar 662
   - 2.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar 663
   - 2.3. Taraflarına Göre Çatışma 664
   - 2.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar 666
   - 2.5. Amaç, Rol, Kurumlaşmış ve Beliren Çatışma Ayrımı 666
3. ÇATIŞMA NEDENLERİ 668
   - 3.1. İşler arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık 668
   - 3.2. Belirli (ortak) Kaynakların Paylaşılması 668
   - 3.3. Amaç Farklılıkları 668
   - 3.4. Algılama Farklılıkları 668
   - 3.5. Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik 669
   - 3.6. İletişim Noksanlıkları 669
   - 3.7. Statü Farklılıkları 669
   - 3.8. Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar 669
   - 3.9. Çıkar Farklılıkları 670
   - 3.10. Kişilik Farklılıkları 670
   - 3.11. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler 670
   - 3.12. İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar 670
   - 3.13. Örgüt İçi Güç Mücadelesi 670
4. BAŞLICA ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEME VE YÖNETİMİ YOLLARI 671
   - 4.1. Çatışma ve Kişisel Tepkiler 671
     - a) Çekilme ve kayıtsız kalma (withdrawal) 671
     - b) Saldırgan (aggressive) olma 672
     - c) Rasyonelleştirme 672
     - d) Olgun olmayan davranışlar gösterme (regression) 672
   - 4.2. Örgütsel Çatışma Yönetim Yolları 672
     - a) Kaçınma (avoidance) ve bağlanmama (angaje olmama) 672
     - b) Problem çözme yaklaşımı 672
     - c) Yumuşatma (smoothing) 672
     - d) Güç kullanma (forcing) 673
     - e) Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme (superordinate goals) 673
     - f) Taviz verme (compromise) 673
     - g) Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme 673

h) Örgütsel ilişkileri değiştirme 673
ı) Çoğunluk oyu 674
i) Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması: 674
4.3. Çatışma Yönetiminde Kullanılabilecek Bir Durumsallık Modeli 674
5. SONUÇ 674
6. TARTIŞMA SORULARI 675

SEKİZİNCİ KISIM

ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM ve YÖNETİMİ

1. GENEL OLARAK 681
2. DEĞİŞİM: TANIMI, ÖZELLİKLERİ, ÇEŞİTLERİ 681
2.1. Tanımı 681
2.2. Özellikleri 682
2.3. Çeşitleri 684
PARADIGMA: ORGANİZASYONLARDA "RIGOR MORTIS" 685
3. DEĞİŞİM NEDENLERİ 688
3.1. Dışsal Nedenler 688
3.2. İçsel Nedenler 689
4. DEĞİŞİM KONULARI 690
5. DEĞİŞİM MODELİ ve SÜRECİ 690
6. DEĞİŞİMİN ZORLUKLARI VE DEĞİŞİME DİRENÇ 693
6.1. "İş" ile ilgili nedenler 694
6.2. Kişisel Nedenler 694
6.3. Sosyal Nedenler 695
PARADİGMA: DEĞİŞMEK Mİ ZOR, DEĞİŞMEMEK Mİ? 696
6.4. Değişime Direnç Ölçeği / Doğrultusu 698
6.5. Değişime Direncin Olumlu Yönleri 698
7. DEĞİŞİME DİRENCİN ORTADAN KALDIRILMASI 699
8. DEĞİŞİM PROGRAMLARI NEDEN BAŞARISIZ OLUYOR 701
9. DEĞİŞİME TİPİK TEPKİLER 701

GENEL SONUÇ / SON SÖZ 705
KAYNAKLAR 709
KONU DİZİNİ 733
İSİM DİZİNİ 741



BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ

BİRİNCİ KISIM
AMAÇ, BİLİM, BİLİMSEL DÜŞÜNCE VE BİLGİ ÜRETİMİ

Birinci Ayırım
AMAÇ, KAPSAM ve BİLİMSEL YAKLAŞIM

İkinci Ayırım
BİLİM, SANAT ve BİLİMSELLİK

BİRİNCİ BÖLÜM

BİRİNCİ KISIM

Birinci Ayırım

AMAÇ, KAPSAM ve BİLİMSEL YAKLAŞIM

1. AMAÇ ve KAPSAM

Bu kitabın amacı, işletme organizasyonlarında "yöneticilik" rolü üstlenen, yani her kademede "yöneticilik" yapan çalışanları esas alarak, içinde yaşadığımız küresel rekabet ortamında, yöneticilik işinin kapsamı, ana unsurları, kullanılan başlıca teknik ve süreçleri, bunlardaki değişmeleri, mevcut teori, yaklaşım ve araştırma bulgularının ışığı altında sistemli bir biçimde incelemektir. Bir başka deyişle amaç, işletme yönetimi ve organizasyon alanındaki teorik yaklaşımları, gelişmeleri ve araştırmaları ayrıntılı olarak incelemek yerine, yönetim alanındaki bilgi birikimini fiilen kullanan, günümüz koşullarında işletmelerin sorunlarını çözmeye çalışan yani yöneticilik mesleğini uygulayanlar bakış açısından bu teori ve yaklaşımlara bakmak, bunların hangi amaçla doğduğunu, uygulamadaki yöneticilere ne gibi "yönetim araçları" verdiklerini, bu araçların yöneticiler açısından ne ifade ettiğini incelemektir. Bunu yaparken şüphesiz yönetim ve organizasyon alanındaki çeşitli teori ve yaklaşımlardan bahsedilecektir. Çünkü bu teori ve yaklaşımlar, yönetim işini fiilen yapan ve işletmelerde "sonuç üretmek" zorunda olan uygulayıcılara yeni kavramlar, teknikler ve araçlar veren bilimsel alt yapıyı oluşturmaktadır. Ancak tüm açıklamalarda bakış açısı daima uygulamada yönetim işinin yapılması yani "yöneticilik" olacaktır. Bu nedenle de, örneğin "yönetim teorisi" (management theory), "örgüt teorisi" (organization theory) veya "işletme yönetimi" (business management) gibi isimler yerine, kitabın ismi olarak "işletme yöneticiliği" (business managership) seçilmiştir.

Kitabın kapsamı **üç ana konu** etrafında toplanmaktadır. Bunlardan **birincisi**, sosyal bilimler içinde ele alınan işletme yönetiminin bilimsel niteliğini vurgulamak, bilimsellik, bilimsel davranış ve bilimsel çalışmanın temel ilkelerini belirterek, yönetim bilimsel disiplininin diğer bilim dalları içindeki yerini görmektir. **İkinci** ana konu, yönetim işinin gerçekleştiği ortam olan işletmelerin organizasyon yapılarını, özeliklerini, çeşitlerini, küresel ortamda ortaya çıkan yeni yapıları mikro ve makro açılardan incelemek ve bunların yönetim uygulamalarını yani yöneticilik işini nasıl etkilediği üzerinde durmaktır. **Üçüncü** ana konu, yöneticilik işinin temelinde "insanlarla birlikte çalışmak" olduğundan hareketle, organizasyonların insan davranışları ile ilgili konularını, değişik organizasyon yapıları içinde yöneticilerin kullandığı başlıca işleyiş süreçlerini, davranışları ve küresel rekabet ortamının, kısaca "örgütsel davranış" olarak adlandırılacak bu konular üzerindeki etkilerini, incelemek olacaktır.



Bilindiği gibi, herhangi bir disiplinin bilgi ve bulgularının profesyonelce uygulanabilen bir "meslek" haline gelebilmesinin birinci şartı, o alanda "öğretilebilir bilgi birikimi"nin olmasıdır. Örneğin günümüzde herhangi bir mühendislik dalını esas aldığımızda, "ben mühendisim" diyen birisini, ilgili mühendislik dalında birikmiş olan bilgileri, yöntemleri, teknikleri vs öğrenen, bunları öğrendiğini diploma veya sertifika ile belgeleyen ve bu bilgilerle gerçek yaşamda ilgili mühendislik dalındaki sorunları çözmeye çalışan birisi olarak algılarız. Mühendislik eğitimi almayan birisinin "ben mühendisim" demesini kabul etmeyiz. Bu anlamda mühendislik bir meslektir, mühendis de bu mesleğin uygulayıcısıdır. Mühendislik eğitimi, bu mesleğin "bilimsel altyapı"sını oluşturan, başlıca sorun çözme araçlarını (aletlerini, formüllerini, tekniklerini, yöntemlerini) bir "mühendislik alet çantası (toolbox) şeklinde vermektedir.. Eğitimini bitiren mühendis de, bu "araçlar"ı kullanarak, işletmelerde, konusu ile ilgili sorunlara çözüm geliştirecek, uygulayacaktır. Bu durum, yani "ilgili araçları kullanabilme" işin "sanat" tarafıdır. Şüphesiz her mühendislik diploması olan, bilgiyi uygulama anlamında, işin "sanat" yönünde başarılı olmayabilir. Günlük yaşamda "iyi mühendis" dendiğinde, mühendislik usullerini, tekniklerini vb. bilen, bunları, karşılaştığı sorunlara uygulayabilen ve sorunu çözen kişi anlatılmak istenir. Benzer örnekler günü-

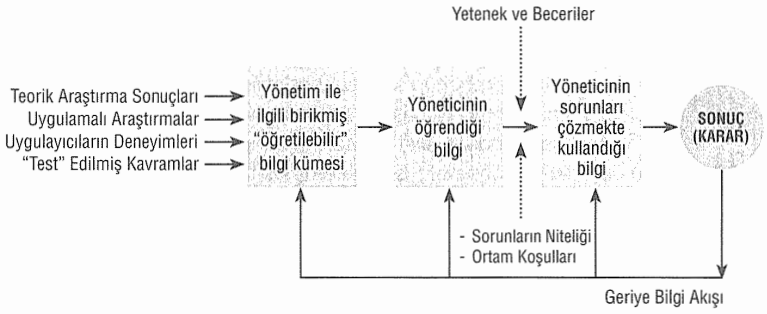
müzde "meslek" haline gelmiş pek çok uğraşı için verilebilir. Bunların ilk akla gelenleri doktorluk, avukatlık, muhasebecilik, tesisatçılık, bilgisayar programcılığı, müzisyenlik vb sayılabilir. Bütün bu mesleklerde "bilimsel temeli temsil eden bir eğitim" ve bu eğitimde öğrenilen bilgilerin gerçek yaşamda uygulanması anlamında bir "sanat" tarafı vardır. Tabii bu arada, gerçek yaşamda bir işi çok iyi yapan (sanat yönü), fakat o konuda eğitimi olmayan (bilimsel yönü) meslek uygulayıcıları olabileceği gibi; bunun tersi, yani eğitimi olan (bilimsel yön) fakat uygulamada karşılaştığı sorunlara çözüm üretemeyen (sanat yönü) "meslek mensupları"nı da görmek mümkündür.

İşletme Yönetimi alanına gelince... İşletmelerin organizasyon yapıları ve yönetim özelliklerine ilişkin bilgi birikimi arttıkça, yönetimin bilimsel yanı yeni araştırmalarla gelişip sağlamlaştıkça, kısaca yönetim "bilgi"leri biriktikçe ve öğretilebilir hale geldikçe, yöneticiliğin de, mühendislik, avukatlık, doktorluk gibi bir meslek haline gelmesi hızlanmaktadır. Yönetim alanındaki bilimsel araştırmalar ve uygulamalar sonucu genel kabul gören "teori" ve "bilgi" haline gelen kavram, metot, sistem, teknik ve yaklaşımlar, yönetimin "öğretilebilir" yönünü oluşturmaktadır. Böylece yönetici olmak isteyenler, eğitim yolu ile, bu birikmiş bilgi kümesinden ilgili olanları, kendi yöneticilik "alet çantası"na (tool box) yerleştirecekler (öğrenecekler) ve gerçek yaşamda karşılaşacakları yönetim sorunlarının çözümünde kullanacaklardır. Böyle bir anlayış, yönetici olmada sadece "usta – çırak ilişkisi" içinde yetişme yaklaşımı yerine "bilimsel yetişme"yi esas almaktadır. Yöneticiliğin sanat tarafı ise, diğer mesleklere göre değişik bir özellik taşımaktadır. Yukarıda sözü edilen mesleklerde başarı büyük ölçüde ilgili meslek sahibinin "bireysel gayret ve çalışması"na bağlı olduğu halde, yöneticiliğin esası "başka insanları belli hedeflere sevk edebilmek, yönlendirebilmek, çalıştırabilmek" olduğu için, yöneticiliğin sanat tarafı "başka insanlarla çalışabilme, ekip halinde iş yapma, insanların çalışma arzularını yükseltme" anlamındadır. Bu konuların ayrıntısına ve yöneticiliğin sanat yönünün ortaya çıkmasında usta – çırak ilişkisinin rolüne aşağıda yönetimin temel kavramlarını incelediğimiz kısımda ayrıca değineceğiz.

Yönetim alanındaki bilimsel araştırmalar ve uygulamalar sonucu genel kabul gören "teori" ve "bilgi" haline gelen kavram, metot, sistem, teknik ve yaklaşımlar, yönetimin "öğretilebilir" yönünü oluşturmaktadır.

Burada vurgulamak istediğimiz konu şudur: İyi bir mühendisin mühendislik kavram, teknik ve metotlarını bilmesi (işin çantadaki kısmı) ve bunları karşılaştığı sorunların çözümünde kullanabilmesi (işin sanat yanı) veya iyi bir doktorun konusu ile ilgili tıp kavramlarını, tekniklerini, teşhis / tedavi usullerini bilmesi (çanta) ve bunları kullanarak hastalarının sorunlarını çözmesi (sanat) gibi, iyi bir yönetici de yöneticilik kavram, teori, metot ve tekniklerini bilmesi (çanta tarafı veya bilimsel yan) ve bunları doğuştan gelen beceri ve yetenekleri ile kullanarak (sanat yanı) organizasyonunu, departmanını veya grubunu başarıya ulaştırması beklenir.

Bu söylediklerimizi aşağıdaki gibi gösterebiliriz.



İşte bu kitabın amacı, yöneticilik işinin öğretilebilir yönü ile ilgili konuları ele almak, nerede ne tür sorunların olabileceğini ve yöneticinin "alet çantası"nda bulunan hangi tekniklerin kullanılabileceğini, özellikle küresel rekabet ortamında ortaya çıkan başlıca değişimlerin yöneticilik uygulamalarını nasıl etkilediğini incelemektir. Bunu yaparken, aynı zamanda, yöneticiliğin sanat tarafını ortaya çıkaran ve doğuştan gelen veya sonradan öğrenilen bireysel özellik, beceri ve yeteneklere de işaret edilecektir.

1980'li yıllardan itibaren, yaşamın hemen her alanında olduğu gibi, işletmecilik ve yöneticilik alanında da önemli değişmeler, hatta bazılarına göre dönüşümler ortaya çıkmıştır. 21. yüzyıla, bilinen ve alışılan, hatta beklenenden çok daha farklı özellikler taşıyan bir ortamda girilmiştir. Küreselleşmenin artması, iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler, genel olarak çalışanların eğitim ve bekleyişlerinin artması, insan haklarının hemen her şeyin önüne geçmesi gibi temel gelişmeler toplumları "sanayi toplumu" aşamasından "bilgi toplumu" aşamasına getirmiştir. Bu dönüşüm doğal olarak işletmeleri de etkilemiştir.

İşletmelerin yönetiminde sanayi toplumu dönemi yönetim kavram, teknik, yöntem ve anlayışlarında köklü dönüşümler yaşanmış ve bilgi çağına özgü örgüt, iş ve iş yapma yöntemleri ortaya çıkmıştır. Her yönetici kuşağı (generation), kendi dönemine has olan, verdikleri kararların ve yaptıkları işlerin kapsamını ve çerçevesini belirleyen kavram, uygulama, teknik ve anlayışla karşılaşmıştır[1]. 2000'li yılların ana konuları iletişim ve bilişim teknolojilerinin günlük yaşamın hemen her alanına girmesi ve alışılmış yaşam tarzlarını değiştirmesi, küresel rekabet, işletmelerin her faaliyetini küresel ölçekte düşünme zorunluluğu, kalite, farklılıklar (diversity), güçlendirme, sanallık, şebeke organizasyonları, takım çalışması, yenilik ve inovasyon, sürdürülebilirlik (sustainability) ve bilgi üretimi gibi konular olmuştur. Bu değişim sadece "öğretilebilir" yönetim bilgisini etkilemekle kalmamış, bu bilginin nasıl öğretilebileceğini ve öğretim yerlerini de (örneğin işletme okulları) etkilemiştir[2]. Başka bir deyişle, yöneticilerin "olaylara bakış ve değerlendirme biçimleri", "zihinsel haritaları", kısaca "paradigma"ları değişmeye başlamıştır.

Etrafımızda "yaşanan olaylar" ile bizim algıladığımız her zaman aynı olmayabilir. Çoğu kez çevremizde gördüğümüz ve algıladığımız olayların gerçekten bizim algıladığımız gibi olduğunu düşünürüz[3]. Davranışlarımızı belirleyen ve yönlendiren de bizim algılama tarzımızdır. Yani bizim "gözlüğümüz", çevremizi anlama, olayları değerleme, düşünce ve bunlardan sonuç çıkarma tarzımız bizim paradigmamızı ifade etmektedir.



Paradigma, insanların çevrelerine bakmak ve algılamakta kullandıkları bir "gözlük", bir "zihinsel harita"dır.

Bu düşünce sistemini belirleyen nedir? Yani insanın çevresini anlama ve değerlemesinde kullandığı "gözlük" nereden gelmektedir? Bunu belirleyen insanın büyüdüğü ve yaşadığı çevrede egemen olan düşünce sistemi, kavramlar ve değer yargıları, yani paradigmalardır. Bunları belirleyen de kültür ve bilim çevrelerinde egemen olan anlayıştır.[4] İnsanlar, içinde yaşadıkları çevreye uyum gösterecek biçimde kültürel çevre tarafından yönlendirilir, donatılır, dolayısıyla yöneticiler de, yaşadıkları dönemde "işletme ve yönetim kültürü"nde egemen olan paradigmalardan etkilenirler.

Yukarıda kısaca ifade edilen nedenlerle kitabımızın temel bakış açısını, işletme yöneticilerinin geliştirilmesi oluşturmaktadır. Ancak buradaki, "gelişme", "eğitim"den çok daha farklı anlamda ele alınacaktır. Aşağıda kavramlarla ilgili bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanacağı üzere, kitabımızda ele alacağımız geliştirme, içinde bulunulan ortamın (organizasyonun) yapı ve işleyiş özelliklerini, bunları

etkileyen başlıca içsel ve dışsal faktörleri kavranması anlamında olacaktır. Bu anlamdaki yönetici geliştirme, batılı literatürde, özellikle Amerikan literatüründe, "Executive Development"in karşılığıdır. Belirli amaçlara ulaşmaya çalışan bir yönetici bunu ancak bir organizasyon yapısı içinde gerçekleştirebilecektir. Organizasyonun işleyişine belirli şekillerde müdahale edecek, ona yön verecektir. Hatta yapıyı değiştirip yeniden tasarlayacaktır. Organizasyon yapılarını belirleyen faktörler, çeşitli yapıların özellikleri, organizasyon yapısı içinde ortaya çıkan planlanmış (formal) ve planlanmamış (informal) ilişkiler, çeşitli davranışlar ve süreçler, bir yöneticinin başarısını etkileyen temel unsurlar arasındadır. İşte "yönetici geliştirme"yi, bu unsurların kavranması, özelliklerinin ortaya konması ve yöneticiler tarafından bir araç olarak kullanılması anlamında ele alacağız. Bunu yaparken hareket noktamız yine bir işletme organizasyonundaki yönetici olacaktır.

Ekonomik ve sosyal gelişmeye paralel olarak, işletme adı verilen organizasyonların toplum yaşamındaki önemlerinin artması ile beraber, bunları yöneten kişiler de verdikleri kararlar ile toplumu etkiler hale gelmişlerdir. Bu etkileme artık sadece yöneticinin verdiği kararlarla toplumsal kaynakların kullanım tarzını belirlemekle kalmamakta, bunun yanında çeşitli "Sivil Toplum Örgütü" sayılan dernek ve kuruluşlar yoluyla ülke politikalarına yön verenlerin kararlarını etkilemek suretiyle de toplum üzerindeki etkisini artırmaktadır. (Bunlara örnek olarak şunlar verilebilir: 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz sonucu, bazı işletmelerin üretim birimlerini komşu ülkelere, örneğin Bulgaristan ve Romanya'ya taşımaları birinci gruba TÜSİAD, TOBB veya Esnaf Birlikleri Konfederasyonu gibi kuruluşların hükümet politikalarını etkileyen görüş ve kararları da ikinci gruba örnek olarak verilebilir.)

Yukarıda kısaca belirtildiği gibi, toplumdaki demokratikleşme ve insan hakları ile ilgili konularda artan duyarlılık, her geçen gün iyice yoğunlaşan iç ve dış rekabet, küreselleşme, iş ahlâkı (ethics) ve artan sosyal sorumluluk ve sosyal duyarlılık yöneticiliği daha zor ve karmaşık bir görev haline getirmektedir. Bu ve benzeri gelişmelerin sonucu, profesyonel yöneticiler, yöneticilik bilgilerini kullanarak işletme organizasyonlarının toplumun çeşitli kesimlerinin ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu da yüklenmek durumunda kalmaktadırlar.

Bu konudaki en çarpıcı örneklerden biri şudur: 2008 ve 2009'da tüm ülkelerde ağırlığı hissedilen ve ABD'de finans piyasalarındaki uygulamalardan kaynaklandığı kabul edilen krizin nedenleri arasında, ABD'de finansal sektördeki "yöneticilerin davranış motifleri" veya "modelleri"nin de bulunduğu tartışılmaktadır. Hatta daha önceki yıllarda yaşanan Enron, Arthur Andersen gibi tanınmış büyük firmaların batışı ile birlikte ele alınarak, çoğu MBA derecesine sahip bu yöneticilerin okudukları işletme okullarının ders programları, programların vurgusu, öncelikleri, sosyal sorumluluk ve etik anlayışa verdikleri önem gibi konular da tartışılmaya başlanmıştır.

Finans krizi ile ilgili iki gelişme, işletme yöneticiliğinin toplumdaki önemini göstermesi bakımından önemlidir. Birincisi, yukarıda sözünü ettiğimiz firmaların batışı ve 2008 krizi üzerine ABD'deki başlıca İşletme Okulları'nın dekanlarının bir araya gelerek, yaşanan olaylarda, "yönetici yetiştiren" okulların sorumluluğunu tartışmaları ve ders programlarını gözden geçirmeye başlamalarıdır. İkincisi ise Birleşmiş Milletler'in "Global Bütünlük Programı" adı altında işletme yönetimi öğretimi ile ilgili olarak "Sorumlu Yönetim İlkeleri Eğitimi" adını verdiği altı adet temel ilke kararı alması ve pek çok üniversitenin de bu kararları imzalamış olmasıdır. Bu gelişme, yasal boyutu olan sosyal sorumluluk yanında, toplumsal barış ve sosyal adalet gibi nedenlere dayanarak ortaya çıkan bir "sosyal duyarlılık" örneğidir. Bu kararlar ayrıntılı olarak kitabımızın Yönetim ve Organizasyonda Temel Kavramlar – Eğitim kısmında ele alınmıştır. (Bu konuda ayrıntılı bilgi ayrıca www.unprme.org sitesinde bulunabilir.)

Bu örnekler ve gelişmeler, bir toplumda işletme yöneticilerinin, verdikleri kararların etki ve kapsamı nedeniyle taşıdıkları sorumluluğun ağırlığını göstermektedir. Özellikle, küreselleşme nedeniyle ülkelerin ekonomik bağlarının sıklaştığı ve bazı gelişmiş ülkelerdeki işletme yöneticilerinin aldıkları kararların ve uygulamaların etkilerinin tüm dünya ülkelerine kolayca yayılabildiği dikkate alınırsa, bu sorumluluğun önemi daha da artmaktadır.

Çeşitli gruplar arasında bir nevi çıkar dengesi sağlama anlamına gelen bu sorumluluk, yöneticilerin kullanacakları yönetim araçlarının önemini daha da arttırmıştır. İşletmelerin faaliyetlerinden etkilenen bu gruplar önceleri "çıkar grupları" (interest groups) olarak ifade edilmiştir[5]. Yöneticiliğin amacı, bu çıkar gruplarını asgari ölçüde tatmin etmek olarak kabul edilmiştir. İşletmeler, bu çeşitli grupların çıkarlarının çarpıştığı "savaş alanları" olarak düşünülmüştür. Son yıllarda özellikle Toplam Kalite Yaklaşımı ve şeffaflaşma, hesap verilebilirlik, kurumsal yönetim gibi kavramların ön plana çıkması sonucu "çıkar grupları" yerine "paydaşlar" veya "sosyal paydaşlar" kavramı (stakeholders) kullanılmaya başlanmıştır. Burada ana fikir şudur: işletmeler faaliyetleri sürecinde ve sonrasında çeşitli sonuçlar üretmektedir. Örneğin çevresinden ham madde, malzeme almakta, üretimin özelliğine göre atıklarını doğal çevreye vermekte, istihdam sağlamakta, elde ettiği karı sahip veya ortaklarına devretmekte, yerel çevreye ilişkin çeşitli harcamalarda bulunmaktadır. İşte yukarıda sözü edilen "çıkar grupları" veya "paydaşlar" kavramı, işletmelerin bu tür faaliyetlerinden doğrudan veya dolayısıyla etkilenen kişi veya grupları ve bunların işletme üzerindeki taleplerini ifade etmektedir.

"Paydaşlar"ı da iki kategoriye ayırmak mümkündür: Birinci grup **"birincil paydaş grubu"** veya "dahili paydaş grubu" olarak adlandırılabilecek paydaşları kapsar. Bu grup içinde yöneticiler dahil tüm işletme çalışanları, sahip ve ortaklar, müşteriler, satıcılar, devlet ve yerel yönetimler, kreditörler ve yerel halk yer alır. Bu grubun özelliği işletmenin faaliyetleri ve elde ettiği sonuçlar ile bir şekilde **direkt değişim ilişkisi** içinde olmalarıdır. Örneğin çalışanlar daha fazla ücret, sahip ve ortaklar daha fazla kar payı, kreditörler daha fazla faiz, müşteriler daha ucuz mal veya hizmet, satıcılar daha fazla ve yüksek fiyatla mal satmak, yerel halk işletme ve çalışanlarının çeşitli ihtiyaçlarını daha fazla yerel işletme ve ortamdan sağlaması, devlet ve yerel yönetimler daha fazla vergi, harç vs bekleyişi içindedir.

İkinci paydaş grubu, ki **"ikincil paydaş grubu"** olarak adlandırılabilir, işletme ile direkt bir değişim ilişkisi içinde olmamakla beraber, işletme faaliyetlerinden **dolaylı olarak etkilenen** grubu kapsamaktadır. Bunlar arasında sivil toplum kuruluşları (STK), değişik mesleki kuruluşlar, iş arayanlar, rakipler, muhtemel müşteriler, sendikalar, ekonomik yaşamı düzenleyici kurumlar, ilgili yöredeki başta tarımla uğraşanlar olmak üzere yerel halk ve hatta ilgili yöredeki "gelecek kuşaklar" sayılabilir.

İşletmelere böyle bir bakış, başta müşteriler olmak üzere, işletme faaliyetlerinin ve sonuçlarının paydaş gruplarının istek ve bekleyişleri doğrultusunda, toplumsal düzeyde tartışılması ve toplumsal refahın artması için paylaşılması önerisi ile sonuçlanmaktadır. Bu paylaşımın bekleyişleri asgari ölçüde karşılamak düzeyinde olması, aksi halde işletmelerde "sürdürülebilirlik" konusunda sıkıntılar başlayacağı ileri sürülmektedir.

Yukarıda ifade edilen işletme ile paydaşlar ilişkilerinin temel aktörü işletme yöneticileridir. Yöneticiler bu ilişkileri yürütmek, paylaşımları gerçekleştirmek ve sürdürülebilirliği sağlamak amacı ile organizasyon yapısı, bu yapı içindeki kültür, süreçler ve davranışlar gibi çeşitli alanlarda değişik kararlar alacak ve değişik araçlardan yararlanacaktır. Bu araçların kullanılma tarzı, etkileri, sürekliliği ve değişen koşullara göre ayarlanması, özelliklerinin ve sınırlarının bilinmesi yöneticilikte deneyim kazanma ve gelişmeyi ifade etmektedir.

Bir yöneticinin başarısızlığının pek çok kişi ve grubu etkilemesi, yönetici geliştirmeyi daha da önemli hale getirmiştir. Yanlış ve yetersiz bir organizasyon yapısı kullanan, organizasyonlarda gerekli değişim ve dönüşümleri yapamayan, deyim yerinde ise, "katılaşmış yapılar" içinde çalışan, yapı içinde kullanılabilecek süreçlerin özelliklerinin ve sınırlarının farkında olmayan bir yönetici, sadece kendisini değil, büyük bir grubu da (yönettiği organizasyonu, çalışanları ve ailelerini, müşterilerini, tedarikçilerini, iş yaptığı diğer işletmeleri vs.) başarısızlığa sürükleyecektir. Güven, dürüstlük ve ekip çalışması gibi temel insani değerlerden hareket eden yöneticilerin kuruluşlarını daha "sağlıklı" hale getirmekte ve bu sosyal paydaşların ihtiyaçlarını dengelemekte oldukları görülmektedir.[6] Ülkemizdekine benzer durumdaki gelişmekte olan ekonomilerde, işletme yöneticilerinin başarıları, ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmesini çok daha yakından etkilemektedir.

Bunlara ek olarak söylenebilecek bir diğer husus, bir yöneticinin geleceğinin, organizasyon içindeki başarısına ve organizasyonunu ulaştırdığı başarı düzeyine bağlı olduğu hususudur. Başarıya ulaşmakta çeşitli yönetim araç ve tekniklerini, geçerli paradigmaları bilmek ve kullanabilmek ile ilgilidir. *Yönetim bir sanat mıdır yoksa bir bilim mi* veya *yöneticilik doğuştan mı gelir yoksa okulda mı öğrenilir* gibi tartışmalara girmeden şu hususu belirtmek gerekir: Yönetim olayının hem sanat hem bilim yönü vardır. Yukarıda, mesleklere değinirken belirttiğimiz gibi, yöneticilik mesleği hem doğuştan gelen yetenekleri, hem de sonradan öğrenilmiş bilgi ve beceriyi gerektirir. Bu nedenle yönetici geliştirme aynı zamanda kişisel gelişme sorunudur. Zira, iş hayatı başarıyı ödüllendirir, yaşayan bir sistem olarak işletme kaynaklarını daha etkin kullanan yöneticileri ödüllendirir, başarısız yöneticileri tasfiye eder.

2. KAVRAMLAR VE METODOLOJİ

"Yönetim"in disiplinlerarası bir nitelik taşıdığı bilinmektedir, bu nedenle yöneticiler, diğer çeşitli disiplinlerden alınan pek çok değişik kavram, araç ve teknikleri kullanmaktadır. Bu özelliği nedeniyle yönetim **"eklektik – seçmeci" bir disiplin** olarak kabul edilmektedir. Sosyoloji, Psikoloji, Sosyal Psikoloji, Matematik, Antropoloji, Fizik, Biyoloji, Kimya, Hukuk, İktisat, İstatistik, Felsefe ve Ahlak gibi disiplinlerden alınan çeşitli kavram ve teknikler "yönetim" disiplini içinde bazen ana kavramlar olarak, bazen de yönetim işinin özellikleri doğrultusunda "uyarlanmış" kavramlar olarak kullanılmaktadır. İşletme yönetimi disiplininin bu özelliği, aynı zamanda disiplinin "zenginliği"ni oluşturmaktadır. Çünkü değişik disiplinlerden alınan her kavram ve araç başlı başına ayrıntılı bir inceleme alanı oluşturmakta, kendi disiplinleri içinde bu kavramlarla ilgili gelişmeler işletme yönetimi disiplinine yansımakta, daha da önemlisi, bu yansımalar nedeniyle işletme yönetim ve organizasyon alanında yapılan bilimsel çalışma ve araştırmalar da çeşitlenmekte ve yeni yönetim kavramları ortaya çıkmaktadır.

"Yönetim"in disiplinlerarası bir nitelik taşıdığı bilinmektedir, bu nedenle yöneticiler, diğer çeşitli disiplinlerden alınan pek çok değişik kavram, araç ve teknikleri kullanmaktadır.

İşletmecilik konusu ve işletme organizasyonları 1960 – 1970'lere kadar genellikle mikro bir bakışla ve tekil olarak ele alınmıştır. Daha sonraları iktisatçıların, sosyologların, istatistikçi ve matematikçilerin, yönetim ve organizasyonları makro açıdan, sistemler yaklaşımı açısından incelemeye başlamaları ile yönetim ve organizasyon alanındaki teorik çalışmaların hem kapsamı hem bakış açısı hem de analiz biçimleri ve "analiz birimleri" değişmeye başlamıştır. Bu değişiklikler ve bunların yöneticiler açısından ne ifade ettiği konusu kitabımızın ilerideki bölümlerinde ele alınacaktır.

Sonuç olarak, biz kitabımızda, konulara, bir organizasyon yapısı içinde değişik kademelerde çalışan yöneticiler açısından bakacağız. Yönetim ve organizasyon alanındaki "bilimsel alt yapı"yı oluşturan bilgi birikiminin, yöneticilerin yaptıkları "uygulama" işini nasıl etkilediği ve yöneticilerin bu bilgi birikiminden nasıl yararlanabilecekleri açısından konuları ele alacağız. Bu söylediklerimizi bir örnekle açıklamak gerekirse şu söylenebilir: Bizim yaklaşımımız daha çok "formül"lerin nerede ve nasıl kullanılacağı ile ilgili olacaktır. Örneğin üçgenin alan formülünün belli bir matematiksel yaklaşımı ve ispat tarzı vardır. Fakat o formülü kendi işi için kullanan her kişinin bu matematik ispatı bilmesi beklenmediği gibi gerekli de değildir. Önemli olan formülün nerelerde nasıl kullanılacağının bilinmesidir. Benzer şekilde, yönetici, örneğin "iletişim" gibi çok önemli ve kökeni itibariyle psikoloji, sosyoloji, bilişim ve mühendislik gibi disiplinlere ait önemli bir aracı kullanmaktadır. Yönetici açısından önemli olan, aynen üçgen alan formülünde olduğu gibi, bu aracın özellikleri, nerede ve nasıl kullanılacağıdır. Bu özelliklerin temel nitelikleri, bunların nedenleri ve ispatı yöneticiyi fazla ilgilendirmeyecektir. Önemli olan yöneticilerin, bilimsel alt yapı içinden kendi "alet çantaları"na aldıkları kavram, yöntem, teori, model, bakış açısı vs. gibi araçları nerede ve nasıl kullanacaklarını bilmeleri, çevre değişikliklerine göre bunları değiştirebilmeleridir.

Önemli olan yöneticilerin, bilimsel alt yapı içinden kendi "alet çantaları"na aldıkları kavram, yöntem, teori, model, bakış açısı vs. gibi araçları nerede ve nasıl kullanacaklarını bilmeleri, çevre değişikliklerine göre bunları değiştirebilmeleridir.

Bu doğrultuda, kitapta altı bölüm halinde ele alınacak konulara baktığımızda:

- Önce bilim, bilimsel düşünce, bilgi üretimi, bilimsel yöntem, çeşitli bilimsel disiplinler ile işletme ve yönetim ve organizasyon konularındaki bilimsel yaklaşımlar ele alınarak yönetim alanında "bilgi üretme", "bilimsel araştırma", "kavram geliştirme", "ölçme – değerleme – bilgi üretme" ilişkileri gibi temel konular üzerinde durulacaktır. Daha sonra işletme, yönetim ve organizasyonla ilgili temel kavramlar ile yöneticilikle ilgili başlıca geliştirme kavramları ele alınacaktır. Böylece yönetim ve organizasyon alanında "öğretilebilir bilgi birikimini" sağlayan bilimsel boyut üzerinde durulmuş olacaktır.
- İkinci grup konular olarak, önce tarihin derinliklerinden günümüze, özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna yönetim bilgi birikimi üzerinde durulacaktır. Daha sonra işletmelerin toplumsal yaşamdaki önemi vurgulanarak, işletmelerin iç yapıları bütüncü (holistik) bir bakış açısından sistemler yaklaşımı kullanılarak açıklanacak ve temel yönetim kavramları üzerinde durulacaktır.
- Üçüncü konu grubu olarak klasik anlamda yönetim olayını aşağıdaki gibi gösterebileceğimiz bir akışı içeren yönetim olayının, yönetici açısından ne anlama geldiğinin incelenmesine geçilecektir.



veya



Bu çerçevede, hangi yönetim yaklaşımı veya tekniği kullanılırsa kullanılsın hepsinde ortak ve temel olan "karar süreci" ve uygulamaların temelini oluşturan "planlama" konuları ele alınacaktır.

- Dördüncü konu grubunu sanayi toplumunun ortaya çıkışı ile gelişmeye başlayan ve bilgi toplumuna geçişe kadar evrilerek gelişen yönetim düşünce ve uygulamalarındaki başlıca teori ve yaklaşımların, modern teori olarak adlandırılan yaklaşım dahil, açıklanması oluşturmaktadır.
- Beşinci bölümde, modern yönetim yaklaşımlarından sonra gelişen ve modern-sonrası yaklaşımlar olarak adlandırılan başlıca kavram, teknik, yöntem, yaklaşım ve teoriler incelenecektir. Bu gruptaki konular, küresel ekonomi ortamının gelişmesi ile birlikte yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan yeni yaklaşımları içermektedir.
- Altıncı ve son bölümde, yöneticilik işinin diğer önemli bir boyutu, "uygulama", "işi yaparak (yaptırarak) sonuç üretme" boyutu olan davranış konuları ele alınacaktır. Yöneticilerin iş yaptırırken kullandıkları temel davranış süreçleri, "organizasyon dinamiği" veya "organizasyonlarda davranış – örgütsel davranış" olarak da ele alınan insan davranışları ağırlıklı bu süreçlerin başlıcaları olarak iletişim, motivasyon, liderlik (önderlik), yetki ve güç uygulamaları, çatışmalar ve değişim konularının yöneticilik uygulamalarındaki yeri, önemi, sorunları ve

muhtemel çözüm yolları ile küresel rekabet ortamında bu süreçlerdeki değişmeler üzerinde durulacaktır.

Kitapta, genel format olarak, kapsamı en geniş olan "bölüm"den sonra, her bölüm içinde bölüm konusu ile ilgili "kısım"lar, daha sonra da kısım konusu ile ilgili "ayırım"lar yer alacaktır. Böylece ana format **"bölüm → kısım → ayırım"** şeklinde olacaktır. Ayrıca her kısım veya ayırım sonunda, "Sonuç" olarak, yöneticilerin kullanabileceği pratik sonuçlara ulaşılmaya çalışılacaktır. Yine kısım veya ayırım sonlarında, değişik sanayi dalları ve işletmelere mensup yöneticilerimiz tarafından değişik eğitim programlarında, seminer ve toplantılarda sorulan sorulara yer verilerek konu kapatılacaktır. "Özgün" nitelikteki bu sorular yardımı ile yöneticilerimizin daha çok hangi alanlarda soruları olduğunu, temsili niteliği olmamakla beraber, çok genel bir şekilde görmek de mümkün olacaktır. Bu arada, kitabın içine, incelenen konuyu bir anlamda "özetleyen" karikatürler, ile yönetim uygulamalarının değişik yönleri mizahi açıdan özetlemeye çalışılmıştır.

***

Bu bölüme son vermeden önce, bir konuyu daha okuyucuların dikkatine sunmakta yarar vardır. Son yıllarda, "örgüt teorisi" adı altında, yönetim sürecinden bağımsız olarak (yönetim süreci şemsiyesi altında olmadan veya yöneticilik uygulamaları ile ilişkilendirilmeden) organizasyonların incelenmesini ve araştırılmasını içeren çalışmalar artmakta ve ayrı bir bilimsel alt-disiplin olarak gelişmektedir. Bazı yazarlara göre işletme yönetimi konularına bu tarz bir yaklaşım, yönetim ve organizasyon alanında "bilimci" tarz olarak ifade edilmektedir. Buna karşılık yönetim ve organizasyon konusunu, yönetim uygulamaları ile ilişkili olarak inceleme, uygulamadaki yöneticilerin sorunları ile ilişkili olarak kullanılan veya kullanılacak kavramlar, teknikler, yöntemler ve bakış açıları vermeyi hedefleyen çalışmalar da "yönetimci" tarz olarak belirtilmektedir[7]. Bu konunun ayrıntısına girmeden şu kadarını belirtelim ki, bu iki bakış açısı, bize göre, birbirinin alternatifi olmayıp, tam tersine işletme yönetimi ve organizasyon alanının bilimsel kapsamının daha da genişlemesine ve derinleşmesine yardımcı olacak, bu da sonunda yönetim uygulamalarına yansıyacaktır. Nitekim, ABD de, 1997 yılından beri, National Science Foundation tarafından finanse edilecek araştırma projeleri önerilerinde, araştırma önerileri değerlenirken kullanılan "değerleme kriterleri (merit review criteria)" arasına, projelerin "entelektüel yapısı – bilimsel yapısı" (intellectual merit) yanında, bu proje çalışmasının "toplumsal yaşam üzerindeki genel etkisi"nin de (broader impact on society) açıklanması koşulu getirilmiş bulunmaktadır[8].

DİPNOTLAR

1) Robert COFFEY, Curtis COOK and Phillip HUNSAKER; **Management and Organizational Behaviour**, Irwin, 1994, s:23.

2) Michael HITT; **"Twenty-First Century Organizations: Business Firms, Business Schools and the Academy",** Academy of Management Review, Vol:23 No:2, 1998, s:220.

3) Stephen COVEY; **The Seven Habits of Highly Effective People**, Simon and Schuster, 1989, s:24.

4) Paradigma konusu ile ilgili olarak özellikle bakınız: Selami SARGUT; **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, V Yayınları, Ankara, 1994, s:14.

5) Kemal TOSUN; **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, İstanbul, 1982, s:36.

6) Robert H. ROSEN; **İnsan Yönetimi**, (çeviren: Gündüz BULUT), MESS Yayınları, İstanbul, 1998, No:260, s:21.

7) Bu konuda bakınız:
   - Selami SARGUT ve Şükrü ÖZEN; **"Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme",** Örgüt Kuramları, (Der: A. Selami SARGUT ve Şükrü ÖZEN), İmge Kitabevi, 2007, s: 14-29 arası.
   - Behlül ÜSDİKEN ve Hüseyin LEBLEBİCİ; **"Örgüt Teorisi",** Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, 2. Cilt, Örgüt Psikolojisi, (Ed: Neil Anderson, Deniz Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesveren); Literatür, 2009, s. 441-462 arası.

8) J. Britt HOLBROOK and Robert FREEMAN; **"Science: For Science's or Society's Sake?",** Science Progress, March 1st, 2012, from http://scienceprogress.org/2012/03/owning-the-national-science-foundation%E2%80%99s-broader-impacts-criterion/

BİRİNCİ BÖLÜM

BİRİNCİ KISIM

İkinci Ayırım

BİLİM, SANAT VE BİLİMSELLİK

1. GİRİŞ: BİLİM VE SANAT

Bilim (science), en geniş tanımı ile olayları ve gerçeği anlama, nedenlerini bulma ve olayları tahmin ve kontrol etme ile ilgili sistematik ve objektif faaliyetlerin toplamıdır. Bilim, bilimsel uğraşla yapılır. Bilimsel uğraşının temelinde ise merak, şüphe ve ihtiyaç vardır. Doğada veya genel olarak yaşamda gerçekleşen olayları anlamak, bunların varsa kanunlarını bulmak, bunları doğrulamak (veya yanlışlamak) bilimsel faaliyetin temeli olmuştur. Böylece bilim bir anlamda, güvenilir bir bilgiye ulaşmak amacı ile doğa olaylarının anlaşılması, doğanın sorgulanması ve araştırılması metodu olarak da tanımlanabilir[1]. Bilim, bir bilgi yığını değil, tartışmaya açık bir "deneme – yanılma – yanılgıyı ayıklama" yöntemidir[2].

Burada önemli olan bu uğraşının "bilimsel" nitelikte olması, yani güvenilirlik-reliability ve geçerliliği-validity olmalıdır. Bunun için de, çok özet olarak, bilimsellikten kastedilen, yapılan çalışmaların belirli yöntemlere ve özelliklere göre yapılmasıdır. Bu belirli yöntemlerin başında istatistik gelmektedir. Yapılan çalışmalardan bilimsel sonuçlar çıkarabilmek için her şeyden önce bunların "güvenilir" ve "doğru olması" gerekir. Başka bir deyişle, yapılan ölçme ve değerlemelerin "genelleme kabiliyeti-generalizability" ve "temsil kabiliyeti-representativity" gibi iki boyut itibarıyla "güvenilirliği-reliability" olmalıdır. Öte yandan çalışma ve bulguların "doğruluk derecesi-accuracy" boyutu itibarıyla "geçerliliği-validity" olması gerekir. Bilimsel bir çalışmada, birbirinden farklı yöntemlerle hesaplanan bu özelliklerin her ikisinin de mevcut olması gerekir.

Bir uğraşının "bilimsel" nitelikte olması için, güvenilirliği-reliability ve geçerliliği-validity olmalıdır.

Şu halde, yöntemi belli belirli prosedürlere göre bir olayın (doğa olayı veya sosyal olay) nedenini "anlamak" ve sebep – sonuç ilişkilerini "açıklamak" bilimsel uğraşının ana amacıdır. Amaç, tanımlanan veya merak edilen konu (problem) ile ilgili bilgi edinmektir. Problem gerçek hayattadır. Gerçekte var olduğu düşünülen bir olayı anlamak için ya olayla ilgili unsurların tamamı incelenir veya olay tam bilinemiyorsa ne olduğu konusunda hipotezler geliştirilerek test edilir. Olay hakkında hiç bilgi yoksa, ne olduğu konusunda tahminler ve test çalışması yapılır. Bütün bu çalışmalar ve değerlemeler yöntemi belli prosedürlere ve analiz yöntemlerine göre yapılır. Böylece olay hakkında bilgi edinilir. İşte bilgi edinmenin sistematik bir şekilde, yani belirli usullere göre yapılmasına "bilimsel yöntem" diyoruz. Bu şekilde günlük yaşamda karşılaşılan olayların veya merak edilen konuların "yöntemi belli" bir şekilde incelenmesi, konulara "inanç" ve "doğma"lar yerine kavramlar, veri toplama, ölçekler, ölçme araçları, analizler, değerleme ve tartışma ağırlıklı olarak yaklaşılması ve ulaşılan sonuçların başkaları tarafından her zaman "yanlışlanma" olasılığının mevcut olduğunun kabulü "bilimselliği" oluşturur. Bilimsel düşünce, bilimsel yaklaşım ve bilimsel yöntem gibi bilimselliğin temel unsurları üzerinde aşağıda, bu kitabın konusu ölçüsünde kısaca durulacaktır.

Yönetimin sanat yönünden söz edildiğinde, yöneticilerin doğuştan gelen yetenek ve becerilerini, yaratıcılıkları ve sahip oldukları mesleki bilgileri ile birleştirerek sonuç üretmeleri kastedilmektedir.

Sanat faaliyeti ise bilimden farklı özelliklere sahiptir. Genel olarak sanat, insanın yaratıcılığını, hayal gücünü kullanarak estetik değeri olan soyut ve somut ürünler üretmeyi ifade etmektedir. Sanat, bir anlamda, sanatçının olayları ve düşüncesini duyuş, sezgi, hayal gücü ve imgelerle ifade etmesidir. Sanat eseri bireyseldir, sanatçının hayal dünyası ve yaratıcılığının dışa yansımasıdır. Oysa bilim gerçeğe ulaşma doğrultusunda, bilim insanlarının yaptıkları çalışmalarla üzerinde hemfikir oldukları, genelleştirilebilen, temsil özelliği olan, güvenilir, doğru ve geçerliliği olan ve aksi gösterilinceye kadar "geçerli açıklama / bilimsel bilgi" olarak kabul edilecek "bilgi" ye / "kanun"lara ulaşma uğraşısıdır.

Burada sözü edilen doğru ve geçerli "bilgi", çalışmayı yapanın doğrusunu değil fakat genellenebilme kabiliyeti olan bilgidir.

Yöneticilik işinin hem bilimsel yönü, hem sanat yönü vardır. Yönetim alanındaki "bilimsel bilgi birikimi" ve bu birikimi daha da arttırmak için yapılan çalışmalar, işin bilimsel yönüdür. Birikmiş olan bu yönetim "bilgi" sinin kullanılarak yönetim sorunlarını çözmek de işin "sanat" tarafıdır.

Yöneticilik işinin hem bilimsel yönü, hem sanat yönü vardır. Yönetim alanındaki "bilimsel bilgi birikimi" ve bu birikimi daha da arttırmak için yapılan çalışmalar, işin bilimsel yönüdür. Birikmiş olan bu yönetim "bilgi" sinin kullanılarak yönetim sorunlarını çözmek de işin "sanat" tarafıdır. Örneğin, tıp fakültesinde yapılan inceleme, araştırma çalışmaları işin "bilimsel" yanını, bir doktorun hastasını tedavi etmek için, daha önce öğrenmiş olduğu "tıp bilgisi birikimini" kullanması ise işin sanat tarafıdır. Benzer şekilde, yöneticilerin de, temel işlevleri olan "organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek", bunun için de "insanları sevk ve idare edebilmek" becerileri, yönetim işinin sanat tarafını ifade eder. Yani, yöneticiliğin sanat yönü, yöneticilerin doğuştan gelen yeteneklerini, becerilerini ve yaratıcılıklarını, sahip oldukları mesleki bilgileri ile birleştirerek sonuç üretmelerini ifade etmektedir.

Eğer metot yanlış, eksik veya hatalı ise üretilen bilginin güvenilirliği eksiktir.

2. SİSTEMATİK (KRİTİK) ve BİLİMSEL DÜŞÜNCE

İnsan, ister doğa ile ilgili ister sosyal olaylarla ilgili olsun pek çok konuda fikir yürütür, olayları ve nedenlerini açıklar, hatta ileride neler olabileceği konularında düşüncelerini belirtir. Eskiden, sorunlarını çözmek ve karar almak amacıyla (ağırlıklı olarak) sezgilerinden, yaşlıların düşüncelerinden, sağduyularından, konu hakkında bilgisi olduğunu düşündüğü kimselerin görüşlerinden yararlanılırdı[3]. Öte yandan bazen insanlar, bir konu hakkındaki düşüncelerini belirtirken bazıları "inanç"larından hareket eder, bazıları da eleştirel ve sistematik düşünce diyebileceğimiz bir tarzda olayları gözlemler, benzer ve farklı yönlerini araştırır, her olayda ortak olan unsurları belirlemeye çalışır. Böylece ulaşılan "bilgi", bir öncekine göre daha güvenilir hale gelir[4].

Esasında bilimsel düşüncenin temelinde bu tarz bir kritik düşünce, eleştirel yaklaşım vardır. Bilim insanlarının yaptıkları, bilimsel düşünme uygulamasıdır. Herhangi bir olayın bilimsel açıklaması için, bu olayla ilgili bir dizi gözlem yapılması ve belirli, düzenli, diğer bilim insanlarının anlayıp tekrar edebileceği bir yolun izlenmesi gerekir. Çok kabaca bu, bilimsel metottur. Dolayısıyla bilimsel faaliyetin temeli bilimsel metottur. "Bilgi"nin nasıl ve hangi metotla üretildiği esastır. Eğer metot yanlış, eksik veya hatalı ise üretilen bilginin güvenilirliği eksiktir. İstatistik anlamda hata, çalışmanın geçerliliğini ve doğruluğunu etkileyen faktörleri ifade etmektedir. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda bu konu özellikle önemli hale gelmektedir. Çünkü sosyal nitelikli çalışmalar genellikle "örnekler-samples" üzerinde yapılmakta ve ulaşılan sonuçlar genelleştirilmektedir. Bu tür çalışmalarda sistematik hatalar (systematic errors) ve tesadüfi hatalar (random errors) olmak üzere iki hata türünden söz edilir. Sistematik hatalar, ulaşılan sonucun yanlış ve geçersiz olmasına neden olur. Tesadüfi hatalar ise doğrudan örnekleme ile ilgilidir ve ulaşılan sonucun güvenilir olabilmesi (genelleştirme ve temsil kabiliyeti olabilmesi) için bu hata türünün mümkün olduğu kadar küçük olması veya ortadan kaldırılması gerekir. Söylemek istediğimiz, bu tarz hataların olduğu çalışma bulguları bilim insanları tarafından "bilgi" olarak kabul edilmez. Ancak olsa olsa, olayları açıklamaya çalışan bazı teorik çabalar olarak kabul edilir.

Sistematik hatalar, ulaşılan sonucun yanlış ve geçersiz olmasına neden olur. Tesadüfi hatalar ise doğrudan örnekleme ile ilgilidir ve ulaşılan sonucun güvenilir olabilmesi (genelleştirme ve temsil kabiliyeti olabilmesi) için bu hata türünün mümkün olduğu kadar küçük olması veya ortadan kaldırılması gerekir.

Bilimsellik açısından bilim insanı ile "sokaktaki adam" adı verilen ve bilimsel uğraşı ile ilgisi olmayan sıradan bir insanın olaylara ve olgulara yaklaşımı arasında fark vardır. Bu farklılık aşağıdaki gibi bir tabloda özetlenebilir[5].

Bilim Adamı ile Sokaktaki Adamın Yaklaşımları Arasındaki Fark

BİLİM ADAMI	SOKAKTAKİ ADAM
Şüphecidir. Duyduklarının ve gördüklerinin yanlış olabileceğini bilir.	Duyduklarına ve gördüklerine inanır.
Belirli bir yönteme dayanır. Sistematik çalışır. Bulgulara nasıl ulaştığını açıklar.	Yöntemi yoktur. Sistematik değildir. Sonuçlara nasıl vardığını açıklayamaz, sağduyu ile hareket ettiğini söyler.
Deney yapar, test eder.	Deney yapmaz, test etmez.
Dikkatini olgular arasındaki ilişkilere yöneltir, ilişki kurar.	Dikkatini olgular arasındaki ilişkilere yöneltmez, ilişki kurmaz.

Kaynak: Necmi GÜRSAKAL; Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 2001.

Geçmişte, hukuk sistemimizde çok önemli rol oynamış olan Mecelle'deki **"usul, esasa mukaddemdir" (yani yöntem /metot esastan önce gelir)** hükmü, sağlam metoda dayanmadan üretilen bilginin esas açısından incelenemeyeceğini ifade etmektedir[6].

Geçmişte hukuk sistemimizde çok önemli rol oynamış olan Mecelle'deki "usul, esasa mukaddemdir" (yani yöntem (metot) esastan önce gelir) hükmü, sağlam metoda dayanmadan üretilen bilginin esas açısından incelenemeyeceğini ifade etmektedir.

1660 yılında kurulan ve bilim dünyasında önemli bir yeri olan, Isaac Newton'unda 1703-1727 yılları arasında başkanlığını yaptığı The Royal Society'nin sloganı (motto'su) Latince **"Nullius in Verba"**dır. Bunun anlamı, duyduklarına inanmayacaksın, söyleyen kim olursa olsun, söyleneni hemen kabul etmeyeceksin. Sözlerden ziyade verilere, kanıtlara bakacaksın. Başka bir deyişle, üzerinde düşünmeden, sınamadan geçirmeden, gerekli kanıtları görmeden, kim de ne derse kabul etmeyiniz anlamına gelen bu Latince ifade, bilimsel düşüncenin en temel özelliğini yansıtmaktadır[7].

The Royal Society'nin sloganı (motto'su) Latince "Nullius in Verba"dır. Bunun anlamı, duyduklarına inanmayacaksın, söyleyen kim olursa olsun, söyleneni hemen kabul etmeyeceksin.

Bilgi üretiminin temelinde bilimsel metodun kullanılması vardır. Bilimsel metodun kullanılması ile üretilen güven derecesi yüksek ve diğer bilim insanları tarafından da "bilgi" olarak kabul edilen sonuçlar mevcut bilgi birikimine bir ilaveyi ifade eder. Bu nedenle, bilimsel çalışma yapanların bu mevcut bilgi birikimini, bu birikime yapılan ilaveleri bunların özelliklerini bilmeleri "bilimsel literatüre hâkim olma" olarak adlandırılır.

Bilimsel düşünmenin ve bilimsel metotla bilgi üretme ve bilgi birikimine katkı yapmanın bir diğer

boyutu "bilimsel eleştiri"dir. Bu nedenle bilimsel çalışmalar, bilimsel kongrelerde, toplantılarda diğer bilim insanlarının görüş ve değerlemesine sunulur, bilimsel dergilerde yayımlanır; böylece ulaşılan sonuçlara yapılacak eleştiriler değerlendirilir ve ulaşılan sonuçların güvenilirliği artırılır. Esasında bir bulgu veya ulaşılan bir sonuç, bir iddia, ancak diğer bilim insanları tarafından da doğru kabul edildiği zaman "bilgi" düzeyine gelir.. Yani kısaca, bir iddia karşısında bilim insanının tipik tutumu "ret"tir. İddia sahibinin, iddiasını şüpheye yer kalmayacak tarzda kanıtlaması gerekir. Dolayısıyla iddia ile ilgili hem yeterli kanıt olması hem de bu kanıtların bilimsel yöntemle toplanıp analiz edilmiş olması gerekir.

Esasında bir bulgu veya ulaşılan bir sonuç, bir iddia, ancak diğer bilim insanları tarafından da doğru kabul edildiği zaman "bilgi" düzeyine gelir.

Burada, Hüseyin Batuhan'ın şu görüşleri konuyu daha net hale getirecektir. Batuhan'a göre;

Kısaca, bir iddia karşısında bilim insanının tipik tutumu "ret"tir. İddia sahibinin, iddiasını şüpheye yer kalmayacak tarzda kanıtlaması gerekir.

"... Bir bilim adamının herhangi bir fikir veya buluşunu topluma kabul ettirebilmesi için, her şeyden önce meslektaşlarını, fikrinin veya buluşunun doğruluğuna ikna etmesi, iddiasını herhangi bir şüpheye yer kalmayacak şekilde kanıtlaması gerekir. Çünkü bilim adamı bilim adamına konuşur. Bilim adamları topluluğu, eldeki bilgilerin ışığında bir iddianın doğru olduğu kanısına varmadıkça o iddia "bilgi" katına yükselemez)"[8]

Bilimsel düşünce ve bilgi üretimi ile ilgili olarak iki konuya daha değineceğiz: Bunlardan birincisi, Ahmet İnam'ın dile getirdiği "bilgi – insan ilişkisi"dir. Özellikle "bilgi toplumu" haline geldiğimiz günümüzde, başta toplu iletişim kanalları olmak üzere hemen her kanalda yoğun bir "bilgi bombardımanı" altında olduğumuz bir ortamda, "sağlıklı bilgi"ye nasıl ulaşılabileceği, insanın edindiği bilgilerle nasıl "sağlıklı yaşayabileceği", "sağlıklı bilgi"nin nasıl ayırt edilebileceği, "insanın bilgi ile ilişkisi nasıl olmalıdır ki sağlıklı yaşayabilsin" gibi konulardır.

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte, insanların kendilerini yoğun bir bilgi akışı (bazılarına göre patlaması) içinde buldukları açıktır. İnam'a göre,

"... bilgi sağlığı (veya epistemiyatri), her şeyden önce içinde yaşadığımız, gittikçe küçüldüğü söylenen dünyanın sağlığı sorunudur. İnsanın bilgisiyle içinde yaşadığını düşündüğümüz düşsel küreye "bilgi küre" (epitemosfer) diyelim. Bilgisiyle soluk alır insan bilgi kürede. Bilgi kürenin sağlıklı bir çevre ve ortam oluşturması, oradaki bilgilerin ve bireylerin sağlıklı olması için sorulan sorular ve yanıtlar alanıdır epistemiyatri).[9]"

İnam'a göre, bilgi küreyi dörtlü bir boyutta düşünmek mümkündür. Birinci boyut bilgilerin, fiziksel olarak kayıtlı olduğu ve şekil olarak ifade edildiği ortamı (kâğıt, elektronik devreler, işaretler, şekiller gibi) ifade ederken; ikinci boyut birincisindeki işaretlerin, şekillerin, göstergelerin, imlerin algılandığı ve bu yönü ile kişiye has olan dünyayı ifade eder. Üçüncü dünya tüm düşüncelerin, kavramların, teorilerin bulunduğu dünyadır. Dördüncü dünya ise bilgi peşinde olanların, İnam'ın kelimeleriyle, *"bilgiye talebi olanların, bilgi edinmenin kahrını, çilesini çekmeye hazır, araştırma cesareti ile yüreklerini ve beyinlerini harekete geçirmiş, özerkliği olan, bilgiye karşı sorumlu, bilgiye saygılı insanların"* yaşadığı bilgi küre boyutudur. Ezberle öğrenen, sorgulamayan, araştırmayan kişi üçüncü boyuta gelemez. İçinde yaşanan bilgi kürenin hangi boyut özellikli olduğu, o bilgi kürede yaşayan insanların bilgi sağlığını, edindikleri bilginin geçerliliğini etkileyecektir.

Bilgi üretimi, özgür düşünebilmeye, sorgulayabilmeye ve yöntemi belirlenmiş, sonuçları yanlışlanabilmeye açık araştırmalar yapabilmeye bağlıdır. Özgür tartışmaya, akılcı ve yapıcı eleştirilere

kapalı bir kültürel ortamda bilimsel çalışma ve araştırmalara imkân yoktur. Dolayısıyla düşüncenin, hiçbir türde siyasi, kültürel veya dinsel, ideolojik öğretilerin ve törelerin baskısı altında tutulmaması gerekir. Bu bir toplumsal kültür olayıdır. Evreni ve olayları anlama konusunda izlenecek bir yol olarak bilim, ne kutsal kitapların bağlayıcı ve söz götürmez buyruklarından, ne de metafizikte olduğu gibi **a priori** doğru sayılan ilkelerden yola çıkar[10].

Bilgi üretimi, özgür düşünebilmeye, sorgulayabilmeye ve yöntemi belirlenmiş, sonuçları yanlışlanabilmeye açık araştırmalar yapabilmeye bağlıdır.

Bilimsel yol amaca, dünyaya ilişkin varsayım veya beklentilerimizi, sürekli test etme, eleştirel yaklaşma ve düzeltme yoluyla ulaşmaya çalışır. Bunun da bir eğitim, toplumsal anlayış, kültür ve davranış konusu olduğu açıktır. Celal Şengör'ün ifadesiyle, "*.... Uygar insan önyargısının yalnızca bir varsayım olduğunun bilincinde olarak, onu her an yeni verilerle kontrole açık tutan kişi demektir. Buna mukabil ilkel insan, öyle veya böyle edindiği, genellikle ezberlettirildiği önyargılarını gerçek kabul edip onları değiştiremeyen insan demektir*[11]."

Bilgi üretimi ile ilgili olarak kısaca belirtmek istediğimiz bir diğer husus, "veri madenciliği – data mining" veya "bilgi keşfi – knowledge discovery" olarak adlandırılan ve işletme yönetimi alanında gittikçe daha fazla kullanılmaya başlanan bir başka bilgi üretimi tekniğidir. İşletme yönetimi uygulamalarında, işletme faaliyetlerinin çeşitli yönlerine ilişkin olarak çok değişik veriler (data) toplanır, analiz edilir, işletmenin amaçları açısından ifade ettiği anlam ve önem netleştirilerek değişik işletme kararlarında kullanılır. Veri madenciliği, işte bu değişik alanlarda toplanan ve çoğu kez birbirinden kopuk, ayrı ve değişik kütüklerde (dosyalarda, bilgisayar dosyalarında, kişilerde, birimlerde, organizasyonlarda vs) kayıtlı olan bu verileri, birtakım teknikler yardımı ile birbiri ile ilişkilendirerek değerlendirmek ve işletme açısından anlamlı ve değerli (karar vermede kullanılabilecek) bilgiler üretmek sürecine verilen isimdir. Bu konuda geliştirilmiş bulunan çeşitli yazılımlarla, bu değişik veri yığınları çeşitli açılardan ilişkilendirilerek sınıflanır, farklı ölçütler kullanılarak karşılaştırmalı tablolar haline getirilir, aralarındaki ilişkiler (korelasyon) belirlenir ve bu veri yığınının belirli eğilimleri gösterip göstermediği araştırılır. Böylece, herhangi bir faaliyet veya olayın herhangi bir boyut veya özelliğini gösteren rakamsal veya metin şeklindeki veriler (data), başka faaliyet veya olayların başka boyut veya özellikleri ile ilgili verilerle karşılaştırılarak işletme yöneticilerinin karar vermede kullanabilecekleri enformasyon (malumat) ve bilgiye dönüştürülür.

Yapay sinir ağları (artificial neural networks), genetik algoritmalar, karar ağacı, en yakın komşu metodu (nearest neighbor method), veri görselleştirme (data visualization) gibi yöntemlerle gerçekleştirilen veri madenciliği çalışmaları için işletme içinde uygun bir veri kayıt sisteminin bulunması gerektiği açıktır. Veri madenciliği ile yönetim bilgi sistemleri arasında yakın ilişki vardır.

3. BİLİMSEL YAKLAŞIM

Bilimsel yaklaşım, yukarıda kısaca değindiğimiz üzere, herhangi bir olayı anlama ve açıklamada bilimsel yöntemin (metodun) kullanılmasını ifade eder. Bilimsel çalışmalarda temel kavram olarak kullanılan yöntem(metot) terimi ile ilgili olarak, her şeyden önce şunu belirtmek gerekir: Esasında bilimsel çalışma bilimsel metodolojiye (yöntembilim) dayanır. Yöntem ve metodoloji, bilimsel çalışmanın olmazsa olmazıdır. Ancak bu iki kavram, yöntem ve metodoloji kavramları arasında, anlam ve içerik açısından fark bulunmaktadır. İrfan Erdoğan'a göre "*...epistemolojik anlamda, bir araştırmada kuramsal gerekçeyle kurulan çerçeve ve bu kuramsal çerçeveye bağlı olarak inşa edilen tasarımın tümü, o araştırmanın metodolojik yapısını ve yaklaşımını anlatır.... Bu nedenle yöntem (metot) bir araştırma inşasının sadece "neyin nasıl yapıldığı" aşamasıyla ilgilidir. Bir araştırmanın bütünü metodolojik bir yapı oluşturur*[12]".

Yöntem ve metodoloji, bilimsel çalışmanın olmazsa olmazıdır. Ancak bu iki kavram, yöntem ve metodoloji kavramları arasında, anlam ve içerik açısından fark bulunmaktadır.

Dolayısıyla, yapılacak bilimsel çalışmanın gerekçesinden içeriğine, kavramlarından ölçme yöntemlerine, toplanan datanın nasıl değerleneceğinden çıkarılan sonuçlara kadar tamamı, çalışmanın metodolojisini oluşturmaktadır. Yöntem, metodolojinin bir parçasıdır. Bilimsel çalışma bilimsel yönteme dayanır. Bilimsel çalışma, aşağıda Şekil-1 de ayrıca gösterildiği gibi, genel olarak şu aşamaları içerir: merak edilen veya incelenecek konunun (sorunun) tanımı → gözlem → hipotez/tahmin geliştirme → veri toplama → analiz → sonuçları değerleme → sonuçları yorumlama. Bütün bu aşamalar net tanımlamalara dayanmalıdır. Yani bilimi tarif ederken kullanılan "bilim tarif ve tasnifi içerir" şeklindeki ifadede yer alan "tanım" ve "sınıflamaların" yapılması gerekir. Bilimsel yöntem bir anlamda, yapılacak çalışmada izlenecek "usulü" gösterir.



ŞEKİL 1: BİLİMSEL ÇALIŞMANIN AŞAMALARI

Bilimsel yaklaşımın ana unsurlarına daha yakından bakmadan önce, yöntemle ilgili birkaç noktaya değinmekte yarar vardır.

Bilimsel yaklaşım ve yöntem denildiğinde, sonunda evreni veya olayları anlamakta doğru olarak kabul edilecek bilgiye, yani "gerçeğe" ulaşmak amacı vardır. Bu yönü ile yapılan çalışmalar kuramsaldır (teoriktir). Ancak daha sonra bu teorik bilgi, çeşitli şekillerde günlük yaşama aktarılabilir. Bu konu, bir başka açıdan bilimsel çalışmaların amacının ne olması gerektiği tartışmasına da yol açmıştır. Aynen "sanat, sanat içindir" anlayışındaki gibi "bilim bilim içindir" anlayışı ve "sanat halk içindir" anlayışı gibi "bilim uygulamaya yönelik bir çalışmadır" şeklinde özetlenebilecek iki farklı bakış açısından söz edilebilir. Bu farklı bakış sonunda bilimsel araştırma ve çalışmaları, "temel araştırmalar" ve "uygulamalı araştırmalar" adı altında iki ayrı grupta ele almakla sonuçlanmıştır. Ancak hemen görüleceği gibi, uygulamalı araştırmaların kapsamı ve başarısı yine temel araştırmalardaki (hatta buna temel bilimler de diyebiliriz) gelişmelere bağlıdır.

Pozitivizm bakış açısı, "güvenilir bilgi"nin, değer yargıları, kişisel düşünceler, inançlar ve metafizikten değil, rasyonelliği esas olan bilimsel yöntemlerle üretilebileceğini savunur.

Bir diğer tartışma konusu, bilimsel yaklaşım ve yöntemin, dünyayı ve olaylarla ilgili gerçekleri anlamakta tek güvenilir kaynak olup olmadığı konusudur. Bu konuda da yine iki ayrı bakış açısından söz edilebilir. "Bilimci" olarak adlandırılabilecek görüşe göre, doğru bilginin tek güvenilir kaynağı bilimsel bilgidir. Çünkü sadece bilimsel yaklaşımda, doğru olduğu kabul edilen (inanılan) bilginin yanlış olabileceği kabul edilir ve örneklerini çok gördüğümüz şekilde, yıllarca doğru olduğuna inanılan bilgilerin yanlış olduğu gösterilmiştir. Dolayısıyla bilim dışı iddia ve öğretiler, kaynağı ne olursa olsun, birer aldatmacadır[13].

Bu anlamda, yani güvenilir bilginin kaynağının ancak bilimsel metot olduğunu vurgulayan bu görüşün arkasında "pozitivizm" olarak adlandırılan felsefi yaklaşım vardır. Pozitivizm bakış açısı, "güvenilir bilgi"nin, değer yargıları, kişisel düşünceler, inançlar ve metafizikten değil, rasyonelliği esas olan bilimsel yöntemlerle üretilebileceğini savunur. Böyle bir yaklaşım için "pozitivizm" terimini ilk defa Auguste Comte kullanmakla beraber, bu yaklaşımın izlerini İmmanuel Kant dahil olmak üzere değişik filozofların görüşlerinde de bulmak mümkündür.

Bilindiği üzere "gerçek"in ne olduğu, gerçeğe nasıl ulaşılacağı ve gerçek bilgiye nasıl varılacağı konusunda tarih boyunca, Eflatun ve Aristo'dan beri, değişik felsefi görüşler ileri sürülmüştür. Felsefenin, "bilgi" ve "bilgi teorisi" ile ilgili bu bölümü, genel ifadesi ile, "epistemoloji" olarak adlandırılır. Epistemoloji, bilginin tanımı, bilgi ile ilgili kavramlar, bilginin kriterleri ve kaynakları, ulaşılabilecek bilgi, bilgiye ulaşma yolları, güvenilir bilgi, bilgiyi arayan ile bilgi konusu arasındaki ilişkiler gibi konuları incelemektedir.

Epistemoloji, bilginin tanımı, bilgi ile ilgili kavramlar, bilginin kriterleri ve kaynakları, ulaşılabilecek bilgi, bilgiye ulaşma yolları, güvenilir bilgi, bilgiyi arayan ile bilgi konusu arasındaki ilişkiler gibi konuları incelemektedir.

Epistemoloji gerçek bilgi ile yanlış bilginin arasındaki farkların neler olduğunu ele alır. Bu ele alış tarzı, sonunda bilgiye ulaşmada kullanılan yönteme, yani bilimsel metodolojiye gelir. Böylece epistemoloji güvenilir bilgiye ulaşmada bir yandan "ampirisizm"i (empricism) bir yandan da "rasyonellik"i (rationalism) vurgular.

Buna karşılık olan görüş ise, bilimin evren ve yaşamla ilgili tüm gerçekleri açıklayamadığını, pek çok sorunun cevapsız kaldığını, spiritüel varlık ve oluşumların bilim dışı kaldığını, hatta sosyal bilimler olarak kabul edilen çalışma alanlarında bile ulaşılan düzeyin çok gerilerde kaldığını söylemektedir.

Birinci görüş daha çok bilim felsefecileri tarafından savunularak, bilimsel yöntemin evrensel olduğu ve sonunda olgusal (hakkında veri toplanabilen) her olayın bilimsel yöntemle açıklanabileceği ifade edilirken; ikinci görüşün taraftarları ise daha çok metafizik eğilimli düşünürlerden oluşmaktadır. Burada bu konuya değinmemizin nedeni, bilim dünyasında çok yoğun tartışmalara sebep olan bu konuya girmek olmayıp, son yıllarda gelişmeye başlayan bir başka yönteme "karmaşıklık (complexity) ve kaos" yaklaşım ve yöntemine dikkati çekmektir.

İleride biraz daha ayrıntılı ele alacağımız bu yeni yaklaşımın ana tezi şudur: Bilimsel çalışmalar sonunda sebep sonuç ilişkilerini açıklamaktadır. Ancak bazı konularda, sebep sonuç ilişkisini açıklamak bir yana, o konu ile ilgili tüm boyutları ve "değişkenleri" bilip bilmediğimiz bile şüphelidir. Yani bazı konular lineer (doğrusal) sebep sonuç ilişkilerine konu olamayacak kadar çok boyutlu ve karmaşıktır. Bu nedenle geleneksel bilim yaklaşımı, bu olayları açıklamakta yetersiz kalmakta ve tam olarak açıklayamamaktadır. Bu duruma, özellikle insan bilimlerinde görülen, "amaç doğrultusunda davranma" veya "araştırma konusu olanların (örneğin analiz birimi olarak, yani analize konu olarak ele alınan insanın) kendi içinde değişir olması" gibi özellikler de eklenince, bilimsel çalışmalardaki güçlükler artmaktadır. İşte karmaşıklık yaklaşımı, bilimsel yönteme getirmekte olduğu yeni boyut ile bilimin tek güvenilir bilgi kaynağı olma gücünü artırmaktadır.

4. BİLİMSEL METODUN UNSURLARI

Bilimsel metodun unsurları olarak kavram (concept), analiz birimi (unit of analysis), tanım, soyut kavram (construct), değişken, ölçek, ölçme, veri, deney, hipotez, teori, model, öneri sayılabilir. Önem sırası gözetmeden saydığımız bu unsurlara kısaca bakalım.

Analiz birimi: Bilimsel çalışmanın konusunun ne olduğu ile ilgili olarak netleştirilmesi gereken önemli bir husus, bu çalışmanın "**hangi konu**" veya "**kim**" üzerinde yoğunlaştığı hususudur. Örneğin organizasyonlarla ilgili bir bilimsel çalışma;

- organizasyon içindeki bir bölüm, mesela pazarlama bölümü üzerinde
- organizasyon içindeki iki bölüm arasındaki ilişkiler üzerinde
- yönetim kurulu üzerinde veya
- bir bütün olarak tüm organizasyon üzerinde

yoğunlaşmış olabilir. İşte araştırılan, hakkında hipotez geliştirilip veri toplanan birim "analiz birimi – unit of analysis" olarak adlandırılır. Araştırma çalışmalarının bazılarında bu "analiz birimi"nin çoğu

kez net olarak belirtilmediği, çalışmanın neyin üzerinde yoğunlaştığının okuyucunun anlayışına bırakıldığı da görülmektedir.

Bir araştırma çalışmasında ele alınan analiz biriminin önemi, hem veri toplama sistematiği ve kapsamının belirlenmesinde, hem de araştırma sonunda ulaşılan bulgu ve bilgilerin yorumlanmasında önem taşımaktadır.

Analiz birimi ile yakından ilgili iki kavramı daha burada belirtmek gerekir. Bunlardan birincisi "**gözlem birimi – unit of observation**" kavramıdır. Gözlem birimi, hakkında veri toplanan birimi, gözlenen veya gözlem altında tutulan birimi ifade eder. Örneğin bir organizasyonda "informal gruplar" konusu araştırılırken, yani analiz birimi olarak "informal gruplar" seçilmişken, o organizasyondaki çalışanların bireysel nitelik ve özellikleri ile ilgili veri de toplanabilir. Daha sonra bu bireysel veriler kullanılarak, mesela o organizasyonda çalışanların yetkinlikleri, işe uyumları vs. gibi konularda da çalışma yapılabilir. Böyle bir durum da, analiz birimi o organizasyonda çalışan "birey" olmuştur. Dolayısıyla, gözlem birimi ile analiz birimi aynı değildir. Gözlem birimi, hakkında veri toplanan birimi ifade ederken, analiz birimi bu verinin işlendiği "konu", "kişi" veya "olay"ı ifade etmektedir. Yani bir gözlem biriminden toplanan veri, birden fazla analiz birimi için kullanılabilmektedir.

Analiz birimi ile yakından ilgili ikinci kavram, "**analiz düzeyi**" kavramıdır. Bu kavram, belirlenen analiz birimi ile ilgili olarak gözlem biriminden toplanan verinin "nasıl" veya "hangi düzeyde tekniklerle" analiz edileceğini, işleneceğini ifade eder. Toplanan veri en basit istatistik yöntemlerle işlenip sonuç çıkarılabileceği gibi (örneğin frekans dağılımlarını kullanmak), daha ileri düzeydeki parametrik veya non – parametrik istatistik tekniklerini kullanmak suretiyle de işlenebilir. İşte analiz düzeyi kavramı, tasarlanan araştırma konusunda toplanan verinin nasıl, hangi yöntemle işleneceği ile ilgilidir.

Şüphesiz yukarıda sözü edilen üç kavram da birbiri ile ilgilidir. Araştırmanın konusu olan "analiz birimi" netleşmeden "gözlem birimi" ve bu gözlem biriminden hangi yöntemle veri toplanacağı belirlenemeyeceği gibi, "analiz düzeyi"nin ne olacağı da hem analiz birimine hem de toplanan verinin nitelik ve toplanma şekline bağlı olacaktır.

Kavram (concept) ve soyut kavram (construct): Kavram ve soyut kavram, bilimsel düşünce ve iletişimin temelidir. Kavram evrende gördüğümüz ve görmediğimiz fakat mevcut olduğunu düşündüğümüz her türlü eşya, varlık ve olayı ifade eden, temsil eden, anlatan terimdir. Bu terimlerin bazıları temsil ettikleri olay, eşya veya varlığa çok yakındır ve çok basit bir şekilde, ilgili varlığı göstererek, o terimin (kavramın) anlamını açık ve anlaşılır hale getirmek kolaydır. Örneğin "at" terimi somut bir varlığı temsil eder ve "at" hayvanını göstererek bu kavramın anlamı çok rahat bir şekilde açıklanmış olur. Buna karşılık bazen evren de somut olarak görmediğimiz fakat var olduğunu düşündüğümüz soyut nitelikteki olayları ifade eden terimler de kullanırız.

Kavram, bilimsel düşünce ve iletişimin temelidir.

Araştırıcıların "inşa ettikleri", geliştirdikleri bu tür kolayca somut olarak gösterilemeyecek kavramlar çoğu kez "soyut kavram inşası" veya kısaca "soyut kavram" (construct) olarak adlandırılır. Örneğin işletme yönetimi alanında "yetki", "güçlendirme", "motivasyon", "entropi" gibi kavramlar bu gruba girer. Soyut kavramlar, teorinin temelini oluşturur[14].

Kavram ve soyut kavramın önemi şuradadır: Bir defa bilimsel çalışma ve araştırmaların temelinde kavramlar vardır. Net tanımlanmış ve ölçülebilir kavramlar bilimsel çalışmaların temelidir. Bilimsel çalışmalar "kavramlaştırma"yı (conceptualization) içerir. Öte yandan, bir kavram somut olarak gösterilebilecek olay, varlık ve eşyalardan uzaklaşarak soyut düşünce niteliğine büründükçe, yani kavramın soyutluk derecesi (level of abstraction) arttıkça, bu soyut kavramların (constructs) yanlış anlaşılması ve titizlikten uzak gelişigüzel bir şekilde kullanılması olasılığı da artmaktadır[15].

Tanım: "Bilim tarifle başlar" ifadesi kavramların net olarak tanımlanmasına işaret eder. Eğer kavram tanımları net değilse veya kişiden kişiye farklı anlamlar ifade ediyorsa, bunlara dayanarak "ölçme" yapmak mümkün olmadığı gibi, kavrama yüklenen farklı anlamlar dolayısıyla yapılan bir araştırmayı tekrarlamak ya da yanlışlamak zor hale gelmektedir.

"Bilim tarifle başlar" ifadesi kavramların net olarak tanımlanmasına işaret eder.

Doğa bilimleri ile sosyal bilimler arasındaki ilk fark buradan doğmaktadır. Matematik dilini kullanarak kavramlarını tarif eden doğa bilimleri yanında, sosyal bilimler henüz böyle bir netlikten çok uzaktır. Örnek vermek gerekirse fizikteki "hız" kavramı ile yönetimdeki "güçlendirme" kavramının tanımındaki netlik (ve ölçülebilirlik) bu farkı gösterecektir. Kavramların, gözlemlenebilir ve ölçülebilir özelliklerine göre tanımlanması işlevsel (fonksiyonel) tanımlama olarak adlandırılmaktadır.

Matematik dilini kullanarak kavramlarını tarif eden doğa bilimleri yanında, sosyal bilimler henüz böyle bir netlikten çok uzaktır.

Değişken ve Parametre: Bir doğa olayı veya sosyal olayın gerçekleşmesini etkileyen ve bir kavram olarak ifade edilerek tarif edilen boyutudur. Başka bir deyişle, bilimsel çabanın anlamak ve açıklamak istediği olayın oluşmasını etkileyen ve ölçülebilir tarzda tanımlanan bir boyutudur. Burada önemli olan ölçülebilirliktir. Değişkenin değeri zaman içinde değişir. Buna karşılık parametre, incelenen olayı etkileyen farklı aralıklarda değişebilen ancak bu değişmenin incelenen olaya bağlı olmadığı bir unsurdur. Ayrıca parametre terimi, değişik disiplinlerde farklı anlamlar içermektedir. Örneğin istatistikte parametre, ana kitleyi (popülasyonu) karakterize eden göstergelerdir.

Değişkenin değeri zaman içinde değişir. Buna karşılık parametre, incelenen olayı etkileyen fakat olaya bağlı olarak değeri değişmeyen bir unsurdur.

Hipotez (öneri): Gözlemlenen, bilim insanının zihninde sorun olarak beliren veya incelenen bir olayın gerçekte olup olmadığını veya nasıl gerçekleştiğini açıklayan ifadeleri kabul veya reddetmek üzere ampirik olarak (yani laboratuar deneyi ile veya sosyal bilimlerde olduğu gibi saha çalışması – field study ile) test etmek üzere formüle edilen ifadelerdir. Hipotez, araştırma konusu olan ana kitlenin tamamını inceleme olanağının olmadığı durumlarda, örneklem üzerinden yapılan çalışmalarda kullanılır ve hakkında bilgi edinilecek ana kitle değişkenleri arasındaki ilişkilerin varlığı ve niteliği ile konusunda varsayılan ve test edilecek ifadelerdir. Örneğin, "delegasyon- yetki devri -iş tatminini artırır" ifadesi bir hipotezdir. Bu hipotez "delegasyon", "iş tatmini" ve "artmak" gibi üç kavramdan oluşmuş ve delegasyon değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Burada bağımlı – bağımsız değişken ve sıfır hipotezi (null hypothesis) ve karşı hipotez tartışmalarına girmeden belirtmek istediğimiz, bu hipotez ifadesindeki kavramlar arasındaki ilişkinin test edilebilmesi için, bu kavramların ölçülebilir olması gerektiğidir.

Hipotez bir bakıma değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı ve niteliği ile ilgili ifadelerdir.

Ölçek geliştirme ve ölçme: Bilimsel metodun en önemli özelliklerinden birisi, "ölçek geliştirme" (scaling) ve "ölçme" (measurement) olayıdır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, bilimsel çalışmaların amacı, inceleme konusu olan olayı açıklamak, nedenlerini bulmak ve bu olay ile ilgili olarak ileriye dönük tahminler yapabilmektir. Bir olayı açıklayabilmek için de, olay ile ilgili bilgileri toplamak, değer-

lemek, analiz etmek, karşılaştırmalar yapmak ve bu süreci, bir defa değil, fakat sürekli olarak yaparak, o olayın hangi koşullarda nasıl oluştuğunu güven derecesi yüksek bir şekilde açıklayabilmek gerekir.

Eğer incelenen konu ile ilgili değişkenler ölçülemiyorsa, güvenilebilir bilgiye ulaşmak mümkün olmayacaktır.

Ölçme, bir kavram olarak, bir olayın ana unsurlarından olduğunu düşündüğümüz herhangi bir değişkenin değeri, görünümü, sırası, büyüklüğü, yaygınlığı veya nispi ağırlığı ile ilgili olarak bir fikre varabilmek için, bu değişkene herhangi bir ölçüm aracı üzerinde rakamsal bir değer vermeyi ifade eder. Başka bir deyişle, bir kavramın ölçülebilir boyutu olan değişkenlerin değerinin ve biriminin ne olduğu, bu değişkeni ölçtüğü varsayılan bir ölçüm aracı ile belirlenir. Ölçek (scaling) ise, araştırma konusu değişkenlerin değerlerinin üzerinde sıralandığı (yer aldığı, üzerine yerleştirildiği) bir doğrultuyu (continuum) ifade eder. Burada önemli olan, ölçeğin değişkenlerin veri özelliğini yansıtıyor olmasıdır. Çünkü ölçek, bir ölçüm aracı (mesasuring instrument) ile toplanan verilerin hangi yöntemlerle analiz edilebileceğini belirler. Ölçek türleri ile, oluşturulan veri ve analiz yöntemleri arasındaki ilişki aşağıda ayrıca ele alınacaktır.

Sosyal bilimlerin temel sorunlarından birisi, geliştirdiği kavram ve değişkenlerin değerini ölçecek ölçekleri geliştirmektir.

Burada vurgulanması gereken, birbiri ile ilişkili iki konunun varlığıdır. Birinci konu, bir doğa olayı veya sosyal olay hangisi olursa olsun, bu olayı tanımlayan kavram ve değişkenlerin veri biriminin özelliğine uygun bir ölçeğin geliştirilmesi veya seçilmesi konusudur. "Scaling" olarak adlandırılan konunun ana fikri, değişkenlerin ölçülen değerlerinin ne tür bir ölçek üzerinde toplanacağı hususudur. Bu husus önemlidir, çünkü değişik ölçekler değişik analiz ve değerleme işlemlerine imkan vermektedir. İkinci konu ise, değişkenlerin veri değerlerini ölçmeye (toplamaya, değişkenin niteliğine göre verilere rakamsal bir değer, bir sembol veya bir başlık vermeye) yarayacak bir "ölçüm aracı (measuring instrument) oluşturma konusudur.

Doğa bilimlerinde, inceleme konusu olan olayların değişken değerlerini tespite yarayan "ölçüm araçları", sosyal bilimlerin ele aldığı olaylar ve bunların değişkenleri ile ilgili araçlara göre daha gelişmiş durumdadır. Bu durum, yani ölçüm aracı geliştirme, uygun ölçek seçimi ile birlikte sosyal bilimler alanındaki araştırmaların temel sorunlarından birisidir. Bu konun önemini ve güçlüğünü, daha fazla ayrıntıya girmeden, örneğin, şu iki soru ile gösterebiliriz: Fizik'ten bir örnek olarak şu sorulabilir: bir otomobilin hızı ile fren mesafesi arasında bir ilişki var mıdır? Sosyal bilim alanında işletme yönetiminden bir örnek olarak da şu soru sorulabilir: işletmelerde yöneticilerin liderlik tarzları ile personelin güçlendirilmesi arasında bir ilişki var mıdır?

Sosyal bilimlerde "ölçme", ancak gözlem yolu ile veya araştırmaya konu olan birimlere (insanlara, çalışanlara), daha önce hazırladığımız ölçme aracı sorularını sorarak, verdikleri cevapları (veri, data) kaydederek gerçekleştirilir.

Örnek olarak verilen sorulardan Fizik ile ilgili olan sorudaki iki önemli değişken olan, "hız" ve "mesafe", kavramlarının hem tanımlanması hem de bunların değerlerinin ne olduğunun ölçülmesi, sosyal bilimlerle ilgili ikinci soruya göre nispeten daha kolaydır. Nitekim, bu fizik olayla ilgili deneyler yaparak, her deney sonucu doğrudan elde edilen sonuç bilgilerini (veriyi) kaydederek bunları analiz etmek ve bir sonuca ulaşmak daha kolaydır. İşletme yönetimi ile ilgili soruya gelince, bir defa iki önemli kavramın, "liderlik" ve "güçlendirme"nin kavram olarak ve değişken olarak tanımlanması, ölçülebilir boyutlarının belirlenmesi, bu boyutların hangi ölçek kullanılarak ve hangi ölçme aracı ile nasıl ölçüleceğinin belirtilmesi gerekecektir. Bu iki kavram ve bünyelerindeki değişkenlerin ölçülebilir boyutlarının tanımlandığını varsaysak bile, bunların fiili değerlerinin ne olduğunu "deney" yaparak

anlamak mümkün değildir. Sosyal bilimlerde "ölçme", ancak gözlem yolu ile veya araştırmaya konu olan birimlere (insanlara, çalışanlara), kullanılan ölçme aracındaki (soru karnesi gibi) soruları sorarak, verdikleri cevapları (veri, data) bir şekilde kaydederek gerçekleştirilir. Dolayısıyla ölçme olayının, kullanılacak ölçek türü dışında, fiili veriyi toplamak üzere ölçme aracı kim tarafından kullanıldı, nasıl kullanıldı ve sorular kimlere sorularak cevaplar alındı, ne zaman alındı gibi, araştırmanın sağlıklı olmasını etkileyecek ilave boyutları da vardır. Bu nedenle sosyal bilimlerde ölçmeler yaparak analizi yapılacak veri oluşturmak başlı başına özelliği olan çok önemli bir konu olarak ortaya çıkar.

Sosyal bilimlerde verilerin hangi ölçeğe uyduğu, hangi ölçme aracı ile, hangi koşullarda kim tarafından, ne zaman ve kimlerden toplandığı hususları en kritik ve en önemli konulardır.

Ölçekler ve özellikleri: Bilimsel araştırmalarda "ölçek oluşturma-scaling" veya "ölçekler-scales" adı altında ele alınan bu konuda genel olarak dört tür ölçek kullanılmaktadır. Mary McHugh'un çalışmasından özetlersek, bunlar[16]:

- Nominal ölçek (Sınıflama ölçeği)
- Ordinal ölçek (Sıralama ölçeği)
- Interval ölçek (Aralıklı ölçek) ve
- Rasyo ölçeği (Oranlı ölçek)

olarak gruplanır.

Nominal Ölçek (Sınıflama ölçeği), (nominal, yani name- isim, kategori) incelenen olaya ilişkin verileri belli kalitatif özelliklere (attributes) veya bir sübjektif kritere göre sınıflara ayıran bir ölçektir. Örneğin yöneticileri, cinsiyetine göre,erkek ve kadın olmak üzere iki kritere göre sınıflamak, sınıflama ölçeğinin kullanımına ilişkin bir örnektir. Burada ele aldığımız değişkendeki veri birimleri hangi kalitatif özelliğe veya kritere uygunsa, o gruba (sınıfa) dâhil edilir. Burada önemli olan, değişkendeki veri birimlerinin net olarak değişik sınıflarda yer alacak şekilde farklılık göstermesi, ve sadece bir grupta yer almasıdır. Eğer değişkene ait veri birimi, kullanılan sınıflama kriterine göre aynı zamanda birden fazla grupta yer alabiliyorsa, bu ölçme geçersizdir. Bu ölçek özellikle verilerin kalitatif nitelikte olduğu durumlara uygun bir ölçektir. Bu ölçek üzerinde oluşturulan verilerin analizinde nonparametrik istatistik yöntemler kullanılabilir. (Bu ölçekte ve aşağıdaki diğer tüm ölçeklerde açıklayıcı- descriptive istatistiklerin neler olduğu, yapılacak tahminlerin geçerlilik testlerinin nasıl yapılacağı, hangi nonparametrik veya parametrik metotların kullanılabileceği gibi daha ayrıntılı açıklamalar yapılmayacak ve istatistik özellikler üzerinde durulmayacaktır. Bu konular Araştırma Yöntemleri ve İstatistik kitaplarının konularıdır. Ancak bir araştırma çalışmasındaki önemi nedeniyle ölçeklerin ana hatlarına kısaca değineceğiz.

Nominal Ölçek (Sınıflama ölçeği), (nominal, yani name- isim, kategori) incelenen olaya ilişkin verileri belli kalitatif özelliklere (attributes) veya bir sübjektif kritere göre sınıflara ayıran bir ölçektir.

Ordinal Ölçek (Sıralama ölçeği), araştırma konusu içinde yer alan bir değişkenle ilgili olarak, değişkene ait veri birimlerini subjektif bir kritere (öneme, tercihe, vs., göre) sıralamaya tabi tutan bir ölçektir. Örneğin işletmelerde "misyon" açıklamasının önemli olup olmadığı ile ilgili bir araştırmada, bu ölçek üzerinde oluşturulacak verilerin toplamasında kullanılacak veri toplama aracında, deneklerin verecekleri cevapları bir uçta "çok önemlidir"den diğer uçta "çok önemsizdir"e kadar değişen üç veya beş seçenekli bir doğrultu üzerinde tercihlerine göre sıralamaları ile analiz edilecek veri oluşturulur. Başka bir deyişle, ordinal ölçek kullanılarak veri oluşturulurken, misyon açıklamasının önemi bir cevaplayıcı için çok önemli olabilirken, başka bir cevaplayıcı için daha az önemli olabilir. Ama ölçek bunun "ne kadar az veya çok" olduğunu göstermez. Sadece kendilerinden veri toplanan işletme mensuplarının misyon açıklamasının önemi konusundaki cevaplarını bir sıralama içinde toplayarak

analiz yapmaya imkan verir. Ordinal ölçek üzerinde oluşturulan verilerin analizinde de nonparametrik istatistik yöntemleri kullanılabilir.

Ordinal Ölçek (Sıralama ölçeği), araştırma konusu içinde yer alan bir değişkenle ilgili olarak, değişkene ait veri birimlerini subjektif bir kritere (öneme, tercihe, vs., göre) sıralamaya tabi tutan bir ölçektir.

İnterval ölçek (Aralıklı ölçek), araştırma verilerini, aralıkları eşit ve *itibari* bir "sıfır noktası" olan ölçeğe göre oluşturmayı ifade eder. Bu ölçek, bundan önce sözü edilen iki ölçeğin, sınıflama ve sıralama ölçeklerinin, özelliklerini taşıdığı gibi, ilave olarak, değişkenin ölçülen özelliğini gösteren ölçek üzerindeki sıralamalar arasında nümerik olarak eşit mesafe (interval) vardır. Bu ölçek sıralamalar arasında karşılaştırma yapmaya imkan verdiği gibi, hem ölçek üzerindeki sıfır noktasının yeri hem de ölçüm birimi ihtiyaridir. Örneğin sıcaklık ölçen termometre aracındaki sıfır noktası itibaridir, yani matematik anlamda değildir. Matematikte sıfır, söz konusu olan konunun mevcut olmaması anlamındadır. Oysa burada sıfır derece sıcaklık, eksi derecedeki sıcaklıktan daha yüksek bir sıcaklığı ifade etmektedir. Kantitatif nitelikteki veriler için kullanılan bu ölçek üzerinde oluşan verilerin analizinde parametrik istatistik yöntemleri kullanılabilir.

İnterval ölçek (Aralıklı ölçek), araştırma verilerini, aralıkları eşit ve itibari bir "sıfır noktası" olan ölçeğe göre oluşturmayı ifade eder.

Rasyo ölçeği (Oranlı ölçek), "gerçek sıfır" noktası olan bir interval ölçektir. Doğa bilimlerinde çok kullanılan bir ölçektir. Her türlü matematik ve istatistik işleme imkân veren en gelişmiş ölçek türüdür. Bu ölçek, yukarıda sözü edilen üç ölçeğin taşıdığı özelliklere sahip olduğu gibi ayrıca ölçek üzerinde "mutlak sıfır" veya "gerçek sıfır" olarak adlandırılan ve ölçülen vasfın veya objenin mevcut olmadığını ifade eden özelliği vardır.

Bu ölçek üzerinde oluşan verilerin analizinde tüm aritmetik işlemler ve parametrik istatistik yöntemleri kullanılabilir.

Teori (Kuram): Teori, olaylar arasındaki sebep – sonuç ilişkilerini, olayların "nedeni"ni açıklar[16a]. Teorinin var olduğunu iddia ettiği bu nedenler ve neden sonuç ilişkisinin varlığı şüpheye yer kalmayacak şekilde kanıtlandığında, teorinin iddiası, o zaman dilimi içinde "bilimsel bilgi" olarak kabul edilir. Yukarıda sözünü ettiğimiz bilimsel yöntemin aşamaları, esasında, bu şekilde bilimsel bilgiye ulaşmanın temel taşları olarak kabul edilmelidir.

Rasyo ölçeği (Oranlı ölçek), "gerçek sıfır" noktası olan bir interval ölçektir.

Kanun: Her bilimsel disiplin içinde, "bilimsel kanun"lar vardır. Kanun, ampirik olarak kanıtlanmış ve bilim dünyasında doğruluğu genel olarak kabul edilmiş genelleştirilmiş ifadeler olarak tanımlanabilir. Kanunla teori arasındaki en önemli fark, teorinin, belli bir olayın açıklanması (ne olduğu, neden olduğu, sonuçları gibi) ve doğruluğunun değişik bilim insanları tarafından test edilmekte olmasına karşın, kanun değişik bilim insanlarınca değişik koşullarda defalarca test edilmiş ve doğruluğu kabul edilmiş ve ilgili olayları çok net ve çoğu kez matematik dili ile ifade eden genel açıklamalardır. Teoriler sonunda kanun olma yolundadır.

Bilimsel metodun unsurları ile ilgili bu bölüme son vermeden önce, Türkçemizde halen karışıklık yaratan bir duruma, data, veri, malumat ve bilgi gibi anlamları karıştırılan kavramlara kısaca değinelim. Bilimsel çalışmanın başlangıç noktası genel olarak, ya bilim insanının merakıdır, ya da fiilen yaşanan bazı sorunlardır. Bilim insanı, ya bu merakını gidermek ve ilgilendiği olayı açıklamak veya sorun

olarak görülen konunun anlaşılması için, yukarıda sözünü ettiğimiz unsurları kullanarak bir sonuca ulaşmaya çalışacaktır. Bunu yaparken önce gözlem yapacak veya doğa bilimlerinde ise bir model oluşturarak deney yapacak ve bu gözlem veya deneylerle ilgili bazı hususları kaydedecektir. Bunlar sırasıyla *data* (veri), yazılı rakamsal kayıt (fact), *malumat* (information), *bilgi* (knowledge), *olayı anlama* (understanding) ve *bütüncü bilgi-değerleme* (akillik, wisdom) kavramlarıdır[17]. Sırasıyla ele alırsak:

Data, yapılan gözlem veya deneyle ilgili bazı hususların rakamla tespit edilmesidir.

Data (tekili datum), yorumlanmaya muhtaç olan, tek başına bir anlam ifade etmeyen bir tespit, bir rakamdır.

- *Data,* yapılan gözlem veya deneyle ilgili bazı hususların rakamla tespit edilmesidir. Türkçemizde data ile veri çoğu kez aş anlamlı olarak kullanılmaktadır. ***Data*** (tekili *datum*), yorumlanmaya muhtaç olan, tek başına bir anlam ifade etmeyen bir tespit, bir rakamdır. Örneğin, çeşitli satış kanalları olan bir işletmenin bu kanallarda müşterilere yapılan günlük satış miktarları ile ilgili rakamlar "data"dır, yani "veri"dir. Bu data, analiz edilmediği, bu rakamlar yorumlanmadığı sürece sadece bir rakam dizisidir.
- Bazı verilerin doğruluk derecesinden emin olmak istendiği zaman bunlarla ilgili resmi veya ***yazılı kesin rakamı gösteren kayıtlar*** istenebilir. İşte bu kayıtlar İngilizce ***"facts"***dir. Yukarıdaki örnekte, eğer kanallardaki satış miktarlarını, satış elemanlarının raporlarından değil de müşterilere "kesilen faturalar" toplamı olarak alırsak, bu rakam bir "yazılı kesin kayıt" (fact) dır. Ancak bu durumda yine elimizde sadece "data" vardır ve anlamlı olabilmesi için yorumlanması gerekir.
- ***Malumat*** (information) datanın bazı kriterler kullanılarak anlamlı hale getirilmesi sürecidir. Yukarıdaki örneğe devam edersek, farklı satış kanallarında gün itibarıyla yapılan satışların rakamlarını müşteri bazında sınıflayıp her müşteriye belli bir gün veya dönem sonunda yapılan toplam satışların rakamları, yönetici için bir malumat (information) tır. Malumat, bir anlamda datanın başka şeylerle ilişkilendirilmiş halidir. Örneğimizde satış rakamları kanallar bazında ve o kanallardaki müşteriler ile günlük, aylık ve yıllık olarak ilişkilendirilmiş halidir. Data, anlam ifade edecek tarzda "başka şeylerle" ilişkilendirildiği ölçüde malumat haline gelir.

Malumat (information) datanın bazı kriterler kullanılarak anlamlı hale getirilmesi sürecidir.

- Değişik malumatın belli bir amaç doğrultusunda birleştirilmesiyle, o amaca ilişkin ***"bilgi"*** (knowledge) elde edilir. Bilgi, bir anlamda bazı kararlara esas teşkil edecek, malumat toplamıdır. Örneğimize devam edersek, eğer farklı kanallardan müşterilere yapılan satışların, müşteri bazında yıl içindeki aylık dağılımı, yıllık satış trendi, müşterilerin ödeme performansı, müşteri sıralamasındaki yerleri, vb gibi malumat birleştirildiğinde, müşterilere ilişkin "bilgi" elde edilmiş olur.

Data, anlam ifade edecek tarzda "başka şeylerle" ilişkilendirildiği ölçüde malumat haline gelir.

Bu bilgi yöneticinin vereceği kararlara esas teşkil edebilir. Örneğin işletme, borcunu zamanında ödemeyen işletmelere vade farkı veya farklı fiyat uygulama, satışı azaltma, ihtar çekme gibi yaptırım içeren veya borcunu zamanında ödeyenlere de indirim yapma, özel imkan sağlama gibi özendirici kararlarını, elindeki bu bilgiye dayandırabilir.

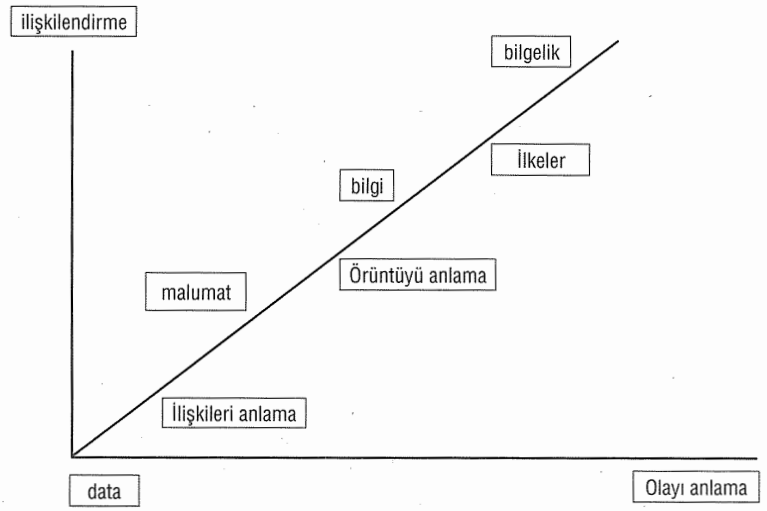
- Araştırma sonucu elde ettiğimiz ham datanın yorumlanması ve başka şeylerle ilişkilendirilmesine devam edersek, bundan sonraki aşamalar **olayı anlama** (understanding) ve **bütüncü**

bilgi-değerleme (wisdom, Türkçe karşılığı olarak akillik, bilgelik, dirayet, hikmet) aşamalarıdır. Olayı anlama, ulaşılan bilgiyi kullanarak, söz konusu olayın daha geniş bir çerçeveden değerlenmesini, daha kapsamlı analizler yapılması ve ileriye dönük olarak daha kapsamlı kararları alma aşamasıdır. Bu aşama, elde edilen yeni bilgi ile daha önce edinilmiş bilgiyi birleştirerek, o olayla ilgili daha geniş ve değişik anlayışa varmayı ifade etmektedir. Yukarıdaki örneğimize devam edersek, herhangi bir satış kanalında yer alan ve ödeme performansı düşük olduğu bilgisine ulaşılan bir müşterinin geçmişteki performansının böyle olmadığı, son durumun o müşterinin içinde bulunduğu sektördeki genel eğilimden kaynaklandığı, işlerinin bu nedenle bozulduğu gibi daha geniş bir çerçeveden olayı analiz edip değerleyebiliriz. Bunda sonraki aşama ise, *bütüncü bilgi-değerleme* (akillik, bilgelik, wisdom) olarak adlandırabileceğimiz aşamadır. Bu aşama, eldeki tüm bilgilerin moral değerler, etik ve ahlak anlayışı, gelecekle ilgili gelişme tahminlerini de kullanarak analiz edilmesi ve yeni bir anlayışa varılmasını ifade etmektedir[18].

Değişik malumatın belli bir amaç doğrultusunda birleştirilmesiyle, o amaca ilişkin "bilgi" (knowledge) elde edilir.

Örneğimize dönersek, yöneticimiz, bulunduğu sektördeki değişmeler nedeniyle işleri bozulduğu için ödeme performansı olumsuz olan bir müşteri hakkında, müşteriye ilişkin tüm bilgileri, etik ve ahlaki değerler, müşterinin içinde bulunduğu ekonomik, sosyal ve psikolojik koşullar, ve insani değerleri de katarak yeniden değerleyerek, bu müşterinin ileride tekrar iyi bir müşteri olabileceği, o nedenle kendisine yardım etmek gerektiği, hatta bu davranışın diğer müşterilerin bağlılığı üzerinde olumlu etki yapacağı gibi daha geniş bir perspektiften, bir "bilgelik" ifade eden çerçeveden değerleyerek değişik kararlar verebilir.

Burada belirtmek istediğimiz, herhangi bir araştırma çalışması sonucu elde edilen sonuçların, ham bilgi sayılan datadan başlayarak kademe kademe bilgi ve akillik düzeylerine gelinceye, değişik kriterlere göre mevcut veya yeni elde edilen bilgilerle ilişkilendirilerek araştırma ile ilgili olayı anlamaya kadar izlediği yolla ilgili temel kavramları belirtmektir. Bunlar arasındaki ilişki aşağıdaki grafikteki gibi gösterilebilir[19].



Kaynak: Data, Information, Knowledge, and Wisdom: Gene Bellinger, Durval Castro, Anthony Mills

Sonuç olarak, yukarıda başlıca unsurları belirtilen bilimsel yöntemi kullanarak bilgi üretimi faaliyeti, geleneksel olarak, amacı bilgi üretmek olan organizasyonlarda yani üniversitelerde yürütülmüştür. Son yıllarda, değişik yöneticilik uygulamalarının "danışmanlık" organizasyonları ile birlikte sistematik olarak incelenmesinin de önemli bir bilgi üretim kaynağı haline geldiği belirtilmektedir[20]. Ancak kaynağı neresi olursa olsun, bilgi üretim metodolojisinin temel unsurları yukarıda belirtildiği gibi olmalıdır.

Burada sözü edilen bilimsel yöntemin esasları, büyük ölçüde "nicel araştırma" olarak adlandırılan ve daha çok doğa bilimlerinde kullanılan yöntemi ifade etmektedir. Bu yöntemde, araştırmacı, kendi dışında, kendisinin olayın içine katılmadığı, olayla ilgili bilgileri "gözlem" ve "deney"le toplamakta ve kendisinin tanımladığı hipotezi doğrulayıp doğrulamadığını test etmektedir. Hipotezi doğrulanmış olsa bile, bu incelenen olayın gerçekten var olduğu ile ilgili "son gerçeği" yansıtmaz. Bu bulgu "yanlışlanıncaya kadar gerçek olarak" kabul edilir. Bu konuda çok sık verilen bir örnek olarak "tüm kuğular beyazdır" hipotezi, ancak bir siyah kuğu bulununcaya kadar geçerlidir. Bir adet de olsa bulunacak bir siyah kuğu, bu hipotezin yanlışlandığını, dolayısıyla geçersiz olduğunu ve gerçeği yansıtmadığını ortaya koyacaktır. Bu konuda belirtilmesi gereken bir diğer husus, doğa bilimlerindeki bu nicel araştırma ağırlıklı araştırmalar yanında, özellikle sosyal bilimlerde "nitel araştırma" yöntemlerinin de gittikçe artan ölçüde kullanılmakta olmasıdır. Bu yeni paradigma, insana ait, insanın içinde olduğu olayların "bağımlı değişken" ve "bağımsız değişken" olarak ayrıştırılamayacağını, çünkü her şeyin bir diğerinin içinde olduğunu, her şeyin birbiri ile ilintili olduğunu esas almaktadır[21]. Bunun sonucu olarak nitel araştırmayı esas alan çalışmalar "nesnellik"ten çok "bakış açısı ve yorumlamayı" esas almaktadır. Sosyal bilimler için bu tarz bir yöntemin daha uygun olacağı, "...çünkü bu alandaki olaylar ve olgulara ilişkin tek bir "gerçeklik" ya da tek bir 'doğru' olmadığı" ileri sürülmektedir[22].

Nicel ve nitel esaslı araştırma yöntemleri arasındaki farklılıklar şöyle özetlenebilir[23].

Nitel Araştırma	Nicel Araştırma
Değerlendirir	Sayar, ölçer
Kavramları kullanır	Toplanan veriyi işler
Kuramsaldır	İstatistikidir
Yorumlar	Betimler, kestirir
Yorumlama eleştirilir	Yöntem eleştirilir

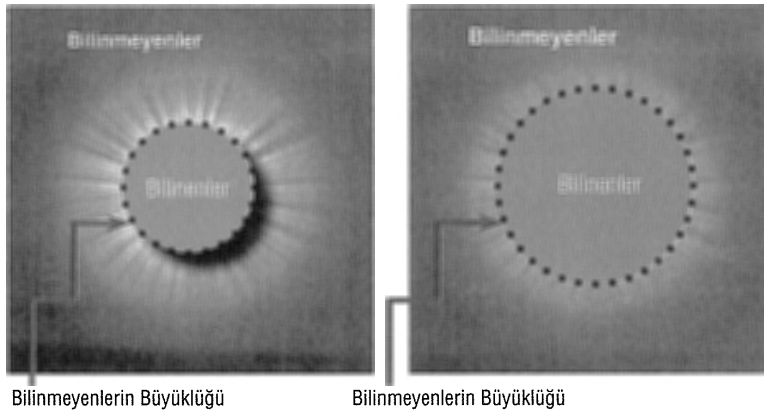
Nitel araştırmalarda izlenecek yöntemler de değişik özellikler taşımaktadır. Araştırılan sorunun özelliğine göre söylem analizi, etnografya, fenomenoloji, gözlem, doküman incelemesi gibi değişik yöntemlerin kullanıldığı nitel araştırmalar, nedensellikten (sebep – sonuç ilişkilerinden) çok, incelenen olay veya olguyu "açıklama"ya dayanmaktadır[24]. Çoğu çalışmada nominal ve ordinal ölçekli veriler kalitatif veriler olarak yorumlanıp analiz yöntemlerini de kalitatif araştırma yöntemleri olarak adlandırabiliyor.

Herhangi bir "Araştırma Yöntemi" kitabında bulunabilecek bu temel kavramları burada çok kısa ve özet olarak ele almamızın ana nedeni şudur: Son zamanlarda, herhangi bir ölçmeye dayanmayan, güvenilirlik ve geçerlilik hesapları yapılmadan, pek çok "mucizevi" ve "yepyeni" yönetim kavram ve tekniklerinden söz edilmektedir. Medyanın etkisi ile birden popüler hale gelen bu kavram ve teknikler, ne yazık ki bilimsel bir eleştiri ve değerleme süzgecinden geçmeden "doğru" kabul edilmektedir. Bu nedenle amacımız, bu kitabın okuyucularını, bilimsel metodoloji konusunda bir kez daha uyarmak ve bilimsel tutumun önemli bir boyutunun da ikna edici kanıtlar sunuluncaya kadar "şüphecilik" olduğunu hatırlatmaktır.

5. DOĞA BİLİMLERİ, SOSYAL BİLİMLER VE FORMAL BİLİM

Bilimsel uğraşının anlamaya, açıklamaya ve tahmin etmeye çalıştığı olayların niteliğine göre, bilimsel faaliyet "doğa bilimleri (pozitif bilimler- ampirik bilimler- tabii bilimler) ve sosyal bilimler" olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Doğa bilimleri olarak fizik, kimya, biyoloji, astronomi ve jeolojiyi sayabiliriz. Bu bilim dalları ürettikleri, "kanıt"lar ile doğa olaylarını açıklamaya, bu olayların kanunlarını bularak bunları tahmin etme ve kontrol etmeye imkân vermektedirler. Bu bilim alanlarının ampirik olması, doğaya ilişkin özellikleri, laboratuar ortamında araştırma ve deney yapabilme olanağından kaynaklanmaktadır[25].

"Bilim" teriminin anlamı, daha çok doğa bilimleri (natural sciences) çerçevesinde anlaşıla gelmiştir. Yani doğa olaylarının (fizik, kimya, astronomi, jeoloji gibi) başka bir deyişle cansız varlıkların, sistematik bir yaklaşımla incelenmesi, gözlemlenmesi, ölçülmesi, denenmesi ve bunlardan sonuç çıkarılması anlamında kullanılmıştır. Böylece doğa ile ilgili yeni bilgilere ulaşmak, mevcut bilgilerin doğruluğunu test ederek değiştirmek veya yanlışlamak (falsification) söz konusu olmaktadır. Sonunda insanın doğa olayları ile ilgili bilgisi genişlemektedir. Öte yandan, bilgi düzeyi arttıkça, bilmediklerimiz de artmaktadır. Bu husus A. Einstein'ın meşhur deyişi ile "Bilgi dairemiz genişledikçe, bilgiyi saran çemberin çevresi de genişlemektedir." Yani eğer bir insanın bildikleri veya genel olarak bir bilimsel disiplin içinde biriken bilgiyi bir daire ile gösterirsek, bu daireyi saran çember, bilinenler (dairenin içi) ile bilinmeyenleri, bilmediklerimizi bir anlamda karanlığı ayıran bir sınır olacaktır. Bilimsel araştırmalarla yeni bulgu ve bilgiler üretildikçe, bilinenleri ifade eden dairenin çapı büyüyecek yani çemberin çevresi genişleyecektir. Böylece bildiklerimiz arttıkça bilmediklerimizin sayısı da artacaktır. Bu durumu aşağıdaki şekillerdeki gibi ifade edebiliriz[26].



Bilgi düzeyi arttıkça, bilmediklerimiz de artmaktadır.

Doğa bilimleri ve bunun öngördüğü bilimsel yaklaşım, esasında eski Mısır medeniyetinden eski Yunan'a eski İslam bilginlerine kadar geriye gitmekte ise de, asıl etkisini 17. ve 18. yüzyıllardaki bilim insanlarının çalışmaları ile göstermiş ve genel olarak şöyle bir araştırma yöntemi belirmiştir.



Burada hemen belirtilmesi gereken husus şudur: Bazı araştırmalarda, araştırma kapsamına giren tüm birimler (popülasyonun, ana kitle'nin tamamı) incelenebilir, tüm birimlerle ilgili ölçmeler yapılabilir. Bu durumda popülasyonla ilgili olarak hesaplanan karakteristik göstergeler (ortalama, standart sapma ve diğerleri) "parametre" olarak adlandırılır. Böyle durumlarda hipotez testi yapmaya gerek yoktur. Eğer çalışmada ana kitlenin tamamı yerine, ana kitleyi temsil kabiliyeti olan örnek (sample) alınarak bunun üzerinde yapılan ölçmelerle ana kitlenin özellikleri belirlenmeye çalışılacaksa, bu durumda hipotez testi kullanılır.

Bilimsel metodoloji ve yöntem, araştırma konusunun (sorusunun, sorunsalının) kararlaştırılmasından gözlemlerin nasıl yapılacağına, hipotezlerin nasıl oluşturulacağından, araştırılan konu ile ilgili bilgi ve verinin nasıl toplanacağına, ölçmelerin nasıl yapılacağından, kabul veya ret edilecek hipotezlerin nasıl belirleneceğine ve bulgu olarak ortaya çıkan geçici bilginin nasıl bilimsel bilgi haline gelebileceğine kadar hemen her safha için çeşitli kriterler, sınırlamalar ve özellikler getirmiştir. Yani bilimsel yaklaşımla bilgi üretmek, kurallar dizisi olarak ifade edilebilecek bir akış içinde gerçekleşebilir.

Bilimsel yaklaşımla bilgi üretmek, kurallar dizisi olarak ifade edilebilecek bir akış içinde gerçekleştirilir.

Pozitivist yaklaşım olarak da ifade edilen bu anlamda bilimsel bir çalışmanın ana unsurları olarak şunlar belirtilebilir:

- Gözlemler
- Sorunsalı belirleme (araştırma sorusunu belirleme)
- Metodolojiyi belirleme
- Çalışmanın kavramlarını belirleme
- Değişkenleri belirleme, tanımlama
- Ölçek ve Ölçme yöntemlerini belirleme
- Ölçme ve Deneyler
- Datayı analiz etme
- İlişki kurma (causality)
- Kontrol etme
- Bulguları belirleme
- Kısıtları belirleme
- Yanlışlanabilme (falsifiability) ihtimalini belirleme
- Bulgulara dayanarak tahmin yapma (prediction)
- Yapılan çalışmayı bir bütün olarak diğer bilim insanlarının eleştirisine sunma
- Çalışma yanlışlanmışsa, tüm akışı yeniden düzenleme,

Bu özelliklerden sonuncusu olan "yanlışlanabilme" Karl Popper'in bilimsel düşünceye yaptığı katkıdır ve Popper'a göre "yanlış olabileceği ihtimalini kabul etmeyen hiçbir ampirik hipotez, öneri veya teori bilimsel olarak kabul edilemez." Kısaca, bilimsellik ancak "gözleme dayalı ampirik olarak test edilebilirlik"le mümkündür. Bu test sonucunda da, ileri sürülen görüşler ya desteklenecek veya yanlışlanacaktır.

Konusu doğa olayları olan bilimsel disiplinlerin yanında bir diğer bilim grubu "sosyal bilimler" veya "insan bilimleri" (psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyasal bilimler, ekonomi, tarih, **yönetim**, hukuk gibi) adı altında toplanan bilimsel disiplinlerdir. Bu grup bilimsel çalışmalar "insan" ve "insan toplulukları ile ilgili olayları anlamak ve açıklamak" amacını gütmektedir. İçinde insan olan olay ve konuların, yukarıda tarif edildiği gibi bir bilimsel metodoloji ile incelenip incelenemeyeceği çok tartışılmış ve hala da tartışılmaktadır.

Doğa bilimleri ve sosyal bilimler epistemolojisi olarak da adlandırılan bu tartışmalarda birbirine zıt iki görüş bulunmaktadır[27]. Birinci görüşe göre, doğa olayı veya sosyal olayı anlamak, konusu ne olursa olsun, bilimsellikle, ancak yukarıda tarif edilen pozitivist metodolojiye uymakla mümkündür. Buna uymayan her araştırmanın bilimselliği şüphelidir.

"Bilimci" ya da "doğa bilimci" (naturalizm) görüş diyebileceğimiz bu görüş doğrultusunda düşünen bilim insanları, sosyal olayların da, doğa olayları gibi ve aynı düşünce sistematiği içinde incelenebileceğini ileri sürmektedir. Bu görüş içinde de iki ayrı alt grubu görmek de mümkündür.

Bu alt gruplardan birincisine göre, bilimsel çalışma sadece görünen, ölçülebilen, ampirik olarak veri toplanılabilen ve gözlemlenebilen olayları kapsamaz. Görülemeyen fakat varlığı gösterilebilen olayları, özellikleri de kapsar. Örneğin fizikteki "elektronlar", "quarklar" gibi... Dolayısıyla sosyal olaylarla ilgili kavramlar, mekanizmalar net olarak belirlenip tanımlanabilirse, gerisi doğa bilimlerindeki gibi bir yaklaşımla incelenebilir.

Bu grup içindeki ikinci alt görüş de şöyle özetlenebilir: Doğa bilimlerine konu olan olayların "gerçek" olay (veya varlık) olmasına karşın sosyal bilimlere konu olan olayların "üretilmiş, icat edilmiş (invented)" olması gibi bir durum söz konusu değildir. Esasında her iki bilim dalında da, bütün kavramlar, gerçekler, ilişkiler icat edilmiştir. Başka bir deyişle, tüm bilim dalları, inceledikleri alanlarda gerçeği ifade ettiklerine inandıkları kavramlardan oluşan icat edilmiş bir yapıyı, bir modeli kullanmaktadırlar. Yani bilimsel modeller, inceledikleri olayın, bir nevi kavramsal replikasıdır. Bu nedenlerle, sosyal bilimlerle doğa bilimleri arasında fark yoktur.

Sosyal bilimleri, yalnızca deney imkânının kısıtlı olması doğa bilimlerinden ayırır. Bunun dışında herhangi bir incelemede doğa bilimlerinin akılcı yolunu terk etmek, insanın anlaşılmasında doğanın diğer öğelerinin anlaşılmasına daha başka yol olduğunu sanmak, sosyal bilimleri, vaktiyle Goethe'nin renk teorisinin uğradığı hezimete mahkûm eder[28]. Bu ilginç tespit, beyaz ışığın incelenmesi konusunda Newton ile Goethe'nin farklı görüşlere sahip olması ile ilgilidir. Newton beyaz ışığın değişik dalga boylarına sahip yedi renkten oluştuğunu iddia ederken, Goethe'ye göre böyle bir yaklaşım doğaya müdahale idi. Goethe'ye göre, "ışık, ışık olarak ele alınmalı ve anlaşılmalı" idi. Goethe ışığı anlamak iddiasında, Newton ise yapısını ve özelliklerini inceleyerek ışığın insanlarca kullanılmasını sağlamaya çalışmaktaydı.

Doğa bilimleri ile sosyal bilimler arasında birbirine zıt düşünen ikinci görüş grubu, sosyal olayların doğa olaylarından tamamen farklı nitelik taşıdığını bu nedenle farklı metodolojilerle incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu görüş mensuplarına göre, doğa bilimleri sebep-sonuç ilişkilerini açıklarken, sosyal bilimler, ilgili konularda "anlamlı yorumlar" (meaningful interpretations) yapabilirler. Bu görüş, insan ve içinde insan olan olay ve ilişkilerin, doğa bilimleri anlamında bir incelemeye tabi tutulamayacağını, çünkü sosyal dünyanın, değişmeyen bilgilerden (facts) değil, amaç, niyet ve algılamaya göre değişen insan hareket ve davranışlarından oluştuğunu savunmaktadır. Bu düşünürlere göre, böyle amaca dönük, kişi için anlamlı ve kasıtlı faaliyetlerin belirli kanunlara (bilimsel kanunlara) göre gerçekleşemeyeceği, ampirik olarak test edilemeyeceği ve önceden tahmin edilebilir bir sıra izlemeyeceği ifade edilmektedir. Dolayısıyla, sosyal teoriler bu tür olaylarla ilgili nedensel açıklama ve tahmin yerine ancak bu olayların "yorumunu" veya bu olayları anlamlı hale getirecek açıklama denemelerini yapabilir[29]. Çünkü doğayı oluşturan ve doğa bilimlerinin alanına giren konular ve olaylar, sosyal olaylardan farklıdır, çünkü sosyal bilimlerin konusu olan insan ve insan topluluklarında semboller, kurallar, normlar, değer yargıları ve algılamalar vardır.

Popper'a göre "yanlış olabileceği ihtimalini kabul etmeyen hiçbir ampirik hipotez, öneri veya teori bilimsel olarak kabul edilemez.

Burada şu önemli hususu vurgulamak gerekir: Sosyal bilimlerin konusu olan insan ve sosyal olayların çok boyutlu ve kompleks olduğunu, insanların ve toplumların her zaman aynı koşullarda

aynı sonucu üreteceklerinin kesin olmadığını, yani doğrusal (lineer) bir sebep-sonuç ilişkisi olmadığını dikkate almak gerekecektir. Bu bakış açısı, sosyal bilimler alanına giren konu ve olayları "kaos ve karmaşıklık (kompleksite - complexity)" açısından incelemeyi ve doğrusal nitelikte bir sebep – sonuç ilişkisi aramak yerine ilişkilerin doğrusal olmadığı (non – linear) bir özellik taşıdığı anlayışının (paradigmasının) gelişmesini sağlamıştır. Esasında bu bakış açısı önce meteoroloji ve fizik alanında ortaya çıkmış ve daha sonra sosysal bilimler alanına yayılmaya başlamıştır. Özellikle yönetim alanında yeni olan bu paradigma, ilerideki kısımlarda ayrıca ele alınacaktır.

Doğayı oluşturan ve doğa bilimlerinin alanına giren konular ve olaylar, sosyal olaylardan farklıdır, çünkü sosyal bilimlerin konusu olan insan ve insan topluluklarında semboller, kurallar, normlar, değer yargıları ve algılamalar vardır.

Doğa bilimleri ile sosyal bilimleri ayıran en önemli fark, sosyal bilimlerin konusu olan "insan"ın serbest düşünme ve hareket etme özelliğine sahip olmasıdır. Doğa bilimlerinde açıklanan olaylar ilgili "kanun"ların dışına çıkmadığı halde, soysal bilimlerdeki "kanun"lar, insan davranışlarından etkilenmektedir[30]. Bu nedenle sosyal bilimlerdeki kanunlar, doğa bilimlerindeki kanunların kesinliğine ve netliğine (precision) ulaşmamıştır. İnsanı anlamak, davranışlarını tahmin ve kontrol etmek, molekülleri anlamak, tahmin ve kontrol etmekten daha zordur[31]. Bu nedenle insanla ilgili alanlarda, bir önceki kısımda söz ettiğimiz, nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir. Bilim felsefesi ve epistemoloji ile ilgili bu konuların burada ayrıntısına daha fazla girmeden bir başka bilimsel disipline, "formal bilim" olarak adlandırılan bilimsel disiplinlere kısaca bakmak yararlı olacaktır.

Doğa bilimleri ile sosyal bilimleri ayıran en önemli fark, sosyal bilimlerin konusu olan "insan"ın serbest düşünme ve hareket etme özelliğine sahip olmasıdır. Doğa bilimlerinde açıklanan olaylar ilgili "kanun"ların dışına çıkmadığı halde, soysal bilimlerdeki "kanun"lar, insan davranışlarından etkilenmektedir.

Bilimsel çalışmaların disiplinlere ayrılarak doğa bilimleri, sosyal bilimler ayrımı yapılmasının yanında, matematiğin yeri özel bir önem arz etmektedir. Bu özel önem hem matematiğin diğer bilimsel disiplinlerden farklı olmasından, hem de diğer bilimsel disiplinlerin matematiği kullanmak zorunda olmasından ileri gelmektedir. Carl F. Gauss'un çok bilinen deyişi ile "matematik, bilimlerin kraliçesidir."[32]

Matematik, teorik (soyut) formal sistemlerin teorik (soyut) çalışmaları ile ilgili bir disiplindir. Bu nedenle doğa bilimleri ve sosyal bilimler dışında, ayrı bir grup olarak "formal bilim" olara kabul edilmektedir. Formal bilimler grubu içinde matematik başta olmak üzere, mantık, sistemler teorisi, enformasyon teorisi ve bilgisayar bilimleri yer almaktadır. Matematiğin en önemli özelliği, çalışma konuları ile ilgili olarak tamamen soyut teorik fikirlerden başlayıp, yine soyut düşünce ile tutarlı fikirler üreterek çalışma alanını genişletmesidir. Başka bir deyişle matematik soyut düşünceye dayanır. Oysa doğa bilimleri ve sosyal bilimler, doğa olayları ve sosyal olaylar ile ilgili gözlemlerden hareket ederek hipotez üretir. Doğa bilimleri ve sosyal bilimlerin ürettikleri modeller daima "gerçeğin replikası" olarak düşünülür ve gerçeği yansıtmayan modeller eksik sayılırken, soyut matematik modellerin hareket noktası gerçeğin replikası olması değildir. Özellikle doğa bilimlerinin çalışmalarında matematiğin yoğun olarak kullanılmasından dolayı, matematik adeta bir doğa bilimi olarak düşünülmektedir.

Matematik, teorik (soyut) formal sistemlerin teorik (soyut) çalışmaları ile ilgili bir disiplindir. Bu nedenle doğa bilimleri ve sosyal bilimler dışında, ayrı bir grup olarak "formal bilim" olara kabul edilmektedir.

Matematik daima kendi içinde tutarlı olan ve üniversal bir doğruluk taşıyan sembollere dayanan ve soyut nitelik taşıyan özel bir bilimsel uğraşı dalıdır. Bu uğraşı dalında bilgi üretimi yapılırken,

aksiyomlardan kendi içinde tutarlı bir şekilde tümdengelim yolu ile yeni bilginin yaratılması esastır, aksiyomlarla ilgili tanımlamalar için doğada veya sosyal olaylarla ilgili ampirik deneyler yapmaya gerek yoktur. Matematiğin kendi içindeki bilgi üretimi yöntemi, sorunları gibi konular ile matematik biliminin ayrıntısına ilişkin konular bu kitabın konusunu aşar. Ancak bu konuya son vermeden önce matematikçi olmayanları çok ilgilendirmemekle beraber, bilim felsefesi ve matematik alanında bilgi üretimi ile ilgili olarak, bunun bir anlamda sonu olmayan bir faaliyet olduğu anlamına gelen, ilginç bir yaklaşıma kısaca değinmek "ufuk açıcılık" açısından yararlı olacaktır. Konu, matematik aksiyomların ispatı ile tutarlı ve doğru bilgiye ulaşma yöntemine ilişkin olarak Kurt Gödel (1906-1978) tarafından 1931 yılında ifade edilen ve kısaca "Eksiklik Teoremi" olarak bilinen görüştür. Bu görüşün ana fikri şudur: Bir aksiyom sistemi kendi kendisinin tutarlılığını kanıtlayamaz (kararsızlık ilkesi). Ayrıca bir aksiyom sistemi, o sistemin bütün doğrularını içermez. O sistem içinde doğruluğu ve yanlışlığı ispatlanamayan teoremler vardır (eksiklik ilkesi). Yüzde yüz tutarlı olan bilim üretme yöntemleri kendi tutarlılıklarını ispatlayamazlar. Dolayısıyla "tamsayı aritmetiği içeren her hangi bir sistem içinde, sistemin aksiyomlarından hareketle doğruluğu ya da yanlışlığı kanıtlanamayacak önermeler bulunur."[32a] Bunun anlamı, birtakım aksiyomlara dayanan formal ve tutarlı sistemler, esasında aksiyomlarındaki yetersizlik nedeniyle eksiktirler. Eksiklik ilkesi adı buradan gelmektedir. Sonuç olarak burada vurgulamak istediğimiz, matematik gibi günlük yaşamın hemen her alanında kullanılan bir sistematik ve bilimsel olmanın dili olan bir alanın kendi içinde de bilgi üretimi konusu, adeta sonu olmayan bir uğraşı olarak görünmesidir.

Doğa bilimlerindeki çalışmaların kullandığı "dil" matematiktir. Aynı şekilde sosyal bilimlerde de açıklamak istedikleri olaylara ilişkin kavramlarla ilgili tanımlama, ölçme ve değerlemelerde matematik gittikçe artan ölçüde kullanılmaktadır. Hatta pozitivist yaklaşıma göre, bilim dallarının ürettikleri "bilgi"nin genel doğruları gösterme derecesinin matematiği kullanma derecelerine bağlı olduğu kabul edilmektedir.

Böylece buraya kadar yapılan açıklamalarla bilimsel disiplinlerin yapıları ve kendi aralarındaki farklılıklardan kısaca söz etmiş bulunuyoruz. İşletme yönetimi, niteliği itibarıyla, insan bilimleri grubuna, yani sosyal bilimler grubuna dahildir. Bu nedenle, sosyal bilimlerle ilgili olarak ileri sürülen görüşler, yönetim için de geçerlidir. Ancak, işletme yönetiminin bir diğer yönü daha bulunmaktadır. Bu da, işletmelerin, müşterileri için "değer yaratmaları", bunu "sürdürülebilir" bir tarzda yapmaları, bunu yaparken küreselleşme derecesi gittikçe artan "bir rekabet ortamı" içinde çalışmaları hususlarıdır. Bütün bunlara ek olarak yönetim disiplininin başka boyutları da bulunmaktadır: bunlar, işletme yönetimi işinin "sonuç almaya -üretmeye dönük" bir uğraşı olması, "yöneticilik" işinin de bu sonuç almayı "başkalarının çalışması ile" gerçekleştirmek durumunda olması ve yönetim disiplininin başarısının, ancak "uygulama sonuçları" ile görülebileceği hususlarıdır. Bu nedenlerle kitabımızda, bir bilimsel disiplin olarak yönetimin incelenmesi ile birlikte yönetim uygulamaları da esas alınacaktır. Bu konulara bir sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak değinilecektir.

DİPNOTLAR

1) "**An Introduction to Science: Scientific Thinking and Scientific Method**"; http://www.carleton.ca/~tpatters/teaching/climatechange/scientificmethod.html
2) Cemal YILDIRIM; **Bilimsel Düşünme Yöntemi;** Bilgi Yayınevi, 1997, s. 14.
3) Necmi GÜRSAKAL; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri,** Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, No: 178, 2001, s. 3.
4) **"An Introduction to Science: Scientific Thinking and Scientific Method";** http://www.carleton.ca/~tpatters/teaching/climatechange/scientificmethod.html
5) Necmi GÜRSAKAL, aynı eser, s. 4.
6) Taha AKYOL; **"Hukuk ve Akil",** Milliyet, 29.12.1996.
7) Bu konuda bakınız: Yavuz DİZDAR, "**Tak etti canıma bu maskeli balo ve onun sahte yüzleri**" Dünya Gazetesi, 6 Kasım 2013, s.14; ayrıca Greg DAWES, **"Nullius in verba, Nihil in verbis"** https://blogs.otago.ac.nz/emxphi/2012/02/nullius-verba-nihil-verbis-sapere-aude/
8) Hüseyin BATUHAN; **Bilim ve Şarlatanlık;** Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.30-32 arası.
9) Ahmet İNAM; **Epistemiyatri Kapısını Açarken,** http://www.metu.edu.tr/~www41/ahmet-inam/epistemiatri.htm
10) Cemal YILDIRIM, aynı eser, s. 29.
11) A.M. Celal ŞENGÖR, Zümrütten Akisler: "**Hipotezin Zararları ve Türkiye'de İnsan İlişkileri**" Cumhuriyet Bilim Teknik, 20.02.2009
12) İrfan ERDOĞAN, "**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Sorunlar ve Çözümler**", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vo.13 Sayı.1, Mart 2013, s.2 ve devamı.
13) Cemal YILDIRIM; adı geçen eser, s. 81.
14) Editor's Comments: "**Construct Clarity in Theories of Management and Organization**"; The Academy of Management Review, Vol.35, No.3, July 2010, s. 346-347.
15) Bu konuda, tarihi eski görünmekle beraber, araştırmacılar için son derece yararlı olan şu kitaba bakınız: Claire SELLTI, Lawrence WRIGHTSMAN and Stuart COOK; **Research Methods in Social Relations**; Holt, Rinehart and Winston; 1976, s. 70 ve devamı.
16) Robert SUTTON and Bary STAW; **"What Theory Is Not";** Administrative Science Quarterly, Vol. 40, No. 3, September 1995, s. 371 ve devamı.

16a) Aynı eser, s.378.

17) Lee SECHREST;**" Methodological Issues in Management Research**"; A White Paper prepared for Management Research in VA Workshop, November 19-20, 2001, s. 1.
18) Bu konularla ilgili olarak bakınız: Gene BELLINGER, Durval CASTRO, Anthony MILLS; **http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm**
19) Aynı eser, s.1.
20) Anne Sigismund HUFF; "**Changes in Organizational Knowledge Production**", The Academy of Management Review; Vol. 25, No: 2, April 2000, 5.288-281.
21) Ali YILDIRIM, Hasan ŞİMŞEK; **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2006, s. 30.
22) Aynı eser, s. 30.
23) Haluk GERAY; **Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş,** Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006, s. 65.
24) Nitel Araştırma Yöntemleri ile ilgili olarak şu esere bakınız: Türker BAŞ, Ulun AKTURAN; **Nitel Araştırma Yöntemleri,** Seçkin Yayınevi, Ankara, 2008.
25) Belal BAAQUIE and Lai Choy HENG; **"Science and Scientific Method",** http://www.scholars.nus.edu.sg/natureslaw/methodology/anti-method/s.htm
26) http://www.notable-quotes.com/k/knowledge_quotes.html
27) Bu konularda özellikle bakınız: **Beyond Positivism: Toward a Methodological Pluralism for the Social Sciences;;** *www-personal.umd.umich.edu/~delittle/BEYPOSIT,PDF.*

28) A. M. Celal ŞENGÖR; **Newton, Goethe ve Sosyal Bilimler**, PIVOLKA, 2003, 2(3).

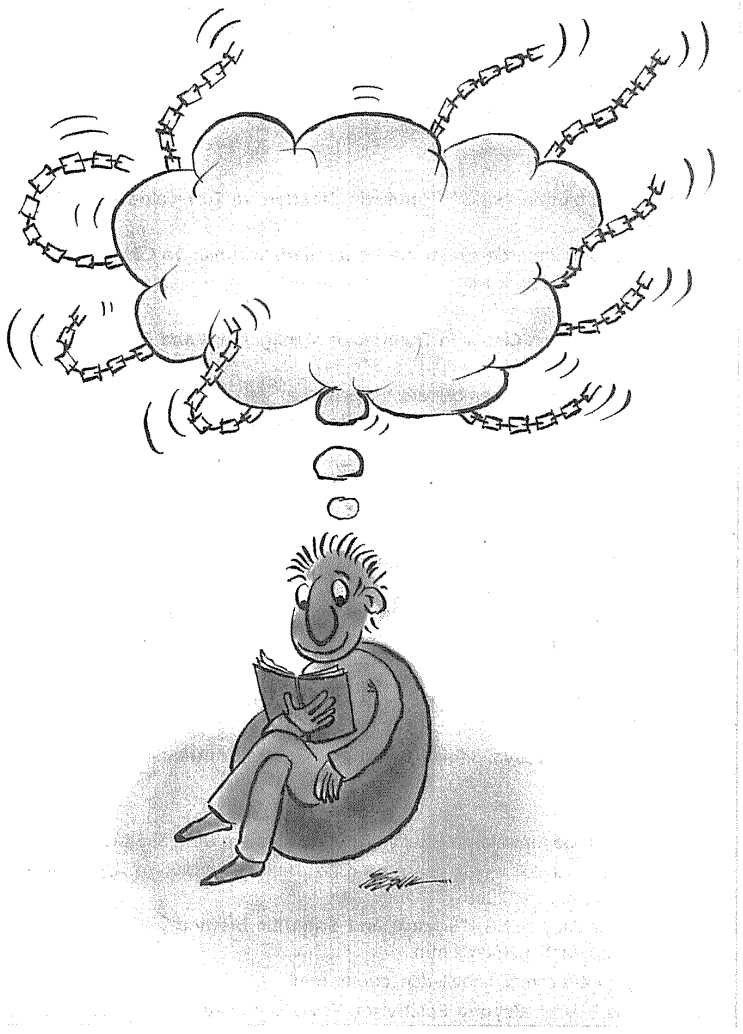
29) Eleonora MONTUSCHI, **"Should We Still Compare the Social Sciences to the Natural Sciences?"**, Sociologica, 3/2008, November-December, Bologna.

30) Stephen COVEY, **The Seven Habits of Highly Effective People,** Simon and Schuster, 1989, s.24.

31) Paul ZEIGLER; **"Scientific Method in the Social Sciences"**; http://www.sdp.org/sdp/spirit/SocSci.htm.

32) **http://www.Reference.com/browse/wiki/**Formal_sci

32a) Erhan GÜZEL; "**Matematiğin Temel Problemi**", Bilim ve Teknik, 28.01.2011, s.13; bu konuda ayrıca bakınız: Murat Can ALPASLAN; "**Bilgi Üretenlerin Zor Seçimi: Mutlak Doğrular, Mütevazı Develer**", Sosyoekonomi, Temmuz-Aralık 2006-2.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM ALANINDA BİLGİ BİRİKİMİ, İŞLETMELER ve TOPLUMSAL YAŞAM, TEMEL İŞLETME KAVRAMLARI

BİRİNCİ KISIM
YÖNETİM ALANINDA BİLGİ BİRİKİMİ

Birinci Ayırım
TARİHİN DERİNLİKLERİNDEN GÜNÜMÜZE YÖNETİM BİLGİ BİRİKİMİ

İkinci Ayırım
YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDAKİ GELİŞMELERİN ZAMAN ÇİZGİSİ ÜZERİNDE ŞEMATİK GÖSTERİMİ

İKİNCİ KISIM
İŞLETMELER ve TOPLUMSAL YAŞAM

Birinci Ayırım
İŞLETME TANIMI, ÖZELLİKLERİ ve TEMEL EKONOMİK DÖNGÜ

İkinci Ayırım
İŞLETME SİSTEMİNİN İÇ YAPISI ve ALT-SİSTEMLER

Üçüncü Ayırım
TEMEL KAVRAMLAR

İKİNCİ BÖLÜM

BİRİNCİ KISIM

Birinci Ayırım

TARİHİN DERİNLİKLERİNDEN GÜNÜMÜZE YÖNETİM BİLGİ BİRİKİMİ



1. TARİHİN DERİNLİKLERİNDEN GÜNÜMÜZE "YÖNETİM" BİLGİ BİRİKİMİ

"Yönetim" konusunun insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek mümkündür. Gerçekten Milattan önceki yüzyıllardan başlayarak günümüze kadar, insanların küçük veya büyük topluluklar halinde yaşamaları veya bu tür toplulukları oluşturmaları ile birlikte "yönetim" uygulamalarının ortaya çıktığı kabul edilmektedir. İnsanların kendilerini ve kendi topluluklarını çeşitli "düşmanlar"a karşı korumak amacıyla bir araya gelmeleri ile başlangıçta küçük toplulukların yönetimi işi, daha sonra da ordular gibi daha büyük toplulukların oluşması ile "askeri yönetim – military management" uygulamaları ortaya çıkmıştır. İlkel kabilelerden Milattan önce kurulmuş büyük devlet ve imparatorluklara, Milattan sonra ve sanayi devrimi öncesi kurulmuş devletler ve imparatorluklardan sanayi devrimi sonrası devletlerine kadar hemen her "topluluk"ta (kabile, beylik, devlet, medeniyet, imparatorluk vs. de), bu iç ve dış güvenliği sağlamak amacı ile "ordu – askerlik yönetimi" alanında büyük bir bilgi birikimi olmuştur.

Aynı şekilde, topluluklar halinde yaşamanın oluşma ve gelişmesi, bu toplulukların kendilerini idare edecekleri, toplumsal yaşamı yönetecekleri çeşitli düzenlemeler ve uygulamalar yapmalarına neden olmuştur. Böylece ortaya "devlet idaresi" (public administration) uygulamaları çıkmıştır. Çeşitli büyüklükteki kabile ve devletlerden imparatorluklara, monarşik ve meşruti uygulamalardan cumhuriyet ve demokrasi uygulamalarına kadar her topluluğun kendi özelliğine göre oluşan değişik uygulamalar bugün itibariyle yine büyük bir bilgi birikimi yaratmıştır.

İlkel kabilelerden milattan önce kurulmuş büyük devlet ve imparatorluklara, milattan sonra ve sanayi devrimi öncesi kurulmuş devletler ve imparatorluklardan sanayi devrimi sonrası devletlerine kadar hemen her "topluluk"ta, iç ve dış güvenliği sağlamak amacı ile "ordu – askerlik yönetimi" alanında büyük bir bilgi birikimi olmuştur.

Benzer şekilde insanların moral ve inanç ihtiyaçlarını karşılayan çeşitli dinsel ve ahlaki öğretiler doğmuş, inanç faaliyetlerini düzenleyen kurallar oluşmuş ve bu kuralları uygulayan insanları yönetmekle ilgili çeşitli kurallar geliştirilmiştir. Böylece "din idaresi – religion / religious management" konusunda bilgi birikimi ortaya çıkmıştır.

Yine yukarıdaki gelişmeler gibi, insanların oluşturdukları "aile"lerin yönetilmesi konusunda da değişik uygulamalar görülmüştür. Toplumun yapısına göre insanlar çeşitli gruplara ayrılırken (örneğin asiller, köleler, kast sistemi gibi) bu gruplardaki bireylerin aile ilişki ve uygulamaları arasında farklar oluşmuş, krallık ve aristokrat ailelerden büyük ailelere, ataerkil – anaerkil aile düzenlerinden çekirdek aileye kadar, aile içi düzenlemeler ve yönetimi ile ilgili olarak "aile yönetimi - family management" bilgi birikimi oluşmuştur.

Bu arada toplumlar arasındaki ticaretin zamanla şekil ve kapsam değiştirerek geliştiği, çeşitli ekonomik görüşlere uygun olarak bu faaliyetlerin düzenlendiği bilinmektedir. Fizyokrat görüşlerden merkantilist anlayışa, ipek yolundan Venedik / Cenovalılardan, deniz aşırı yolculuklara, kolonyalizmden emperyalizme ve günümüz ekonomik sistemlerine kadar, toplumlar arasındaki ticaret ilişkilerini düzenleyen kurallar geliştirilmiş ve bu alanda da bir "ticaret yönetimi – commerce management" bilgi birikimi oluşmuştur.

Öte yandan, yukarıda kısaca belirtilen alanları etkileyen başlıca gelişme olarak "teknoloji" belirtilmelidir. Yaşamın hemen her alanında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, yenilikler, buluşlar, yukarıda sözü edilen alanlardaki yönetim uygulamalarını, hatta bu toplulukların yaşam tarzlarını değiştirmiştir.

Bugün anladığımız anlamda "işletme yönetimi – management" olayının ortaya çıkışı da, yine böyle bir teknolojik değişim sonucu olmuştur. Sanayi devrimi olarak adlandırılan ve 1700'lü yılların ortalarından 1800'lerin ortalarına kadar devam eden ve esas itibarıyla toplumların "üretim ilişkilerini" değiştiren teknolojik gelişmeler, kitle üretimini, işçi sınıfını, burjuva sınıfını, başkasına ücret

karşılığı çalışma düzenini geliştirmiştir. Dolayısıyla, üretimin küçük ve dağınık birimlerden büyük ve belli yerlerde merkezleşmiş birimlere – fabrikalara dönüşmesi ile bugün anladığımız ve kullandığımız anlamda "yönetim – management" faaliyeti ortaya çıkmıştır. Bu üretim birimleri de "işletme – business" adı altında tanımlanarak toplumun refahını artıracak mal veya hizmetleri üreten ve yönetilmesi gereken birimler olarak incelenmeye başlanmıştır. Bu arada hem bu "işletme" birimlerinin yapısı ve yönetim özellikleri incelenip yeni yaklaşımlar geliştirilirken, aynı zamanda bu birimlerin faaliyetlerini düzenleyici başka "ekonomik", "hukuki" ve "toplumsal" önlemler alınmaya başlanmıştır. Örneğin ticari faaliyetleri düzenlemek ve desteklemek üzere 1694'te Bank of England kurulmuş, 1785'te Amsterdam Borsası ve hemen akabinde Londra Borsası kurularak işletmelerin hisse senetlerinin alım-satımı başlatılmıştır. 1856'da İngiltere Parlamentosu'nda, bugünkü anlamda Anonim Ortaklık yapısını düzenleyen kanunlar kabul edilmiştir. Başka bir deyişle, ayrı bir disiplin olarak "işletme yönetimi" sanayi devriminden sonra hızla gelişmiştir.

Üretimin küçük ve dağınık birimlerden büyük ve belli yerlerde merkezleşmiş birimlere – fabrikalara dönüşmesi ile bugün anladığımız ve kullandığımız anlamda "yönetim – management" faaliyeti ortaya çıkmıştır.

Bazen sadece "yönetim" (management) denildiğinde de yine "işletme yönetimi" anlaşılmaktadır. Bu arada şu hususu tekrar vurgulamakta yarar vardır. İşletme yönetimi konusu, sanayi devrimi sonucu, ayrı bir disiplin olmakla beraber, daha önce sözünü ettiğimiz yönetim uygulamalarında kullanılan pek çok kural ve görüş, bu işletme yönetimi disiplini içinde de yerini almıştır. O kadar ki, örneğin bugün motivasyon veya iletişim konusunda kullandığımız pek çok kavram ve kuralı, Konfüçyüs'ün öğretisinde, eski Mısır'lıların uygulamalarında, Romalıların anlayış ve hukuk düzenlerinde görmek mümkündür.

İşletme yönetimi alanındaki bu bilgi birikimi, daha önceki kısımlarda belirttiğimiz gibi değişik yollardan ve yöntemlerle oluşmuştur. Yani bu bilgi birikimi bir yandan fiilen yöneticilik yapanların deneyimleri, başarı sağlamış uygulamalar, "ünlü" yönetici veya komutanların buluş ve yaratıcılıkları, önemli yanlışlıklar, krizler ve felaketler, bazı "düşünür" ve "bilge kişiler"in önerileri ile gelişip birikmiş ve çoğu kez usta-çırak ilişkisi içinde gelecek kuşaklara aktarılmıştır. Diğer yandan, özellikle sanayi devriminden, sonra işletme faaliyetlerinin toplumların yaşam tarzlarını değiştiren önemli bir faaliyet olduğu ve ayrı bir disiplin olarak belirdiği dönemle birlikte, işletme yönetimi faaliyetlerini "bilimsel bir yaklaşımla" ve "sistematik bir şekilde" incelemek yolu ile bilgi birikimine katkı artmıştır. Bu konuda dönüm noktası sayılabilecek yaklaşımlar 1900'lerin başlarında ortaya çıkan "bilimsel yönetim- scientific management" anlayışı olmuştur.

Yönetim konusunun, niteliği gereği, farklı disiplinlere ait kavram ve teknikleri kullanması, farklı disiplinlerdeki bilim insanlarının da işletme yönetimi konuları ile ilgili araştırmalar yapması, işletme yönetimi alanına farklı açılardan bakılmasına neden olmuştur. Bu farklı bakışlar, işletme yönetimi disiplininin dinamizmini sağladığı gibi, bir yandan da adeta bir "karmaşa" manzarası yaratmıştır. Kısaca özetlersek;

- İlk defa 1961'de Harold Koontz'un dile getirdiği (daha sonra 1981'de revize edilen) "Management Theory Jungle" manzarası
- Her türlü yönetim çalışma ve araştırmasını uygulamaya dönük bir açıdan ele alan ve uygulayıcı yöneticinin bunları nasıl daha etkin kullanabileceği ve etkin olabileceği görüş açısını taşıyan "yönetimcilik" bakış açısı
- Uygulamaya ilişkin sorunlardan etkilenmeden sadece ve sadece bir bilimsel disiplin olarak yönetim ve organizasyonlara bakan, bilimsel bilgi birikimine katkı amacı güden ve esas itibariyle doğa bilimleri yaklaşım ve yöntemlerini kullanan "bilimci" bakış açısı (Behlül Üsdiken'e

göre "...Bilimcilik, doğa bilimleri modelini esas alma, yönetimcilik ise, en temelde, yönetim sorunlarına çözüm getirmeye dönük olma anlamına gelmektedir."[1])

- İletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişme ve küreselleşmenin oluşturduğu ortamda ortaya sürekli yenileri çıkan yeni yönetim kavram ve teknikleri
- Daha çok kamu yönetimi alanında olmak üzere, diğer bilimsel disiplinlerin yönetim alanına girişi ve katkısının ulaştığı yüksek derece nedeniyle "yönetim disiplini" artık neredeyse kendi özünü ve amacını kaybeder hale gelmiştir şeklindeki bakış açısı
- Son olarak bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve yapay zekâ ile işlerin bilgisayarlar tarafından yapılır, kararları bilgisayarlar tarafından verilir hale gelmesi.

2. BİLGİ BİRİKİMİNDE FARKLI BAKIŞ AÇILARI VE YÖNTEMLER

İşletme yönetimi alanında bilgi birikimi değişik kaynaklardan beslenmektedir. Bu kaynakları başlıca iki gruba ayırmak mümkündür: Fiilen iş hayatında çalışan uygulayıcıların katkıları ve işletme yönetimi ve organizasyon konuları ile akademik olarak uğraşan akademisyenlerin çalışma ve araştırmaları, ve danışmanların katkıları.

İş hayatında fiilen "değer üreten birimlerin" yani işletmelerin değişik kademelerinde çalışan yöneticiler, karşılaştıkları sorunları çözmek için, o döneme kadar birikmiş olan bilgi birikiminden yararlanacaklardır. Bu bilgi birikimine, ilgili okullarda, seminer, kurs vb bilgi aktarıcı eğitim faaliyetlerine katılarak, kendi üst yöneticilerinin uygulamalarından öğrenerek (usta-çırak gibi) ulaşacaklardır. Fakat bu arada kendileri de bazı yeni kavram veya uygulamalar, teknikler geliştirebilecekler ve bunlar yazılı hale getirilip "öğretilebilir bilgi hazinesi"ne eklendikçe, işletme yönetimi alanındaki bilgi birikimi artacaktır. Bu tarzda fiili uygulayıcılardan kaynaklanan bilgi, çoğu kez bilimsel araştırma yöntemleri ile ulaşılan bilgi olmayabilir. Yani bu tür bilgiler, çoğu kez tekil nitelikte, tek tek işletmelerden, sektörlerden veya belirli yöneticilerin uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu kaynakla ilgili olarak bilgilerin geçerliliğinin testi, kavramların tutarlılığı, daha önce yapılan çalışmalarla ilişkisi gibi konular söz konusu değildir. Bir genel işletmecilik teori veya yaklaşımının uygulamaya aktarılması, bu yöneticiler kanalıyla olacaktır. Dolayısıyla uygulama sırasında karşılaşılabilecek sorunların çözümü için geliştirilen yöntemler, değişik bakış açılarından uygulamanın yapılması vs. gibi teori veya yaklaşımları "yorumlayıcı" çalışmalar bu uygulayıcılar tarafından gerçekleştirilecektir. Bu nedenlerle, bu kaynaktan gelen bilgi birikimi katkısının son derece önemli olduğunu söylemek mümkündür. Başarılı iş adamlarının yazmış oldukları "deneyim paylaşım kitapları" da bu çerçevede ele alınmalıdır. Şüphesiz bu arada Frederick Taylor, Henri Fayol, Alfred Sloan Jr. gibi fiilen yönetim uygulaması içinde olduğu halde yönetim sorunlarına bilimsel bir yöntemle yaklaşmaya çalışarak (yani tarif – tasnif konusu) işletme yönetimi konusunda yöneticilik uygulamalarını etkileyecek çalışmalar yapan yöneticileri de belirtmek gerekir. Yönetim alanındaki bilgi birikimine bu kaynaktan gelen katkının ana amacı uygulamadaki yöneticinin sorunlarına çözüm bulmak ve daha başarılı bir işletme yöneticiliğinin yollarını araştırmaktır.

Yönetim alanındaki bilgi birikiminin ikinci kaynağına geçmeden önce iki noktayı tekrar hatırlatmak ve vurgulamak yararlı olacaktır. Bunlardan birincisi, burada kullanılan "bilgi" terimi ve kavramıdır. İngilizcede data, information, knowledge terimleri farklı kavramları ifade ederken Türkçemizde bu üçlü genellikle veri, bilgi şeklinde ifade edilir olmuş, aradaki information, Türkçede "malumat", kaybolmuştur. Oysa bilgi, bilimsel yöntemle ulaşılan ve yanlışlanıncaya kadar doğruluğu genel olarak kabul edilen bulgulardır. Bu nedenle uygulayıcı yöneticilerden gelen katkıları, "bilgi" yerine sadece "malumat" veya "bireysel görüş", "bireysel uygulama", "bireysel deneyim" olarak adlandırmak daha doğru olabilirdi. İkinci olarak vurgulamak istediğimiz husus, özellikle günümüz kitle iletişim araçlarının büyük etkisi ile bazen bu bireysel görüşler veya deneyimler, "yeni bir yönetim yaklaşımı", "yönetimde devrim" vs. gibi popülist bir yaklaşımla takdim edilmekte ve yaratılan yeni yönetim kavramları için değişik "metafor"lar (benzetmeler) kullanılmaktadır. Bu takdim edilen "malumat" ve "metafor"-

lar, hem sürekli tekrarı hem de bunu söyleyen ve yayanların ünü, toplumdaki önemi ve bilinirliği gibi nedenlerle, bir süre sonra, sorgulanmadan, bilimsel bir gözle değerlemeye tabi tutulmadan "bilgi" olarak kabul edilmeye başlanmaktadır. Selami Sargut'a göre, her metaforun bir kuram gibi algılanması ile sonuçta var olmayan bir kuram bolluğu görüntüsü ortaya çıkmaktadır[2].

Böyle bir gelişme, kitabımızın ilerideki bölümlerinde değineceğimiz gibi, bazen "yönetim kavramları yaratma endüstrisine" dönüşmekte ve her yeni yönetim kavramı ve "bilgisi", belli bir süre "raf ömrü" olan, bu süre içinde tüketilen yani modası geçen, bir süre sonra yeni bir kavram veya "bilgi"nin piyasaya sürüldüğü bir ortama dönüşmektedir. Doğa bilimleri uygulamalarında rastlanamayacak böyle bir durum, bazen bu moda "bilgi"nin "gerçek inananları"nı da (true believers) yaratmakta ve bu kişiler için, işletme yönetimi artık bu moda "bilgi" çerçevesinde ele alınıp tartışılmaktadır. Bu hususları belirtmemizin nedeni, hiçbir şekilde, uygulayıcı yöneticilerden gelen katkıları küçümsemek değildir. Tam tersine bu kaynaktan gelen her türlü görüş, deneyim paylaşımı, yeni uygulama veya yeni yaklaşımların son derece değerli ve ufuk açıcı olduğunu, ancak bunların çoğunun, bilimsel bir süreç sonucu ortaya çıkmadığı, genel eğilimi açıklayan teori değil fakat uygulamaya dönük kavram, teknik ve yöntem olduğunu vurgulamaktır.

İşletme yönetimi ve organizasyonu alanındaki bilgi birikimine katkı yapan ikinci ana kaynak akademik çalışma ve araştırma yapanlardır. Şüphesiz bu grubun başında çeşitli bilimsel disiplinlere mensup bilim insanları gelmektedir. Yönetimin "eklektik" niteliği dolayısıyla, çok değişik bilim dallarının kavramlarının kullanıldığını daha önce söylemiştik. İşte bu değişik dallara mensup bilim insanları, yaptıkları bilimsel araştırmalarla, yönetim bilgisi hazinesinin genişlemesini sağlamaktadırlar. Psikolojiden sosyolojiye, antropolojiden tarihe, fizikten matematiğe, biyolojiden kimyaya, felsefeden istatistiğe, mühendislikten değişik sanat dalları mensuplarına kadar hemen her bilim dalı, uygulamalı bilim dalı ve sanat dalları mensupları, işletme yönetiminin değişik yönleri ve değişik analiz birimleri bazında yaptıkları araştırmalarla alana katkıda bulunmaktadırlar. Bu kaynaktan gelen katkıları, yönetim alanındaki "kuramsal bilgi" olarak adlandırmak doğru olacaktır.

Burada, kuramsal bilginin oluşması ile ilgili yöntem tartışmalarına kısaca değinmek yararlı olacaktır. Esasında daha önceki bölümde bilim, bilimsel düşünce ve bilimsel yöntem konularına değinilmişti. Yönetimin bir "bilim mi", yoksa "bir sanat" mı olduğu şeklindeki eski tartışmaya girmeden burada değinmek istediğimiz şudur: İşletme Yönetimi ve Organizasyon alanının bilimsel niteliğinin artmasının, yapılacak araştırmalarda doğa bilimleri yaklaşımının, yani pozitivizm bakış açısının kullanılmasına bağlı olduğu kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, yönetim disiplininin sosyal bilim olarak gerçek yaşamdaki olayları araştırmak için önce araştırılacak konunun tanımlanması, konu ile ilgili hipotezlerin geliştirilmesi, araştırma konusu ile ilgili kavramların, değişkenlerin saha araştırması ile değerlerinin ölçülerek hipotezin test edilmesi, kabul edilen hipotezlerin, diğer bilim insanlarının bilgisine sunulması ve yanlışlanıncaya kadar bilimsel bilgi olarak kabul edilmesi, bilimsel disiplin olmanın gereği olarak kabul edilmiştir. Bu şekilde uygulamadaki yöneticilerin günlük sorunlarına çözüm üretmek gibi bir endişe olmadan, yönetimle ilgili olduğu düşünülen veya merak edilen bir konunun tamamen bilimsel prosedüre uygun olarak araştırılması ile yönetim alanındaki bilgi birikimine bilimsel katkı yapılacağı düşünülmektedir. Hatta, bir bilimsel disiplin olarak meşruiyetin sağlanması ancak bu şekilde mümkün olacaktır. Nitekim işletme yönetimi eğitimi alanında önemli bir dönüm noktası sayılan ve 1959 yılında hazırlanan iki çok bilinen raporda **(Gordon ve Howel raporu** ile **Pierson raporları)**, üniversiteler bünyesindeki işletme yönetimi okullarının bilimsel nitelik kazanabilmeleri için, başarılı iş adamlarının başarı hikayelerini anlattıkları yerler değil, fakat pozitivist bir yaklaşımla doğa bilimlerinin kullandığı metotları kullanarak araştırmalar yapmaları gerektiği vurgulanmıştır.

İşletme Yönetimi ve Organizasyon alanının bilimsel niteliğinin artmasının, yapılacak araştırmalarda doğa bilimleri yaklaşımının, yani pozitivizm bakış açısının kullanılmasına bağlı olduğu kabul edilmiştir.

Ancak bu "pozitivist" bakış açısı, son zamanlarda eleştirilmeye başlanmış ve özellikle 1960'lı yıllardan itibaren gelişen ve "postmodernizm "olarak adlandırılan görüş taraftarlarınca, konusu insan olan yönetim alanında, doğa bilimleri metotlarının kullanılamayacağı ileri sürülmüştür. Bu görüş taraftarlarına göre, modernizmin ana araştırma bakış açısı olan pozitivizmde, araştırma konuları araştırıcı tarafından doğrudan, arada hiçbir "tercüman" olmadan incelenebilir, kavramlar net olarak ölçülebilir, aynı inceleme ve ölçmeler başkaları tarafından da aynen yapılabilir ve bütün bunları yapan araştırmacı, araştırma konusuna karşı bağımsızdır ve onun bir parçası olmaz. Oysa, postmodernist yaklaşıma göre, sosyal bilimlerin konusu olan insana ilişkin araştırmalarda doğrudan gözlem ve ölçme yerine, insanların "algıladıkları", araştırmaya katılan insanların "yorumları" ve "düşünceleri" ile araştırma değişkenlerinin değerleri belirlenebilir. Öte yandan araştırmacı da, gerek kullandığı dil gerekse kendisinin de belli bir kültürün ürünü olması nedeniyle, araştırma konusuna karşı bağımsız ve objektif kalması zordur. Aynı şekilde, yapılan bir araştırmanın başkaları tarafından objektif olarak tekrarı zordur, çünkü sosyal yaşamda her yönü ile aynı olan iki olay bulmak da zordur. Bu nedenle bir araştırma sonucunun yanlışlanması veya doğrulanması çok fazla anlam ifade etmeyecektir. Çünkü her araştırma kendi sosyal ve kültürel özellikleri olan bir ortamda cereyan eder. Bu nedenle bir araştırmanın "replikası", yani daha önce yapılan bir araştırmanın aynısının olması zordur. Yapılan bir araştırmanın bulguları, olsa olsa araştırma konusu ile ilgili karşılaşılan pek çok olaydan sadece birisinden ibarettir.

Ancak bu "pozitivist" bakış açısı eleştirilmeye başlanmış ve "postmodernizm "olarak adlandırılan görüş taraftarlarınca, konusu insan olan yönetim alanında, doğa bilimleri metotlarının kullanılamayacağı ileri sürülmüştür.

Bu farklı görüşlere ek olarak, bir diğer bakış açısı olarak, sosyal bilimlerin konusu olan olayların, ancak "kaos" ve "kompleksite (complexity-karmaşıklık) bakış açısı ile açıklanma yoluna gidilebileceği ileri sürülmüştür. Dolayısıyla sosyal nitelikli, yani içinde insan olan olaylarda sebep-sonuç ilişkisinin, doğa olaylarındaki doğrusal (linear) sebep-sonuç ilişkisinin aksine, sosyal olayların her yönünün, başka olayların ve olayın geçtiği çevrenin her yönü ile ilişkili olduğu, bu nedenle sebep- sonuç ilişkisinin doğrusal olmayan (nonlinear olduğu) özellik taşıdığı görüşü, yönetim alanındaki çalışmalarda üzerinde daha fazla durulan bir "bakış açısı" (paradigma) olmaya başlamıştır[3].

sosyal nitelikli, yani içinde insan olan olaylarda sebep-sonuç ilişkisinin, doğa olaylarındaki doğrusal (linear) sebep-sonuç ilişkisinin aksine, doğrusal olmayan (nonlinear olduğu) özellik taşıdığı görüşü, yönetim alanındaki çalışmalarda üzerinde daha fazla durulan bir "bakış açısı" (paradigma) olmaya başlamıştır

Yönetim olayının bilimsel olarak ele alınmaya başlandığı "sanayi devrimi"nden bugüne kadar yapılan bilimsel çalışmalar, bu çalışmaların amacı, vurgusu, analiz birimi, sonuçları vs gibi açılardan değerlendirilmesi ile ortaya çeşitli yönetim ve organizasyon "teorileri" veya "yaklaşımları" çıkmaktadır. Daha doğrusu yapılan çalışmalar değişik isimler altında gruplanmaktadır. Bu teorilerin bazıları doğrudan uygulamadaki yöneticinin sorunlarına çözüm yolları bulmak amacını güderken bazıları sadece bir "yönetim bilim" veya "örgüt bilimi" uygulaması olarak bu alandaki genel doğruları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bazı araştırmalar, analiz birimi olarak tekil bir organizasyon içindeki örneğin "çalışanların davranışları"nı esas alırken diğer bazıları belli bir sektördeki, tüm organizasyonları (işletmeleri) bir grup (popülasyon) olarak ele almakta ve bunların genel davranış özelliklerini

bulmaya çalışmaktadırlar. Araştırma yazınında "analiz birimi" olarak bilinen bu konu ile ilgili olarak, biraz daha geniş anlamda olmak üzere "mikro-temelli düşünce" (microfoundational thinking) veya kısaca "mikro-temeller" (microfoundations) kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Mikro-temellerden kasıt, sosyal nitelikli bir araştırmada, araştırılan konuyu içeren ve üzerinde durularak sonuç çıkarılacak değişkenleri (analiz birimini) net olarak ve diğerleri ile hiyerarşik olarak belirlemektir. Bir başka deyişle, araştırma konusu katmanlarına ayrılarak (reductionism), bu daha küçük katmanları açıklayarak bütüne doğru gitmektir. Örneğin bir organizasyon araştırmasında, en küçük analiz birimi, organizasyonda çalışan birey, onun üzerinde bölüm (veya departman), onun üzerinde "işletmenin bütünü" ve nihayet aynı nitelikte birbirine rakip olan "işletmeler topluluğu" ele alınabilir. Bu arada, yönetim biliminin eklektik özelliği nedeniyle başka bilim dallarından alınan diğer kavramlar da, bir "mikro-temel" örneğidir. Örneğin psikolojiden alınan ve bireyin öğrenme kapasitesi ile ilgili kavram olan "içselleştirme kapasitesi" (absorptive capacity) gibi[4].

Araştırma yazınında "analiz birimi" olarak bilinen bu konu ile ilgili olarak, biraz daha geniş anlamda olmak üzere "mikro-temelli düşünce" (microfoundational thinking) veya kısaca "mikro-temeller" (microfoundations) kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Mikro-temellerden kasıt, sosyal nitelikli bir araştırmada, araştırılan konuyu içeren ve üzerinde durularak sonuç çıkarılacak değişkenleri (analiz birimini) net olarak ve diğerleri ile hiyerarşik olarak belirlemektir.

Özet olarak bu üç grubun katkıları ile biriken bilgi, ortaya çıkış dönemlerine, özelliklerine ve vurgularına göre "yönetim teorileri" veya "yönetim yaklaşımları" şeklinde gruplanmıştır. Bu şekilde ortaya çıkan yaklaşımlardan bazıları, yönetim sorunlarının kantitatif yöntemlerin kullanılması ile nasıl çözülebileceği üzerinde dururken, diğer bazıları tamamen psikoloji kökenli kavramlarla çalışanları incelemektedirler[5].

Böylece, gerek kronolojik (tarih sırası) gerek kapsam ve vurgu olarak, uygulamadaki yöneticilerin şu veya bu şekilde kullanabileceği çok geniş bir bilgi birikimi, repertuar oluşmaktadır. Oluşan bu repertuar ve kuramsal bilgi birikimi, bazen doğrudan uygulayıcı yöneticilerin kendileri tarafından fakat daha çok danışmanlar tarafından uygulamada kullanılabilecek yöntem, teknik ve kavramlara dönüştürülmektedir. Bu anlamda danışmanlık faaliyetleri de bir bakıma, bilgi yaratma ve uygulama faaliyeti olarak görülebilir[6].

DİPNOTLAR

1) Behlül ÜSDİKEN; "**Tarihsel Bir Bakışla Bilim – Yönetim Birlikteliği**", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, Ekim 2002, s. 129. Bu konuda ayrıca bakınız: Behlül ÜSDİKEN ve Hüseyin LEBLEBİCİ; "**Örgüt Teorisi**", Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, 2. Cilt, Örgüt Psikolojisi, (Ed: Neil Anderson, Deniz Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesveren); Literatür, 2009, s. 441 ve devamı.

2) Selami SARGUT, Şükrü ÖZEN; "**Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme", Örgüt Kuramları,** İmge Kitapevi yayınları, Ankara, 2007, s. 12 -13.

3) Bu konunun ayrıntıları için özellikle bakınız:
   - Max Boisot ESADE and Bill McKELVEY, "**Integrating Modernist and Postmodernist Perspectives on Organizations: A Complexity Science Bridge"**, Academy of Management Review, July 2010, Vol. 35 No.3, s.415-427 arası;
   - Selami SARGUT, "**Sosyal Bilim Olarak Örgüt ve Yönetim Araştırma Alanları: Bilimsel Meşruiyet Sorunları Nasıl Aşılır?",** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran 2012, Cilt:12 Sayı:2, s. 1-13 arası
   - Ülkemizde, yönetim ve organizasyon alanındaki bilgi birikiminin nasıl başladığı ve geliştiği konularında: Behlül ÜSDİKEN, **"Importing Theories of Management and Organization- The Case of Turkish Academia"**, 1997, International Studies of Management and Organization, Vol.26 No.3, s.35 ve devamı

4) Timothy M. DEVİNNEY; **"Is Microfoundational Thinking Critical to management Thought and Practice"** The Academy of Management Perspectives, May 2013, Vol:27 No.2, s.81-84 arası ve Jay BARNEY and Teppo FELIN; **The Academy of Management Perspectives,** May 2013, Vol.27 No.2 s. 138-155 arası

5) Ülkemizde yönetim alanındaki bilgi birikiminin hangi kaynaklardan ve hangi bakış açıları itibariyle geliştiğini ayrıntılı olarak inceleyen Behlül ÜSDİKEN'in yönetim ve organizasyon alanının alt alanlarının oluşması ve gelişmesi ile ilgili araştırmaları, ülkemizdeki yönetim bilgi birikimini en kapsamlı biçimde inceleyen çalışma olmuştur. Behlül ÜSDİKEN, Zeynep ERDEN; **"1990'lı yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar"**; Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:2 Sayı: 1, Mart 2002, S.: 91-112 arası.

6) Maxine ROBERTSON, Harry SCARBROUGH, Jacky SWAN; "**Knowledge Creation in Professional Service Firms: Institutional Effects",** Organization Studies, 24-issue 6, July 2003, s. 833

İKİNCİ BÖLÜM

BİRİNCİ KISIM

İkinci Ayırım

YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDAKİ GELİŞMELERİN ZAMAN ÇİZGİSİ ÜZERİNDE ŞEMATİK GÖSTERİMİ

YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ GELİŞMESİNDE ÇEVRESEL DEĞİŞMELERİN ETKİSİ ve GELİŞMENİN ZAMAN ÇİZGİSİ (TIMELINE) ÜZERİNDE ŞEMATİK GÖSTERİMİ

Yönetimin değişmeyen sorusu ve çevresel değişmelerle bu soruya verilen cevapların değişmesi, kanımızca yönetim yaklaşımlarının gelişmesini en iyi açıklayan bir bakış açısıdır.

Yönetim ve organizasyon alanında antik dönemlerden bu günkü bilgi toplumu dönemine kadar geliştirilen her uygulama ve "yaklaşım"ın temel sorusu değişmemiş, fakat bu soruya asırlar boyunca verilen cevaplar değişmiştir. Bu temel soru şu olmuştur:

Belirlenen bir amacı insan toplulukları ile gerçekleştirmek için ne yapmalı? Amaçlar doğrultusunda insanlar nasıl harekete geçirilmeli ve amaç gerçekleştirilmeli?

Yönetim ve organizasyon alanında antik dönemlerden bu günkü bilgi toplumu dönemine kadar geliştirilen her uygulama ve "yaklaşım"ın temel sorusu değişmemiş, fakat bu soruya asırlar boyunca verilen cevaplar değişmiştir.

Bu temel soruya, antik dönemlerden itibaren fiili uygulama örnekleri ile, yazılı tablet veya diğer yazılı dokümanlarla değişik cevaplar verilmiş, ve insanları yönlendiren ve kral, asil, firavun, prens, padişah, şef, komutan, şah ve benzeri isimler verilen "yönetici"nin neleri nasıl ve ne zaman yapması gerektiği; yönetime konu olan insanların (yönetilenlerin) seçilmesinden, özelliklerine kadar kendilerine nasıl davranılması gerektiği ile ilgili öneriler; ve yönetilen insan sayısı arttıkça bunların nasıl "organize edileceği", işleri yaparken hangi "teknolojileri" kullanacakları, yapılan tüm işlerle ilgili kayıtların nasıl tutulacağına kadar pek çok alanda, yönetim işinden sorumlu olanların nelere dikkat etmeleri gerektiği çeşitli düşünürler ve bilge kişiler tarafından ifade edilmiştir. Dolayısıyla, yukarıda belirttiğimiz **temel yönetim sorusuna, içinde yaşanılan her devrin özelliklerine (çevre koşullarına) göre değişik cevaplar verilmiştir.** Her dönemin hakim toplumsal yapısı ve bu yapı içindeki kurumların toplumdaki önemine ve bilinen teknolojik imkanlara göre, yöneticilerin neler yapması gerektiği sorusuna cevaplar üretilmiştir. İşletme adı verilen üretim birimlerinin toplum yaşamında önemli bir yer kazanması ve toplumun genel yapısındaki değişmeler sonucu, daha önceleri işletme (ekonomik yaşam) dışındaki alanlarda (askeri uygulamalar, devlet yönetimi gibi) geliştirilen cevaplar, yerini işletmeler ve kapitalist toplum içinde yöneticilik işine bırakmıştır. Sonuçta günümüzde, yönetim ve organizasyon yaklaşımları adı altında ele alınan konular (elinizdeki kitap da bunun bir örneğidir), bir bakıma ve asırlardır değişmeyen temel yönetim sorusuna, bilimsel bir çerçeve içinde, "işletme" bakış açısından verilen cevapları içermektedir. Ancak daha önce özet olarak sözünü ettiğimiz "devlet yönetimi- bu günkü kamu yönetimi, askeri yönetim, din yönetimi, aile yönetimi, ticaret yönetimi gibi alanlarda temel yönetim sorusuna verilen cevaplardan bazılarının günümüz "işletme yönetimi" içinde geçerliliğini koruduğu veya benzer yeni "yaklaşımlara" öncülük yaptığı söylenebilir.

Bu açıklamalarla söylemek istediğimiz şudur: İşletmelerin yönetimi ve organizasyonuna ilişkin olarak geliştirilen her görüş ve yaklaşım (veya teori), işletme dışındaki çevre unsurlarının değişmesi, özellikleri ve işletmeleri yeni arayışlara zorlaması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, yönetim yaklaşımlarını tam olarak anlayıp değerleyebilmek için, bunların geliştirildikleri dönemlerin çevre unsurlarına (teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel, hukuksal çevre unsurları gibi) bakmak ve bu çerçevede değerlemek gerekir. Sonunda görülecektir ki, geliştirilen her yeni yönetim ve organizasyon anlayış ve yaklaşımı, daha öncekileri tamamlayan, veya tamamen farklı bir bakış açısı getiren bir yaklaşım olmuştur. Bunun sonucunda da, uygulamadaki yöneticilerin kullanabilecekleri yönetim kavram, araç, teknik ve teorilerinin sayısı artmış, kısaca yöneticilerin alet çantasındaki "yönetim ve organizasyon araçlarının sayısı" kabarmış ve zenginleşmiştir.

Bu gelişme, bir sosyal bilim disiplini olarak "yönetim"in ortaya koyduğu bilgi birikimini ifade etmektedir. Bu bilgi birikiminden nasıl, hangi şekilde yararlanacağını kararlaştırmak ise yönetim sanatının esasını ifade etmektedir. Dolayısıyla, sonuç olarak, yönetim bir sanat mıdır yoksa bir bilim

midir sorusu, kanımızca, halen geçerliliğini korumaktadır. İşin niteliğine ve diğer koşullara göre bu iki unsurun oranı değişebilir, ama varlıkları ortadan kalkmaz. Sonuç olarak denilebilir ki, yöneticilik, mevcut bilgi birikiminden yararlanarak, amaçları gerçekleştirecek şekilde insanları yönlendirmek, yönetmektir. Yani soru asırlar öncesi sorulan temel soru, cevap ise yönetim bilgi birikimine göre içinde yaşanılan döneme göre verilen farklı cevaplardır.

Yöneticilik, mevcut bilgi birikiminden yararlanarak, amaçları gerçekleştirecek şekilde insanları yönlendirmek, yönetmektir. Yani soru asırlar öncesi sorulan temel soru, cevap ise yönetim bilgi birikimine göre içinde yaşanılan döneme göre verilen farklı cevaplardır.

Antik dönemden MS 1800'lere kadar olan dönemdeki gelişmeler (özet olarak)[1]:

- Sümerler (MÖ 2000'ler) tarafından geliştirilen kanunlar, bir yandan yönetici-yönetilen ilişkilerini, bir yandan toplumsal yaşamdaki düzeni ve ülke yönetimi için uyulması gereken ilkeleri (Ur-Namnu kanunları gibi) belirlemiştir.
- Akadlar Sümerleri yenerek Mezopotamya'da hüküm sürmüş ve Akad kralı 1. Sargon halkına yayınladığı bildirilerle yaptığı işleri anlatmış, düzenli ordu kurmuş ve kendi güç ve karizmasını kuvvetlendirmiştir.
- Sümerler ve Akad uygarlıklarından sonra Mezopotamya'da tarih sahnesine gelen Babil uygarlığı, Hammurabi kanunları ile tanınmaktadır. Hukuk alanında Hammurabi geliştirdiği kanunlarla, devlet yönetiminde teokrasi yerine dünya devleti anlayışını getirmesiyle ve yönetici olarak yetkisinin Tanrı tarafından sadece kendisine verildiğini ifade ederek meşruiyetini yönetimin meşruiyeti kavramlarını getirmesi ile bilinmektedir.
- Mısır Uygarlığı, MÖ 3000-1500, günümüzde de hayranlıkla izlenen Piramitlerin yapıldığı dönem, yönetim anlayışının, özellikle bürokratik yapıların, Firavun'un en tepede olduğu hiyerarşik yapıların, yönetim uygulamalarına ilişkin kayıt düzeninin geliştirilmesi ile bilinmektedir.
- Çin de Sun Tsu, günümüzde de adı geçen, strateji, askeri yönetim ve iş yapma ile ilgili ilkelerini geliştirmiştir.
- Antik Yunan'da Sokrates moral, ahlak ve devlet konusunda, Aristo formal mantık anlayışını geliştirmiştir.
- Çok geniş topraklarda hüküm süren Roma İmparatorluğu döneminde toplum yaşamında yazılı kuralların önemi, günümüz hukuk anlayışını da etkileyen Hukuk düşüncesi ve uygulamaları, devlet örgütlenmesi ve kurumlar konusunda geliştirdikleri yönetim kavramları ile yönetim düşüncesine katkı yapmışlardır.
- Venedikli Luca Pacioli, 1494 de, günümüzde de kullanılan çift taraflı kayıt sistemine dayanan muhasebe uygulamasını geliştirmiştir.
- İtalya'da Niccolo Machiavelli, çok bilinen, Prens adlı kitabı ile yöneticilerin politik güç elde etmelerinin yollarını önermiştir.
- 1500'lerden itibaren, değişik düşünürler ekonomik yaşamın kuralları ile ilgili görüşler geliştirmişler ve 1776'da Adam Smith, çok bilinen, kısaca "Milletlerin Zenginliği" diye anılan ve tam ismi, ile "Milletlerin Zenginliğinin Sebepleri ve Niteliği Üzerine Bir Araştırma" başlıklı kitabını yazmış ve günümüz kapitalist ve liberal anlayışın temeli olmuştur.
- Bu arada Çin'de Konfüçyüs, yönetim ilkeleri, yöneticilerin nasıl davranmaları gibi konularda ayrıntılı öneriler geliştirirken Musevilik, Hıristiyanlık ve İslam dinleri de yönetim, yönetici ve insan ilişkileri konularında değişik hükümler getirmiştir.

Bu çok kısa özetleme insan yönetimi, insan ilişkileri, yetki-güç konuları, eşitlik, haksızlık, başarı gibi kavramları, organize etme, insanları çalıştırma, standart kayıt tutma, bilgi verme, tarihteki meşhur komutanların yönetim tarzları gibi konuların çok önceleri dile getirildiğini göstermektedir. Ancak bu konular, kanımızca henüz, çok ayrıntılı olarak incelenmemiş ve günümüzde kullanılan yönetim kavram ve tekniklerinin hangilerinin kökeninin nerede olduğu tam olarak araştırılmamıştır.

Yukarıda kısaca sözünü ettiğimiz dönemler boyunca toplumsal yaşamın yapısı, önemli faaliyetler ve kurumlar değişmiştir. Başlangıçtaki bireysel ve grup yaşamından toplumsal yaşama geçilmiş, insanların güvenlik ihtiyacı için örgütlenme zorunluluğu hissedilmiş, yiyecek ihtiyacı birbirinden bağımsız bireysel ve aile içindeki gayretlerle çözümlenmiş, ekonomik anlamda tarım faaliyetleri toplumu karakterize eden ana faaliyet olmuştur.

Daha sonra 1750'lerde başlayan ve bireysel ve dağınık üretim birimlerinin, geliştirilen teknolojiler ile belirli merkezlerde toplanarak daha büyük ve ucuz üretim yapan birimlerin ortaya çıkması ile toplumsal yaşamın niteliği değişmiş ve imalat ağırlıklı sanayi toplumu ortaya çıkmaya başlamıştır. 1850'li yıllardan itibaren hızlanan bu gelişmeler, toplumdaki "üretim ilişkilerini" değiştirmiş ve kapitalist ekonomik hayat gelişmiş ve işletmeler bu yaşamın en önemli kurumları olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle önce İngiltere'de daha sonra ABD de tekstil sektöründe başlayan ve diğer sektörlere yayılan makineleşme, büyüme, daha çok insanın üretim merkezlerinde (işletmelerde) toplanması ile hem sosyal sorunlar hem de bu üretim birimlerinin daha rasyonel çalışıp daha fazla üretim yapmaları konusu yöneticilerin kaygısı haline gelmiştir. İşte bu ortamda, 1911 de, Frederick W. Taylor, bir işletmede üretimin ve yönetimin nasıl yapılması gerektiğine dair "The Scientific Management" başlıklı kitabını yayımlamış ve bugün Klasik Yönetim Teorisi olarak adlandırılan yönetim yaklaşımı ortaya çıkmış, ve günümüze kadar, toplumdaki değişmeler ve olaylara bağlı olarak yeni yönetim yaklaşımları geliştirilerek uygulamadaki yöneticilerin kullanabileceği araç (alet, kavram, teknik, model, teori) sayısı artmış, içeriği zenginleşmiştir.

Yönetim düşüncesindeki gelişmelerin 1900 ve sonrası dönemi, kitabın 4. Bölümünde, Yönetim ve Organizasyon Teorileri bölümünde ayrıntılı ve kronolojik olarak ayrıca ele alınacaktır. Aşağıda, yöneticilerin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için neler yapmaları, hangi konulara odaklanıp kararlar alarak çalışanlarını yönlendirmeleri gerektiği konularında geliştirilen düşünceler, önerilen uygulamalar özelliklerine ve vurgularına göre gruplanarak, kronolojik olarak, zaman-çizgisi üzerinde, bir gelişme doğrultusunu ifade edecek tarzda "gelişme durakları veya dönemleri olarak" belirtilmiştir. Bu yapılırken aynı zamanda bu ilgili dönemlerdeki ortamı karakterize eden önemli sosyal, kültürel, ekonomik ve genel toplumsal özellikler ile çevre koşulları da başlıklar halinde özetlenmiş, ana fikir önderleri ile önerilen yönetim teknikleri isim olarak belirtilmiştir.

Yönetim Teori, Yaklaşım ve Uygulamalarının Gelişmesine Kısa Bir Bakış

1. DURAK: 1910-1920-1930'lar...

Fikir Önderleri

F. W. TAYLOR
H. FAYOL
M. WEBER

Ortamın Özelliği:

- Sanayi Devrimi
- Daha fazla üretim
- Gelişen burjuvazi
- Artan talep

Teoriler:

- Bilimsel Yönetim Teorisi
- Yönetim Süreci Teorisi
- Bürokrasi Yaklaşımı

Yönetim Düşüncesinin Vurgusu/Teknikler:

- Standardizasyon
- Formalleşme
- Plan, Program
- Yönetim İlkelerine Uyma
- Normatif bakış açısı
- Ekonomik-Rasyonel Davranış
- Mekanik Organizasyon Yapıları

2. Durak: 1930-1940'lar...

Fikir Önderleri:

E. MAYO
ROETHLISBERGER
K. LEWIN ve diğerleri

Ortamın Özelliği:

- Dünya Ekonomik Krizi
- İnsani Düşüncelerin Ön Plana Çıkması
- Hawthorne Araştırmaları
- Verimliliği Arttırma

Teoriler:

- Davranışsal Yönetim Teorisi

Yönetim Düşüncesinin Vurgusu/Teknikler:

- İnsan Davranışlarındaki Rasyonellik Şüphesi
- Küçük Grupların Varlığı
- Bir Sosyal Yapı Olarak Organizasyon
- Beşeri İlişkilerin Önemi
- Motivasyon
- Liderlik
- Informal Organizasyon

3. Durak: 1940-1950'ler...

Ortamın Özelliği:

- 2. Dünya Savaşı
- Kısıtlamalar
- Kaynak Tercihleri

Teoriler:

- Matematiksel (Kantitatif) Yönetim Teorisi
(Yönetim Bilimi Teorisi)

Yönetim Düşüncesinin Vurgusu/Teknikler:

- Matematik ve İstatistik Tekniklerin İşletmecilik ve Yönetim Sorunlarına Uygulanması
- Kantitatif Karar Teknikleri
- Lineer Programlama
- Harekat Araştırmaları (Yöneylem Araştırmaları - Operational Research)
- Model Kurma, Simülasyon

4. Durak: 1950-1960'lar...

Ortamın Özelliği:

- Soğuk savaş yılları
- Kore Savaşı
- Hippies
- Her konuda bir tane "en iyi"nin olmadığının anlaşılması
- Olaylara bir bütün olarak bakma zorunluluğu
- Her şeyin başka bir şeyle ilişkili olduğunun anlaşılması
- Maddi refah yanında farklı arayışların doğuşu

Teoriler:

- Sistem Anlayışı ve İşletmecilikte Sistem Yaklaşımı

Yönetim Düşüncesinin Vurgusu/Teknikler:

- Yönetimde statik ve katı durumlardan çok "akış" (flow) önemlidir
- Her kademenin yönetim sorunu farklıdır
- Yönetim sorunlarını anlamak için sistemin tamamını görmek gerekir
- İşletmenin her birimi farklı şekillerde organize edilebilir
- Organizasyonlar birer sosyo-teknik sistemdir
- Üretim yaklaşımı yerine pazarlama yaklaşımı
- Stratejik Yönetim

5. Durak: 1960-1970-1980'ler...

Ortamın Özelliği:

- Gelişen bilgi işleme teknolojisi
- Hizmetler sektörünün öneminin artması
- Dünya petrol şoku
- Dünya ticaretindeki gelişme
- Yükselen eğitim düzeyi
- Demokratikleşme arayışları
- Artan Japon rekabeti

Teoriler:

- Durumsallık (Koşulsallık) Yaklaşımı

Yönetim Düşüncesinin Vurgusu/Teknikler:

- Yönetimde statik ve katı durumlardan çok "akış" (flow) önemlidir
- Yönetim olayları mutlak değil, nispidir.
- A için doğru olan B için yanlış olabilir
- Çevre koşulları önemlidir
- Durgunluk yerine değişme
- Kriz yönetimi
- Çevreye adaptasyon (uyma)
- İnsan unsurunun artan önemi
- Ekip çalışması

6. Durak: 1980-1990'lar...

Ortamın Özelliği:

- Haberleşme ve Bilgi İşleme Teknolojisindeki İnanılmaz Gelişme
- Doğu Bloku rejimlerinin yıkılması
- Sınırların ortadan kalkması
- Globalleşme, Tüm Dünya'nın Oyun Alanı Olması
- İnsan Hakları Anlayışındaki Gelişmeler
- Kalite ve Müşterinin Artan Önemi
- Rekabet, Rekabet, Rekabet
- Bilgi Toplumu
- Katılım ve Söz Sahibi Olma

Teoriler:

Tek bir isim altında özetlenebilecek teori yerine yönetim düşüncesinde çok farklı bakış açıları ve uygulamaların ortaya çıkması. Başlıcaları:

- Toplam Kalite Yönetimi
- Değişim Mühendisiliği (Reengineering)
- Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)
- Şebeke Organizasyonu (Networking)
- Küçülme (Downsizing)
- Personeli Güçlendirme (Empowerment)
- Yalın Yönetim (Lean Management)
- Öğrenen Organizasyonlar
- Ekip Organizasyonu
- Hiyerarşik otorite yerine bilgi otoritesi
- Sanal organizasyonlar

7. Durak: 1990-2000 +

Ortamın Özelliği:

- İletişim ve bilişim teknolojilerinin
  - Kişisel yaşamı
  - Toplum yaşamını
  - Ülke/devlet yaşamını hızla ve radikal bir tarzda değiştirmesi
- Değişimin sürekli olması
- Bilginin güç kaynağı haline gelmesi
- Kültürel, sosyal, ekonomik alanlarda hızlı değişimler
- Küreselleşmenin gelir dağılımını farklılaştırması
- Zengin-fakir aralığının açılması
- Ülkelerarası stratejik birliktelikler (ekonomik, siyasi)
- Sermaye akışının hızının miktarının artması
- Artan uluslararası rekabet
- Yapay zeka çalışmaları
- Genetik, moleküler biyoloji çalışmaları
- Uzay teknolojileri
- Uluslararası işletmelerin artan gücü
- Non-linear (chaos) düşünce tarzı
- İşlerin kaybı, yeni işlerin doğuşu

Yönetim Düşüncesinin Vurgusu/Teknikler:

- Karar verme sürecinde teknolojinin artan kullanımı
- Liderliğin artan önemi
- Sanal organizasyonlar
- Şebeke organizasyonları
- Şeffaflık
- Kurumsal yönetim (governance)
- Kalite-maliyet-zaman üçgeninin kritik önemi
- Paylaşım
- "Beyin" işinin önemi ve "entelektüel sermaye"
- Senaryolarla yönetim
- İletişim, imaj ve istihbaratın kritik önemi

Yönetim düşüncesinde ortaya çıkan farklı görüşlerden ana vurguları ortak olanların bir araya getirilmesiyle oluşturulan bu "yönetim yaklaşımları" gruplamasının, sadece yönetim anlayışındaki gelişmeleri çok kabaca özetleyen bir gruplama olduğu unutulmamalıdır. Burada önemli olan iki husus vardır: Birincisi, işletme yönetimi ve organizasyonuna ilişkin olarak yöneticilerin neler yapmalarını gerektiğini öneren bu düşüncelerle, bu düşüncelerin genel olarak ortaya çıktığı dönemlerde toplumsal yaşamı etkileyen önemli değişim ve dönüşümlerin ilişkisi, bu değişimlerin yönetim anlayışı ve uygulamalarına

yansımasıdır. İkincisi de, burada sözü edilen tarihsel dönemlerin kesin gün,ay,yıl belirten dönüşüm zamanları olmayıp, sadece belli görüşlerin yoğunluk kazanıp uygulamadaki yöneticilere çeşitli yeni kavram,yöntem ve teknikler olarak yansımasının yoğunluk kazandığı dönemleri ifade etmesidir. Dolayısıyla, örneğin 2018 yılı itibarıyla bakıldığında, bütün bu yönetim yaklaşımlarının kavramları, önerileri, teknikleri ve yöntemleri, uygulamadaki yöneticilerin işletme yönetimi sorunlarını çözmede yararlanabilecekleri araçlar olarak mevcudiyetini korumaktadır. Yönetici açısından önemli olan, zamanın ve yaşanılan ortam ve sorunun niteliğine göre, bu araçlardan "en uygun" olanını seçmektir. Doğal olarak, en son geliştirilen yaklaşımlar, çağdaş sorunların çözümü için en çok kullanılabilecek yaklaşımlar olmakla beraber, daha önceki yaklaşımların pek çok önerisi günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Önemli olan bu daha önceki yaklaşımları, çağdaş ortamın sorunlarına uygulayabilecek yorumları yapabilmektir.

***

Bu genel açıklamalardan sonra, kitabımızın amaç bölümünde de vurguladığımız gibi, aşağıda izleyen bölümlerde, önce "işletme" olarak adlandırılan sosyal varlıkların (kurumların, firmaların, organizasyonların, teşebbüslerin) genel tanımı, toplumsal ve bireysel yaşamda oynadıkları rol ve önemi ile iç yapıları kısaca ele alınacaktır. Çünkü yöneticilerin yönetim işini gerçekleştirecekleri birimler kendilerine has yapıları olan varlıklardır. Böylece aynı zamanda İşletme Yöneticiliği kitabının işletme'ye ilişkin kısmı da netleşmiş olacaktır. Daha sonra işletme yönetimi alanındaki, yukarıda ana gruplar halinde özetlediğimiz, kuramsal bilgi ve çeşitli güncel yaklaşımlar ele alınacaktır. Bunu yaparken, her kuramsal bilgi ve bunu ortaya çıkaran bilimsel yaklaşımın ana vurgusu, uygulamadaki yöneticilerin bunlardan nasıl yararlanabileceği, bu bulgu ve bilginin uygulamacı için ne anlam ifade ettiği bakış açısı izlenecektir.

Bu bakış açısından yönetim işinin gerçekleştiği "işletme - organizasyon – örgüt" ağırlıklı olarak ele alınacak ve değişik yönetim anlayışlarının organizasyon yapılarını nasıl değiştirdiği, aynı şekilde değişik organizasyon yapılarının yöneticinin kullandığı davranışsal süreçlerini nasıl etkilediği vurgulanacaktır. Bu doğrultuda önce işletme yönetiminin bilimsel bir yaklaşımla ele alınıp incelenmeye başlandığı 1900'lerin başında ortaya çıkan Klasik Yönetim Teorisi üzerinde durulacak, daha sonra Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım, Yönetim Bilimi Yaklaşımı, Sistemler Yaklaşımı, Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı, Modern ve Çağdaş Yaklaşımlar ile Güncel Kavram ve Uygulamalar ele alınacaktır. Bu yaklaşımların bazıları mikro, bazıları makro bakış açısına sahip olup, esas aldıkları analiz birimleri de vurgulanacaktır.

İster "tümdengelim" (deductive) ister "tümevarım" (inductive) yolu izlenerek olsun, ister nicel ister nitel yöntemlerle araştırılsın, sosyal bilimler alanında üretilen bilgilerin güvenilirliği ve gerçeğe yakınlığı henüz doğa bilimleri düzeyine ulaşamamıştır.

Bu bölüme son vermeden önce şu önemli hususu bir kez daha belirtelim: İster "tümdengelim" (deductive) ister "tümevarım" (inductive) yolu izlenerek olsun, ister nicel ister nitel yöntemlerle araştırılsın, sosyal bilimler alanında üretilen bilgilerin güvenilirliği ve gerçeğe yakınlığı henüz doğa bilimleri düzeyine ulaşamamıştır. Bu durumun nedenlerinden birisi, sosyal bilimler alanında doğa bilimlerindeki düzeyde "laboratuar deneyi" yapma imkânı olmayışı, bir diğeri de sosyal bilimlerin ana konusu olan "insan"ın bilinçli olarak kişisel amaçları doğrultusunda değişiyor (farklı davranıyor) olmasıdır, denilebilir. Bütün eksikliklerine rağmen, işletme yönetimine ilişkin bilgi üretiminin büyük ölçüde nitel ve nicel saha (alan) araştırmalarına bağlı olduğunu, bunun bilimsel metot kullanmayı gerektirdiğini ve bunun da pozitivist felsefeye dayandığını bir kez daha hatırlatalım. Ancak bu pozitivist yaklaşım da (veya pozitivist epistemoloji), daha önce de belirtildiği gibi, son zamanlarda eleştirilmeye başlanmıştır. Hatta daha ileri gidilerek yönetimle ilgili araştırmalardaki nispi geriliğin nedeni olarak pozitivist epistemoloji paradigmasının (bakış açısı) gösterildiği bazı görüşler olduğunu da belirtelim[2].

DİPNOTLAR

1) Endüstri devrimi öncesi dönemdeki yönetim düşünce, kavram ve konuları için özellikle bakınız: Gülay BUDAK ve Gönül BUDAK; **İşletme Yönetimi,** Barış yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2013, s. 21-34 arası

2) Omid NODOUSHAN; **"Epistemological Foundations of Management Theory and Research Methodology"**; Human Systems Management, Vol. 19, No: 1, 2000, s.71 ve devamı.

İKİNCİ BÖLÜM

İKİNCİ KISIM

Birinci Ayırım

İŞLETME TANIMI, ÖZELLİKLERİ ve TEMEL EKONOMİK DÖNGÜ

Kitabımızın ana konusunu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu oluşturmakta ve "yöneticilik işi" incelenmektedir. Ancak yöneticilik işine girmeden önce işletme olarak adlandırılan "varlıkları" ve "özeliklerini" tanımak yararlı olacaktır. Çünkü yöneticilik işi, işletme adı verilen yapılar içinde gerçekleşecektir. Bu nedenle aşağıda, "İşletmeye Giriş" çerçevesi içinde işletmenin tanımı ve özellikleri kısaca ele alınacaktır.

1. TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ:

İnsanların her türlü ihtiyaçlarını gidermek üzere mal ve hizmet üretmeleri, insanlık tarihi kadar eskidir. İktisat kitaplarında, insanların üretim konusunda, "avcılık"tan "yerleşik üretim" düzenine, "zatî (kişisel ihtiyaçlar için)" üretimden "büyük miktarlarda" ve "standart fabrika üretimine" ve bugün itibariyle "seri uyarlama – mass customization" adı altında bireysel müşteri ihtiyaçlarına göre seri üretim yapmaya kadar geçirdiği evreler ve ürünlerin değişimi yolu ile yapılan ulusal ve uluslararası ticaretin gelişmesi ayrıntılı olarak incelenmiştir. İktisat bilimi çerçevesinde bir işletmenin, genellikle, dört üretim faktöründen (doğal kaynaklar, emek, sermaye ve girişimci) oluştuğu kabul edilir. Toprak, emek ve sermaye faktörlerine ek olarak dördüncü üretim faktörü olarak bazen müteşebbis (girişimci), bazen organizasyon, bazen de son zamanlarda dile getirildiği üzere, bilgi üzerinde durulmuştur. Yani bu üç üretim faktörünü bir araya getirerek birleştiren ve üretimi gerçekleştiren faktör anlamında bu dördüncü faktör olarak girişimci ele alınmaktadır.. İşte, bize göre de, bu dördüncü faktör olan girişimcinin (müteşebbis) bir araya getirdiği üç faktörle birlikte kurduğu organizasyon "işletme"dir. ***Dolayısıyla genel bir tanım olarak "işletme", insan ihtiyaçlarını direkt veya endirekt olarak karşılamak üzere üretim faktörlerini birleştirerek mal veya hizmet (değer) üreten birimler (eski deyişle, iktisadi cüzütam) olarak tanımlanmaktadır.***

İşletme adı altında ele alınan bu "değer üreten birimler", bazen daha titiz bir terminoloji kullanımı açısından değişik kavramlarla tanımlanmışlardır. Bu şekilde, temel tanımları titiz bir şekilde yapanların başında gelen, ülkemizde işletme öğretiminin gelişmesine büyük katkısı olan ve ülkemizdeki ilk İşletme Fakültesi'nin kurulmasına öncülük eden merhum hocamız Prof. Dr. Mehmet Oluç'a göre;

"... insanların ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı olarak karşılamak amacı ile işleyen veya işletilen her iktisadi birime işletme adı verilirken, eğer bu birimler "...başkalarının ihtiyacını sürekli olarak karşılamak üzere, pazarı olan ve pazarda fiyatı oluşan iktisadi mal ve hizmetleri üretmek ve sahibine kâr sağlamak amacını güdüyorsa "teşebbüs" olarak adlandırılır. Buna göre "her teşebbüs bir işletmedir ama her işletme bir teşebbüs değildir"[1].

Bu bakış açısına göre "işletme" kavramı, "teşebbüs" kavramına göre daha geniş bir anlam içeriğine sahiptir.

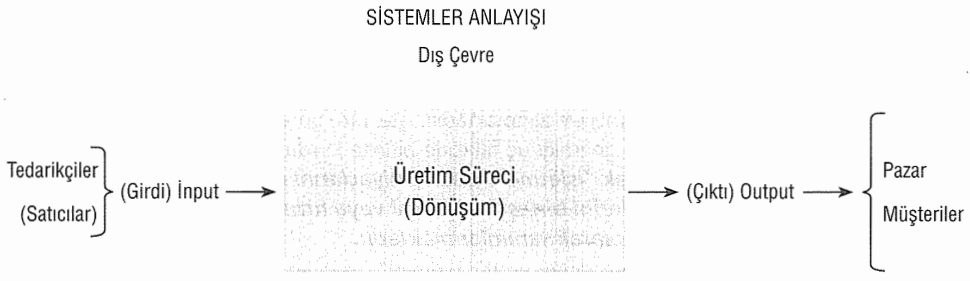
Benzer şekilde, bazen "işletme" kavramının, mal ve hizmet üretmekle ilgili teknik nitelikteki faaliyetlerle özdeşleştirilerek, üretimin yapıldığı teknolojik ağırlıklı birimler için, "teşebbüs" kavramının da bu birimleri bünyesinde bulunduran üst kuruluşlar için kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, bu bakış açısına göre, holding şirket bir teşebbüs, bu holdingin bünyesinde bulunan ve değişik mal ve hizmet üreten birimler (fabrikaları) işletmedir[2].

Bakış açısına ve amaca göre işletme ile ilgili değişik tanımlamalar yapılabilir[3]. Nitekim ilerleyen bölümlerde yönetim ve organizasyon teorilerini incelerken görüleceği gibi, bazı yaklaşımlar işletmeyi ağırlıklı olarak "teknik üretim birimi" olarak ele alırken, diğer bazıları "çevresi ile ilişki içinde olan bir sistem", bir "sosyo – teknik sistem", aile sahipliğindeki işletmelerinin önemi nedeniyle "aile işletmeleri" veya biyolojiden esinlenerek "çevresine uyum kabiliyeti olan bir sosyal canlı" olarak ele almıştır. Ayrıca günümüzde, işletme sahipliği ile yöneticiliğinin ayrışmaya devam ettiği, iletişim ve bilişim teknolojileri ve küresel ilişkilerin sonucu ortaya çıkan sanal ve şebeke organizasyonlarının yaygınlaştığı bir ortamda, mal ve hizmet üreten birimleri tanımlamak için kullanılacak terminoloji de net değildir. Bu ve benzeri nedenlerle günümüzde, çoğu kez, hangi anlamda olursa olsun "işletme"

yerine "organizasyon veya örgüt" terim ve kavramının kullanıldığı da görülmektedir. Firma terimi de İktisat yazınında işletme terimi yerine kullanılmaktadır.

Bizim temel alacağımız işlevsel tanım şu olacaktır: ***İşletme, belli bir ortamda, dış çevresinden aldığı girdileri (input) belirli bilgi, teknoloji ve süreçleri kullanarak, insan ihtiyaçlarını direkt veya dolaylı olarak giderecek ve müşterileri için değer ifade eden, pazarı olan mal ve hizmetlere (output) dönüştüren ve bunları pazarda oluşan fiyat üzerinden satarak gelir (işletmeye giren finansal kaynak) elde eden, bu gelirin bir kısmı ile yeniden tedarikçilerden input alarak işletme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayan, ve bütün bunları yaparken içinde faaliyette bulunduğu ortamın (çevrenin) unsurlarından etkilenen ve etkileyen, ayrı bir kişiliği ve kendine has kültürü olan, değişen ortam koşullara uyum göstererek yaşamını sürdüren bir sistem, bir sosyal canlıdır.***

Uzun görünen bu tanımı, "sistemler anlayışı" içinde, aşağıda Şekil-1 deki gibi ifade etmek mümkündür.

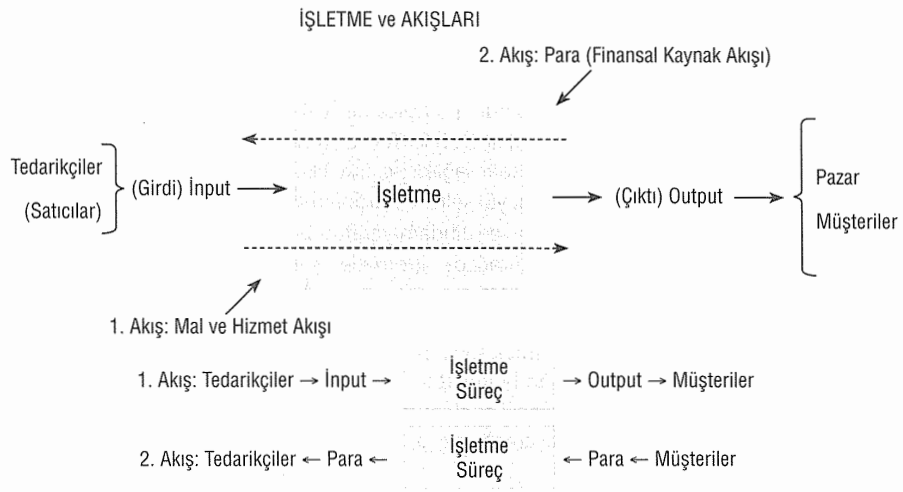


ŞEKİL-1 SİSTEMLER YAKLAŞIMI

Bu işlevsel tanımın ve bu şeklin vurguladığı ana özellikler şunlardır:

- İşletmeler maliyeti olan yani bir bedel ödeyerek aldığı kaynakları kullanan, bu nedenle ekonomik ve verimli çalışmak zorunda olan birimlerdir (işletme, çevresinden aldığı her input için bir fedakarlıkta bulunmakta, yani bunlar için bir bedel ödemektedir, ki bu bedel işletme için maliyettir.)
- İşletmeler aldıkları bu inputları, özellikle imalat yapan işletmelerde, ilave maliyetlere katlanarak (katma değer ekleyerek) işleyen ve müşterileri için değer ifade eden (müşteri ihtiyaçlarını gideren) ürünler (mal ve hizmetler- output) üretmektedir.
- Üretilen bu output çeşitli kanallardan müşterilere ulaştırılmakta, ve fiyat mekanizması yolu ile ürünler el değiştirmektedir. Yani müşteriler kendilerinin sahip oldukları kaynaklardan fedakarlık yaparak (örneğin sahip oldukları paranın bir kısmını harcayarak), fiyat olarak belirlenen bir bedeli işletmeye ödeyerek bu ürünleri satın almaktadır.
- Böylece bir işletme, esasında, zıt yönlü iki akışın (flow) var olduğu bir aracı haline gelmektedir.
- Birinci akış, "**tedarikçiler → input → süreç → output → müşteriler**" yönünde olup, inputların tedarikçilerden (suppliers) temini, bunlarla üretim yapılması ve çıkan outputun müşterilere olan fiziksel ürün akışını veya hizmetin sunumunu ifade eder.
- İkinci akış ise, bu birinci akışın tersi yönde olup, ürünü alarak bedelini ödeyen müşteriden işletmeye, işletmeden de inputların alındığı tedarikçi ve diğer kaynaklara yapılan ödemelerden oluşan parasal akışı ifade eder. Yani akışın yönü: "**tedarikçiler (satıcılar) ← para ← işletme ← para ← müşteriler**" şeklindedir.

İşletme sistemindeki bu iki akışı aşağıdaki Şekil-2 deki gibi göstermek mümkündür:



ŞEKİL-2: İŞLETME VE AKIŞLAR

- Zıt yönlü bu iki akış, belli bir sermaye (para) ile işe başlayıp (buna para 1 diyelim) bununla hammadde alıp üretim yaparak mal üretmek (mal 1 diyelim); daha sonra üretilen bu malı satarak tekrar para elde etmek (para2) ve bu elde edilen para ile yeniden input alarak mal üretmek (mal 2); sonra bu (mal 2) yi satarak tekrar para elde etmek (para 3); bununla yeniden mal üretmek (mal 3) ve bunu satarak para elde etmek şeklinde sürekli bir akış ve döngüyü ifade etmektedir.[4] **para 1→ mal 1 → para 2 → mal 2 → para 3 → mal 3** ....
- İşletmelerin başarılarının nihai ölçütü kabul edilen finansal başarı (kar), bu döngünün sürekli büyüyecek tarzda yönetilmesinden, başarısızlık ise (zarar) yönetilememesinden kaynaklanmaktadır.
- İşletme yöneticiliği işinin, en basit tanımıyla, parasal değer olarak ifade edilecek bu iki akış arasında (katlanılan maliyet ile işletmeye gelen toplam gelir arasında) gelir lehine miktar ve zamanlama olarak, bir fark sağlamak ve bunu sürekli kılarak yaşamını sürdürebilmek (survival) ve sürdürülebilirlik (sustainability) ve bu akışların ve gelir farkının büyüklüğünü daha da arttırmak ve çeşitlendirmek (büyümek- growth) olduğunu söyleyebiliriz.
- Bu durum en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm işletmeler için geçerlidir.
- Şekillerden de görüleceği üzere, işletmeler girdilerini aldıkları çevre unsurları (satıcılar- ham madde, malzeme vs –pazarı) ile çıktılarını verdikleri müşteri çevresi (mal ve hizmet pazarı) arasında ***aracı*** durumundadır
- İşletmenin içinde bulunduğu ortam – çevre – kendi dinamiği içinde sürekli değiştiği için, işletme de yaşamını sürdürebilmek için bu değişime uyum sağlamak zorundadır
- İşletmelerin sürdürülebilir olmaları için sadece kendilerine "input "sağlayan çevre unsurları ve "çıktı"larını verdikleri çevrelerin (pazarların) unsurları ile değil, işletmenin faaliyetlerinden direkt veya endirekt etkilenecek tüm diğer ilgili dış çevre unsurları (doğal çevre gibi maddi unsurlar ve paydaşlar gibi gayri maddi unsurlar) ile sosyal sorumluluk anlayışı içinde uyumlu çalışmak zorundadır.

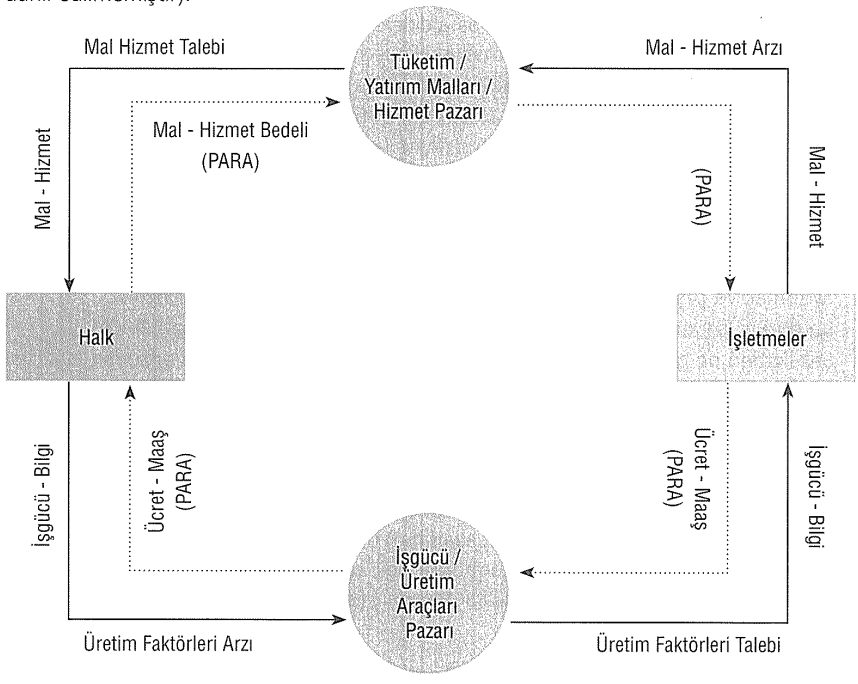
2. TOPLUMSAL YAŞAMDAKİ YERİ VE ÖNEMİ

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş ile birlikte toplumsal yaşamda da önemli değişiklikler olmuş, bireysel (ailesel) ihtiyaçlar için yapılan üretim faaliyetinin yerini büyük miktarlarda yeni gelişen teknolojileri kullanarak yapılan üretim faaliyetleri almıştır. Para ekonomisi gelişmiş, insanlar büyük

ve gelişmiş teknolojilerle üretim yapan birimlerde (işletmelerde) çalışmaya başlamış, buradan elde ettikleri gelir ile ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmetleri satın almaya başlamışlardır. Başka bir deyişle toplumsal yaşamda işletmelerin rolü ve önemi artmıştır. Sanayileşme ve ekonomik gelişme arttıkça işletmelerin kritik önemi daha da artmıştır. Bunun başlıca nedenleri şöyle özetlenebilir:

- İşletmeler ülke ekonomisinin hücreleridir, bu hücreler ve bunların oluşturduğu dokular ve organlar (sektörler) yapı ve işleyiş olarak ne kadar sağlıklı ise, ülke ekonomisi de o derece sağlıklı olacaktır
- İşletmeler toplumun refah düzeyini yükseltecek ürünleri veya hizmetleri üreten birimlerdir
- İşletmeler çalışmak için iş sağlayan ve istihdam yaratan birimlerdir
- Rekabet ortamında, özellikle günümüzde, işletmeler yeniliklerin, araştırma, geliştirme ve inovasyonların gerçekleştirildiği yerlerdir
- İşletmeler üretim faktörleri sahiplerine, faktör bedellerini ödeyen birimlerdir; bu çerçevede toprak sahiplerinin rant gelirini, emek sahibinin ücret gelirini, sermaye sahibinin faiz geliri ve müteşebbisin kâr gelirini sağlayan birimlerdir
- Ülkelerin tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan hizmet sektörlerinin ağırlıklı olduğu bilgi toplumu aşamalarına geçebilmesi, ülke işletmelerinin bu doğrultuda değişmesi ile mümkündür
- Sosyal sorumluluk ve etik değerlerin uygulanmasının net olarak görüldüğü birimler işletmelerdir
- Kısaca, işletmeler toplumsal ve bireysel refahın temel unsurlarıdır.

Özet olarak saydığımız bu temel nedenleri ayrıca aşağıdaki gibi bir Temel Ekonomik Döngü şeklinde de gösterebiliriz: (Basitlik sağlamak amacı ile devlet, bankalar, rakipler, teknoloji gibi unsurlar şekle dahil edilmemiştir).



ŞEKİL- 3 BASİTLEŞTİRİLMİŞ TEMEL EKONOMİK DÖNGÜ

Şekilde dört temel bölge bulunmaktadır: İşletmeler, İşgücü Piyasası, Mal ve Hizmet Piyasası, Halk (hane halkı). Bu dört bölüm arasında birbirine zıt yönde iki döngü-akış vardır:

Birinci döngü-akış, (bireylerin çalışmak üzere işgücü arzı) → (işletmeler tarafından istihdam edilmeleri ve üretim yapılması) → (üretilen mal ve hizmetlerin pazara arzı) → (ve bunların hane halkı tarafından satın alınması) yönündeki döngüdür.

İkinci döngü, (işletmede çalışan bireylerin ücret geliri elde etmeleri) → (bu gelirlerinin bir kısmını kullanarak mal veya hizmet talebi ile pazara çıkmaları ve işletmelerin ürettikleri ürünlerden almaları) → (müşterilerin satın aldıkları ürünler için ödedikleri paranın satış geliri akışı olarak işletmeye dönmesi) yönündeki döngüdür.

Çok basite indirgeyerek, yurt dışından gelir elde etme, bireysel tasarruflar, yurt dışına yapılan satışlar, kredi –borç alınabilecek bankacılık uygulamalarını, devletin ekonomik yaşama karışması gibi gerçek yaşamda söz konusu olan unsurlar dikkate alınmadan çizilen bu temel döngü şeması, işletmelerin bireysel ve toplumsal yaşamdaki önemini göstermektedir. Şöyle ki:

Bireyler emeklerini ve bilgilerini iş gücü piyasasına arz ederek iş arayacak ve burada üretim yapmak için eleman ihtiyacı olan işletmeler tarafından işe alınacaklardır- (İstihdam). Bu şekilde iş bularak çalışanlar işletmeden ücret veya maaş şeklinde gelir elde edeceklerdir. Aile çalışanlarının elde ettikleri gelirler toplamının belki bir kısmı tasarruf edilecek ve geri kalanı ailenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet piyasasından ihtiyaçlarını giderecek ürünleri satın almakta kullanılacaktır. Böyle bir talebin olacağını düşünen işletmeler de bu mal ve hizmetleri pazara arz edeceklerdir. (Arz-talep konusu)

Öte yandan mal veya hizmet satın alan bireyler bunun fiyatını işletmeye ödeyecek, işletme elde ettiği bu gelirleri üretim için yeni girdiler almakta ve çalışanlarının ücretlerini ödemekte kullanacak, bu da ailenin gelirini oluşturacaktır. (parasal akış konusu)

Bu şema işletmelerin toplumsal yaşamdaki önemini göstermektedir. İşletmeler toplumda ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri üreterek ihtiyaçları karşılamakta, yeni ve gelişmiş ürünlerle bireysel ve toplumsal refahı yükseltmektedir. Öte yandan üretim yaparak hem bu üretimin girdilerini sağlayanlara ödeme yapmakta hem de iş yaratarak insanlara çalışma imkanı, dolayısıyla gelir elde etmek imkanı sağlamaktadır. Bu nedenle bir toplumda ne kadar çok ve verimli çalışan işletme varsa (bir diğer anlamda bir toplumda ne kadar çok girişimci varsa) işsizlik sorununun çözümünde o kadar çok imkan sağlanmış olacak, bireyler elde ettikleri gelirle ihtiyaçlarını karşılamak imkanı bulacaklar ve bu harcamalar da işletmelerin mallarına olan talebi yaratacaktır. Böylece günümüz işletme uygulamalarında bir yandan **mal ve hizmetlere olan talebin,** diğer yandan **işletmelerin üretim yapmalarının (yani arz'ın) önemi ortaya çıkmış olmaktadır.** (Bu arada İktisat teorisinde Jean Baptiste SAY tarafından geliştirilen ve "her arz kendi talebini yaratır"- veya pazara arz edilen bir mal, kendi değerine eşit bir talep yaratır- şeklinde ifade edilen Say Kanununu - ya da Mahreçler Kanununu- hatırlamak yararlı olacaktır.)

İşletmelerin toplumsal ve bireysel refahın temel unsurları olmaları ve artan önemleri dolayısıyla işletme yöneticiliği, bireylere ve topluma karşı sorumluluğu olduğu kabul edilen bir "meslek" uygulaması haline gelmiştir. Günümüz toplumlarında ekonomik nitelikteki faaliyetler, diğer her türlü faaliyeti etkileyen önemli faaliyetler haline gelmekte ve işletmelerin toplumsal yaşamın vazgeçilmez kurumları olduğu kabul edilmektedir. Bu durumu ifade etmek üzere, ekonomik olayların tüm toplum kesimleri tarafından yakından izlendiği toplumlar için "işletme faaliyetlerine dönük toplum" anlamında "business oriented society" tanımı kullanılmaktadır.

Toplumsal yaşamda işletmelerin artan önemi dolayısıyla, işletmelerin yönetimi, toplumun ve devlet yönetiminin daha fazla dikkatini ve ilgisini çekmeye başlamış, bunun sonucu olarak işletmelerin "topluma karşı sorumlulukları" 21. yüzyılın önemli tartışma konularından birisi haline gelmiştir. Bu durum "işletme yöneticiliği"nin önemini daha da arttırmış bulunmaktadır.

"İşletme" ile ilgili olarak yukarıda vurguladığımız özellikler, esas itibariyle, kâr amacı ile çalışan kurumlar için geçerli olmakla beraber, çağdaş yaşamda önemli bir yer tutan "kar amacı gütmeyen organizasyonlar", "sosyal amaçlı vakıflar", "kamu sahipliğindeki işletmeler" ve "sivil toplum kuruluşları" gibi çok önemli roller oynayan kurumların da işletme yönetiminin temel ilkeleri doğrultusunda (örneğin planlama, strateji, insan yönetimi, çevreye uyum, performans yönetimi, değişim vb) yönetilmesinin, bunların başarısı için gerektiği söylenebilir.

DİPNOTLAR

1) Mehmet OLUÇ; **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Sermet Matbaası, 1963, s. 4-5.
2) Aynı eser, s. 6.
3) İşletme tanımları konusunda ayrıntı için özellikle bakınız: Tamer Müftüoğlu**; İşletme İktisadı, 7. Baskı,** Turhan Kitabevi, Ankara, 2010, s.109-112 arası
4) İşletmelerde akış kavramları konusunda yine özellikle bakınız: Tamer Müftüoğlu, a.g.e., s.44-51 arası

İKİNCİ BÖLÜM
İKİNCİ KISIM

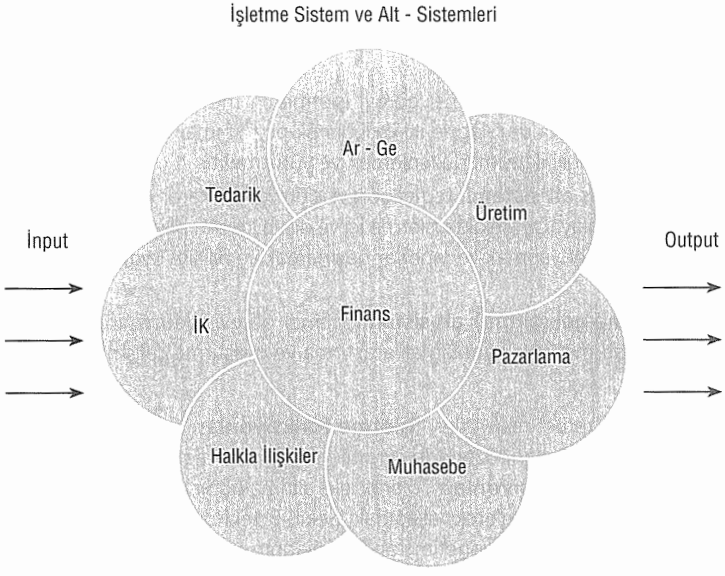
İkinci Ayırım

İŞLETME SİSTEMİNİN İÇ YAPISI ve ALT-SİSTEMLER

GİRİŞ: İŞLETMELERİN İÇ YAPISI ve HOLİSTİK (BÜTÜNCÜ) BİR YAKLAŞIM

İşletmelerde yönetim olayının ayrıntılarına girmeden önce, yöneticilerin yöneteceği birimlerin yani işletmelerin yapılarından söz etmek yararlı olacaktır. İşletmelerin yapısını oluşturan faaliyetlerin incelenmesi esasında "İşletme" veya "İşletmeye Giriş" kitaplarının konusu olmakla beraber, kitabımızda kısmi bir bütünlük sağlamak amacı ile aşağıda işletmelerin yapılarından çok özet olarak söz edilecektir. Bu özet açıklamada konu bütüncü (holistik, holistic) bir yaklaşımla ele alınacaktır. Başka bir deyişle işletmelerin iç yapılarını oluşturan "organlar" (uzuvlar, departmanlar, ana fonksiyonlar) ayrı ayrı ve derinlemesine ele alınmayacak, fakat bunlar arasındaki ilişkiler vurgulanacak tarzda bütüncül bir şekilde, yani işletmenin tamamını görecek şekilde açıklanacaktır. Böyle bir yaklaşım işletme tepe yöneticisinin kullanacağı bir yaklaşımdır, çünkü tepe yönetici işletmenin tüm ana fonksiyonlarını birbirleri ile ilişki halinde düşünen, karşılaşılan sorunları veya algılanan fırsatları bu ana fonksiyonları bir bütün halinde değerlemek suretiyle karar veren kişidir. Örneğin bir Pazar fırsatını değerlerken üretim, finans ve teknolojik imkanları bir arada düşüneceği gibi, işletmenin karşılaştığı sorunları da departmanlar (alt-sistemler) arasındaki ilişkileri irdeleyerek değerleyecektir. Bu nedenlerle buradaki özet açıklamanın amacı bir işletmenin ana fonksiyonlarını (alt-sistemlerini)" ayrıntılı ve derinlemesine inceleyerek bir "işletmeye giriş" bölümü yazmak olmayıp, insan bünyesindeki organlar ve aralarındaki ilişkiler gibi, işletmelerin iç yapısındaki temel faaliyetler ile aralarındaki ilişkileri vurgulamaktır.

Esasında "İşletmelerin yapısı" kavramı, değişik açılardan açıklanabilir. Örneğin işletmelerin teknik yapısı, sosyal yapısı, ekonomik yapısı, psikolojik yapısı, yönetsel yapısı, organizasyon yapısı gibi işletmenin ilgili yönlerini vurgulayan özelliklerden söz edilebilir. Öte yandan sistemler yaklaşımı açısından bakıldığında işletme sisteminin temel akışı olan input → süreç → output akışını düzenleyen çeşitli alt sistemleri esas alan bir yapılanmadan da söz edilebilir. Aşağıda bu ikinci anlamda işletmelerin iç yapılarını, bir başka deyişle, işletme sistemini oluşturan alt-sistemleri ele alacağız. Bu anlamda, çeşitli alt-sistemlerden oluşan işletme sistemi aşağıdaki Şekil-4'teki gibi gösterilebilir:



ŞEKİL – 4: İŞLETME SİSTEMİ VE ALT-SİSTEMLERİ

İşletmeler, yukarıda vermiş olduğumuz tanıma göre, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal veya hizmetleri üreterek değer yaratan birimlerdir. Bu açıdan bakıldığında ham madde, malzeme ve diğer inputların sağlanması, üretimin yapılması, üretilen ürünün pazarlara arz edilmesi, gerekli personel ihtiyacının sağlanması, faaliyetleri gerçekleştirilebilmesi için gerekli parasal kaynakların bulunması ve yönetimi, muhasebe işlemlerinin yürütülmesi, halkla ilişkiler ve ar-ge faaliyetlerinin yürütülmesi esasında ayrı ayrı alt sistemlerin görevidir. Buna göre işletmeleri, özellikle imalat işletmelerini, oluşturan alt sistemler ve temel görevleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

* **pazarlama alt-sistemi**: temel görevi üretilen ürünlerin iç ve dış pazarlara ve müşterilere arzı, pazarlama ve satışı, müşteri ilişkileri ve pazar koşullarındaki değişmeleri izlemektir
* **üretim alt-sistemi**: temel görevi, pazarlama alt-sisteminin verilerini ve teknolojik imkanları kullanarak inputları müşteriler için değer ifade eden ürünlere veya hizmetlere dönüştürmektir
* **tedarik (satın alma, lojistik)alt-sistemi**: üretim alt-sisteminin ihtiyacı olan her türlü ham madde, malzeme, işletme malzemesi gibi inputları zamanında ve yeter miktar ve kalitede temin etmektir
* **insan kaynakları alt-sistemi**: işletmenin ihtiyaç duyduğu her türlü işgücünü ilgili piyasalardan bulmak, seçmek, eğitmek, ücretlemek, işletmede kalmalarını sağlamak, yüksek moral ile çalışılacak bir ortam yaratmaktır
* **finans alt-sistemi**: temel görevi kuruluş aşamasından başlayarak işletmenin tüm alt-sistemlerinin dengeli işleyebilmesi için ihtiyaç duydukları parayı iç ve dış kaynaklardan zamanında, tam olarak ve en uygun koşullarda bulmaktır
* **muhasebe alt sistemi**: temel görevi işletme içindeki değer hareketlerini kaydetmek, işletmenin durumunu gösteren bilanço, gelir tablosu, fon akış tablosu gibi temel belgeleri hazırlamak, işletme analizleri yapmak, üçüncü şahıslara bilgi vermek, vergi işlerini yürütmektir.
* **halkla ilişkiler alt-sistemi**: temel görevi işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri ve genel olarak kamu oyunda işletme ile ilgili olarak pozitif imaj ve itibar yaratmak, işletmenin çevre unsurları ile ilgili iletişimi düzenlemek ve yürütmektir.
* **yönetim bilgi akış alt-sistemi**: temel görevi işletmedeki karar merkezlerinin daha etkin karar vermelerini sağlayacak şekilde işletme içi ve dışı bilgilerin bilişim teknolojilerini kullanarak kaydetmek, analizler yapmak ve raporlar hazırlamak ve bilişim uygulamalarını planlamak ve yönetmektir.
* **ar-ge (araştırma-geliştirme) alt-sistemi**: temel görevi işletmenin misyon ve vizyonuna göre temel araştırma veya uygulamalı araştırma ve geliştirme çalışmalarını gerçekleştirmektir

İşletme yazınında bu temel faaliyetler **"işletme fonksiyonları veya icrai fonksiyonlar"** olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan, üzerinde ayrıntılı olarak duracağımız ve yöneticilerin yapmaları gereken işler de **"yönetim fonksiyonları"** olarak ele alınmaktadır. Sonunda bu iki fonksiyon grubu bir matriks yapısı içinde birleştirilerek, aşağıdaki Şekil -5 teki gibi, "işletme yöneticiliği matriksi" oluşturulabilir. Şekildeki boş kutular, yönetim fonksiyonlarının uygulanacağı işletme fonksiyonlarını göstermektedir.

Kitabımızda işletmelerin iç yapıları ile ilgili aşağıdaki açıklamalarımızda "sistemler" ve "alt-sistemler" terminolojisini kullanacağız. Bunun da nedeni şudur: İşletme faaliyetleri bir bütündür ve

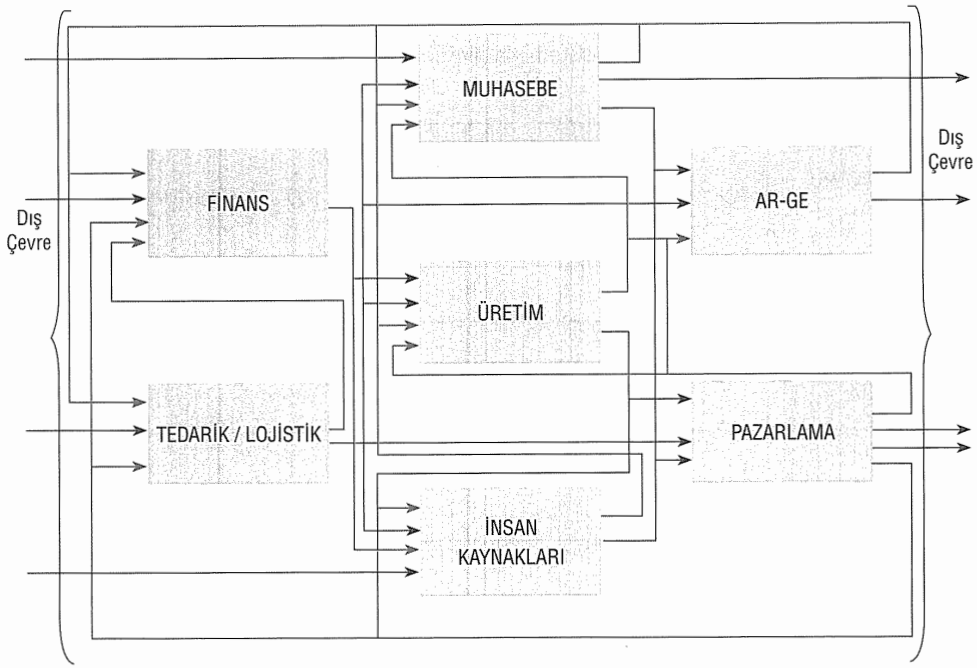
her alt-sistemin diğer alt –sistemlerle ilişkisi vardır. Esasında sistem kavramının temelinde bu karşılıklı ilişkiler, her şeyin birbiri ile ilişki olması özelliği ve bunun vurgusu vardır. Örneğin pazarlama alt-sistemi ile üretim çok yakından ilişkilidir. Sistem terimleri ile söylemek gerekirse, pazarlama altsisteminin pek çok çıktısı üretim alt-sisteminin girdisi olduğu gibi üretimin çıktısı da pazarlama

YÖNETİM → FONK. / İŞLETME FONK. ↓	PLANLAMA	ORGANİZASYON	YÜRÜTME UYGULAMA	KOORDİNASYON	KONTROL
PAZARLAMA					
ÜRETİM					
SATIN ALMA					
İK					
FİNANS					
MUHASEBE					
HALKLA İLİŞKİLER					
YBAS					
AR-GE					

ŞEKİL- 5 İŞLETME YÖNETİMİ MATRİKSİ

alt-sisteminin girdisidir. Benzer ilişkiler diğer alt sistemler arasında da vardır. Uygulamada görülen pek çok işletme yönetimi sorununun temelinde bu sistemler arası ilişkilerin bozulması, yetersizliği, uyumsuzluğu, dengesizliği veya belirsizliği görülebilir. İşletmelerin iç yapısına bu şekilde sistemler yaklaşımı açısından bakmanın temel özelliği, her alt-sistemin kendi içindeki faaliyetleri incelemekten çok alt-sistemler arasındaki ilişkileri görmek ve düzenlemektir. Vurgu, alt-sistemlerin karşılıklı ilişkileri üzerinedir. Eğer benzetme uygunsa, bu durum Fizik'teki bileşik kaplar örneğine benzemektedir. Bir işletme sisteminde bir alt sistem çok iyi çalışırken başka birisinin çok kötü çalışması zordur. Bir başka benzetme şu olabilir: İnsan vücudu da çeşitli alt sistemlerden (organlardan) oluşan bir bütündür. Burada da bir alt-sistemin iyi çalışmaması, örneğin dolaşım sistemindeki sorunlar, solunum veya kas alt-sistemlerinde de sorunlar yaratacaktır. İşletmelerin iç yapısına sistemler yaklaşımı açısından bakmakta da, işletmeyi birbiri ile ilişkili ve koordinasyon içinde çalışan alt-sistemlerden oluşan bir bütün olarak görmek vurgusu vardır.

Bu söylediklerimizi aşağıda Şekil-5a'daki gibi göstermek mümkündür.



ŞEKİL- 5a ALT-SİSTEMLER ARASI İLİŞKİLER

Şekil, bir işletme sistemini oluşturan alt-sistemlerin aralarındaki input ve output ilişkilerini örnek olarak göstermektedir. Söz konusu input ve outputlar ürün, malzeme, bilgi, para, hatta insan şeklinde olabilir. İşletme sistemi, alt-sistemleri kanalı ile işletmenin dış çevresinden ihtiyacı olan inputları temin ederken yine alt-sistemleri kanalı ile ürettiği outputları dış çevresine vermektedir. Bu arada işletme içindeki alt-sistemler arasında da input-output ilişkisi vardır. Yani bir alt-sistemin outputu başka bir sistemin inputudur. Örneğin üretim alt-sisteminin outputu pazarlama alt-sisteminin inputu, tedarik alt sisteminin outputu üretim alt-sisteminin inputu olması gibi. Şekil bu ilişkileri vurgulamaktadır. Uygulamada, işletmelerin yaşadığı pek çok sorunun arkasında alt-sistemler arasındaki bu ilişkilerin düzensizliği, eksikliği ve koordinasyon noksanlığı olduğunu görmek mümkündür. Yani örneğin bir alt-sistemin ana faaliyetleri yerine getirilirken, dış çevreden veya içeriden alınan bir bilginin diğer alt-sistemlere aktarılamaması (iletişim noksanlığı, sistemsizlik, kurumsallaşamamak, iç çatışmalar, öncelik farklılıkları vs gibi nedenlerle) halinde alt-sistemler arasındaki koordinasyon kaybolacak ve sıkıntılar başlayacaktır. Tipik örnek olarak pazarlama alt-sisteminin ilgili Pazar koşulları hakkında edindiği bilgi, tahmin veya beklenen bir gelişme, konusuna göre, ilgili diğer-alt sisteme aktarılmazsa, örneğin üretim veya finans alt sistemine, bu alt sistemler bütün ile "akort" olma durumunu (koordinasyonu) yitirmek tehlikesi ile karşılaşacaktır. İşte İşletmeleri sistem olarak ele almanın en önemli vurgusu bu alt-sistemler arası koordinasyon (akort) üzerindedir. Şüphesiz bu durum, alt-sistemlerin kendi ana faaliyetlerinin önemsiz olduğunu göstermez. Tam aksi, bu faaliyetlerin başarılı olabilmesi için ilgili alt-sistemlerin kendi aralarındaki input-output ilişkilerinin düzenli, sağlıklı, zamanında ve tam olmasını gerekli kılar. Aksi durumda, birbirinden habersiz, sadece kendi alt amaçlarını en iyi şe-

kilde yapmaya çalışan fakat birbirinden kopuk, hatta bağımsız gibi, koordinasyonsuz faaliyetler topluluğu ortaya çıkacaktır ki bu durum hem işletmenin etkinliğini, hem ekonomik rasyonelliğini, sonuç olarak maliyetlerini etkileyecektir. İşletme yönetimi süreci içinde bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınacak Koordinasyon fonksiyonunu, yani yönetim sorumluluğu üstlenen yöneticilerin koordinasyon sorumluluğunu sadece kendi alt-sistemleri içinde değil, fakat diğer ait-sistemlerle olan ilişkilerde de koordinasyon olarak anlamak daha uygun olacaktır.

Bu arada belirtilmesi gereken bir diğer husus da şudur: İşletmelerin alt sistemlerinin veya bu alt-sistemlerin kendi alt-alt-sistemlerinin hepsinin işletme bünyesi içinde olması şart da değildir. İleride ele alacağımız gibi, Outsourcing-Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulaması içindeki bir işletmede bu alt-alt sistemler veya bunların üst sistemi olan alt sistemle ilgili faaliyetler işletme dışında başka bir işletme tarafından yürütülüyor olabilir. Örneğin üretimin tamamen dışarıdaki bir işletme tarafından yapılması (fason üretim) veya üretim alt-sistemi içindeki bir temel faaliyetin (alt-alt-sistemin) işletme dışında başka bir işletme tarafından yapılması gibi. Bu tür uygulamalar olsa bile, alt-sistemler arası input-oupout ilişkileri varlığını koruyacaktır.

İşletmelerin iç yapısı, şüphesiz, başka bir bakış açısından, işletme fonksiyonları bakış açısından da incelenebilir. Nitekim uygulamada pek çok "işletme" veya "işletmeye giriş" başlıklı kitaplarda bu format kullanılmaktadır. Kanımızca bu format izlendiğinde, vurgu alt-sistemlerin kendi içlerindeki faaliyetlerin ayrıntısına kaymakta ve sistemler arasındaki ilişkiler yeterinde vurgulanamamaktadır.

Aşağıda, bir işletme sistemini oluşturan alt-sistemlerin amaç ve temel faaliyetlerine özet olarak değinilecektir.

1. PAZARLAMA ALT-SİSTEMİ:

Amacı: İşletmenin ürünlerini yani Çıktı'larını (Output'larını) işletme dışına ulusal ve uluslararası pazarlardaki müşterilere ulaştırmak, müşterilerin ihtiyaç, bekleyiş ve şikayetlerini almak, pazarlardaki gelişmeleri, rakipleri izlemek, potansiyel müşterileri bulmak, üretilen ürünlerin ve hizmetlerin tanıtımını yapmak, ürün ve hizmetlerin satışlarını yapmak, pazardaki gelişmeleri izleyerek diğer alt sistemlere gerekli bilgileri vermek ve paylaşmaktır.

Bu alt sistemin Çıktıları pazara sunulan ürünler, hizmetler, müşterilerle iletişim ve verilen mesajlar, işletme içindeki diğer alt sistemlere verilen müşterilerle ve ürünlerle ilgili bilgiler, şikayetler vs dir. Girdileri ise diğer alt-sistemlerden ve özellikle Üretim alt sisteminden gelen ürünler, hizmetler ve bilgilerdir.

Ana faaliyetler: Pazarlama alt-sistemi içinde gerçekleştirilen ana faaliyetler (fonksiyonlar), herhangi bir öncelik sırası gözetmeksizin, değişik şekillerde gruplanabilir. Gruplama örnekleri olarak şunlar belirtilebilir:

1. Pazarlama karması (marketing mix) veya Pazarlamanın 4P'si: ürün (product), fiyat (price), pazar (place), ve tutundurma (promotion)

2. Pazarlama fonksiyonları olarak:
   - değişim faaliyetleri (satınalma, satış)
   - fiziksel dağıtım faaliyetleri: (ulaştırma, depolama, dağıtım)
   - değişimi kolaylaştırma faaliyetleri (finanslama, pazarlama araştırması, risk yüklenme, standardizasyon, tanıtım-reklam, rekabet analizleri, ambalajlama)

3. Ürün-Pazar analizleri matriksi, ürün ve pazar geliştirme faaliyetleri:
   mevcut ürün – mevcut pazar: pazarda derinleşme,
   mevcut ürün – yeni pazar: pazar geliştirme

yeni ürün - mevcut pazar: ürün geliştirme

yeni ürün - yeni pazar: çeşitlendirme

4. Pazarlama planlama ve kontrolü, ürün yaşam eğrisi analizleri, ürün konumlandırma ve marka yönetimi

2. ÜRETİM ALT SİSTEMİ

Amacı: İşletmenin misyon ve vizyonuna uygun olarak ve pazarın isteklerine ve seçilen teknolojilere, verimlilik ve maliyet standartlarına göre fiili üretimi, zamanında, belirlenen miktar ve kalite standartlarında gerçekleştirmek, kısaca müşterileri için değer ifade eden mal ve hizmetleri fiilen üretmektir.

Bu alt sistemin çıktıları üretilen ürünler, hizmetler, bilgi ve önerilerdir. Bu Çıktılar başta pazarlama olmak üzere diğer alt sistemlerin Girdilerini oluşturur. Üretim alt sisteminin Girdileri ise Pazarlama'dan gelen ürünlere ve hizmetlere ilişkin miktar, zamanlama, maliyet, kalite bekleyişleri ve müşterilerin görüşleri ile ilgili bilgidir. Ayrıca Tedarik alt sistemi tarafından temin edilen her türlü ham madde, yardımcı madde, malzeme ile bu pazarlardaki gelişmelere ilişkin bilgilerdir.

Ana faaliyetler: Üretim alt-sistemi içinde gerçekleştirilen ana faaliyetler (fonksiyonlar) olarak şunlar söylenebilir:

* Üretim planlaması, proje planlaması (CPM, MRP)
* Ürün tasarımı
* Ekipman (üretim araçları) planlaması
* Layout (yerleştirme)
* Kapasite planlaması
* Stok kontrol -JIT
* Zaman ve Hareket etütleri
* Kalite Kontrol, TQM
* Seçilen üretim sistemine göre fiili üretimin yapılması
* Alternatif üretim yöntemleri (satın al, outsource, ileri-geri entegrasyon)
* İş analizleri
* Teknoloji seçim ve değerlemeleri
* Üretim kontrol (miktar, kalite, zaman, maliyet, GMP (Good Manufacturing Practices)

3. TEDARİK (SATINALMA-LOJİSTİK- PROCUREMENT) ALT SİSTEMİ

Amacı: İşletmenin üretim alt-sisteminin ve diğer alt sistemlerin ihtiyaç duyduğu her türlü hammadde, yardımcı madde, malzeme ve diğer Girdi'leri (İnput'ları) ulusal veya ulusal pazarlardan belirlenen standartlara uygun olarak ihtiyaç duyulan zamanda, miktarda ve maliyetle satın almak, nakliye ve depolanmasını sağlamak, Girdi pazarlarını ve satıcıları araştırmak, kullanılan Girdi'lerle ilgili gelişme ve yenilikleri izleyerek başta Üretim alt-sistemi olmak üzere diğer alt-sistemlerle paylaşmaktır.

Bu alt-sistemin Girdi'leri: Üretim alt-sisteminin bildirdiği Girdi ve üretim planlaması, satıcılardan (suppliers, vendors) alınan hammadde, malzeme ve diğer maddeler ile bu pazardaki gelişmelerle ilgili (yeni malzemeler, yeni satıcılar, fiyat değişmeleri vs. gibi) bilgilerdir. Çıktı'ları ise Üretim ve diğer alt-sistemlere verdiği her türlü hammadde, malzeme, bilgi ve önerilerdir.

Ana faaliyetler: Tedarik alt-sistemi içinde gerçekleştirilen ana faaliyetler olarak şunlar söylenebilir:

* Tedarik planlaması ve kontrolü
* Tedarikçi araştırılması ve seçimi

* Pazarlık ve satınalma
* Tedarik organizasyonu
* Her türlü lojistik faaliyetleri
* Depolama
* Tedarik zinciri yönetimi
* Dış kaynak kullanımı faaliyetleri yönetimi (outsourcing)

4. İNSAN KAYNAKLARI (İK) ALT SİSTEMİ

Amacı: İşletme alt-sistemleri ve genel olarak ihtiyaç duyulan personeli ihtiyaç duyulan zamanda, sayıda, kalitede (eğitim, deneyim, kişilik özellikleri ve diğer özellikler), belirlenen maliyet sınırları içinde işgücü piyasasından temin etmek, çalışanlarla ilgili her türlü yasal işlemleri yapmak, personelin eğitim ve geliştirme çalışmalarını planlamak, motivasyonu yüksek tutacak öneriler geliştirmek ve işletmenin "beşeri sermayesi" ni oluşturmaktır.

Bu alt sistemin Çıktı'ları diğer alt sistemler için temin edilen personel, insan kaynakları uygulamaları ile ilgili prosedür, ilkeler, duyurular ve önerilerdir. Girdi'eri ise diğer alt-sistemlerden gelen personel ihtiyaç talepleri, İK uygulamalarına ilişkin sorunlar, işgücü piyasası ile ilgili bilgilerdir.

Ana faaliyetler: İK alt-sistemi içinde gerçekleştirilen ana faaliyetler olarak şunlar belirtilebilir:

* İşletmenin insan gücü planlamasının yapılması
* Eleman bulma faaliyetlerinin (recruiting) planlaması ve yürütülmesi
* Eleman seçimi ve yerleştirilmesi
* Çalışanlarla ilgili giriş-çıkış ve her türlü yasal işlemlerin planlanıp yürütülmesi
* Ücret ve maaş yönetimi
* Performans değerleme sistemlerinin kurulması ve yönetimi
* Çalışanların eğitimi
* Personel politikalarının belirlenmesi
* İdari nitelikteki işlerin planlanıp yürütülmesi
* Bordrolama işlemleri (Bazı işletmelerde bu fonksiyon Muhasebe alt-sistemi tarafından gerçekleştirilmektedir)
* Personel motivasyonunu yükseltici önerilerin geliştirilmesi

5. FİNANS ALT SİSTEMİ

Amacı: İşletmenin ihtiyaç duyduğu finans imkanlarını (nakit para, kredi, ve kaynak olabilecek diğer fonları) ihtiyaç duyulan zamanda, ihtiyaç duyulan miktar, maliyet ve koşullarda uygun kaynaklardan bulmak, işletmeden dışarıya doğru ve dışarıdan işletmeye doğru olan para akışlarını ve bankalarla ilişkileri planlamak, koordine etmek, yönetmek ve ilgili finans piyasalarındaki gelişmeleri izlemek ve işletmenin piyasa değerini yükseltici öneriler geliştirmektir.

Bu alt sistemin Çıktı'ları işletme dışına ve işletme içindeki alt sistemlere yapılan parasal ödemeler ve finans uygulamaları ile ilgili olarak diğer alt sistemlere gönderilen bilgi, talimat ve duyurulardan oluşur. Girdi'leri ise müşterilerden yapılan tahsilat, ortaklardan ve kreditörlerden gelen nakit ve Finans piyasaları ile ilgili bilgidir.

Ana faaliyetler: Finans alt-sistemi içinde gerçekleştirilen ana faaliyetler olarak şunlar belirtilebilir:

* Nakit yönetimi, nakit bütçesi yönetimi
* Finansal planlama ve kontrol

* Yatırım planlaması
* Banka ve kreditörler ilişkileri
* Kısa, orta ve uzun vadeli finansman yönetimi
* Kar payı ödemeleri
* İşletme değerlemesi, işletmeler arası birleşmeler ve, satın almaların yönetimi
* Şirket bütçesinin hazırlanması ve yönetimi (bazı işletmeler bu fonksiyonun Muhasebe alt-sistemi tarafından gerçekleştirilmesini kararlaştırabilirler)
* işletmenin fonlarının yönetimi

6. MUHASEBE ALT SİSTEMİ

Amacı: İşletme alt-sistemleri ve bir bütün olarak işletmenin Girdi'leri, Çıktı'ları ve iç bünyelerindeki "değer "hareketlerini (para ile ölçülebilen hareketleri) belirlenen muhasebe standartları ve yasal hükümler çerçevesinde kaydetmek, kayıtları muhafaza etmek, Devlet, diğer kamu kurumları ve 3. kişilere verilecek bilgileri ve belgeleri zamanında, standartlara uygun olarak hazırlamak, alt-sistemlere ilişkin maliyet ve yönetim muhasebesi uygulamaları ve standartlarını belirlemektir.

Bu alt-sistemin Çıktı'ları işletme içi alt-sistemlere ve işletme dışı kurum ve 3. kişilere gönderilen her türlü resmi belge ve bilgidir. Girdi'leri ise alt-sistemleri faaliyetleri ile ilgili olarak oluşturdukları her türlü belge ve bilgidir.

Ana faaliyetler: Muhasebe alt-sistemi içinde gerçekleştirilen ana faaliyetler olarak şunlar belirtilebilir:

* Bilanço, gelir tablosu ve diğer muhasebe tablolarının hazırlanması
* Yasal Muhasebe işlemlerinin yürütülmesi
* Şirket bütçesinin hazırlanması (bazı işletmeler bu fonksiyonun Finans alt-sistemi tarafından gerçekleştirilmesini kararlaştırabilirler)
* Vergi işlemlerinin yürütülmesi
* İç denetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi
* Bordrolama işlemleri (bazı işletmelerde bu fonksiyon İnsan Kaynakları alt-sistemince gerçekleştirilebilir)
* İç denetim sistemini oluşturmak, uygulamak
* Maliyet sistemlerinin kurulması ve maliyet muhasebesi faaliyetlerinin yürütülmesi
* Yönetim muhasebesi sisteminin kurulması ve uygulamalarının yapılması
* Üçüncü kişilere verilecek mali bilgilerin hazırlanması

7. HALKLA İLİŞKİLER ALT SİSTEMİ

Amacı: Mevcut ve potansiyel müşteriler ve genel olarak kamu oyu nezdinde olumlu -pozitif bir işletme imajı yaratacak şekilde, işletmeye ilişkin bilgiler vermek, duyurular yapmak, işletmenin sosyal ve toplumsal olaylarla ilgisini gösterecek, işletme ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek önemli sorunlarda, özellikle kriz durumlarında, kamu oyuna aydınlatıcı bilgi vermektir.

Bu alt sistemin Çıktı'ları müşterilere, potansiyel müşterilere, kamu oyuna ve 3. kişilere verdiği bilgi, mesaj ve duyurular olup, başlıca Girdi'leri ise işletme içindeki diğer alt-sistemlerden gelen istekler, işletme dışındaki değişik çevre unsurlarından işletmeyle ilgili olarak gelen her türlü bilgi isteğidir.

Ana faaliyetler: Halkla İlişkiler alt-sistemi içinde gerçekleştirilen faaliyetler olarak şunlar belirtilebilir:

* Kamu oyunu ve basını bilgilendirme
* Kurumsal itibar faaliyetleri
* Pazarlama alt-sisteminin tanıtım ve reklam faaliyetlerine katkı ve destek
* İşletme ile ilgili olarak dış çevrede oluşan değişimleri izlemek, gerekli iletişimi sağlamak
* Sosyal medya kanallarının izlenmesi ve kullanılması
* Kamu oyu araştırmaları

8. YÖNETİMSEL BİLGİ AKIŞ ALT SİSTEMİ (MIS - Management Information System)

Amacı: İşletmenin organizasyon kademelerinde yer alan karar merkezlerinde etkin ve doğru kararlar alınabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgi ve datanın kaydedilmesi, sınıflanması, dağıtılmasını sağlamak, işletme bünyesinde bilgisayar temelli tüm uygulamaların planlaması, organizasyonu ve uygulanmasını sağlanmak ve işletmenin ortak bilgi merkezini – Bilgi Teknolojileri (data havuzunu) merkezini yönetmek, işletme bünyesinde veri madenciliği (veya büyük data işlenmesi) nin gerçekleşmesine yardımcı olmaktır.

Bu sistemin temel Çıktı'ları diğer alt sistemler için üretilen ve paylaşılan her türlü bilgi, data ve hazırlanan raporlar olup temel Girdi'leri de diğer alt sistemlerin kendi faaliyetlerini gerçekleştirirken üretmiş oldukları bilgi ve data ile üst yönetim tarafından işletme içi veya dış çevre ile ilgili olarak Bilgi Merkezine kaydedilen her türlü datadır.

Ana faaliyetler: Yönetimsel Bilgi Akış alt-sistemi (YBAS) içinde gerçekleştirilen ana faaliyetler olarak şunlar söylenebilir:

* Bütün alt-sistemlerle ilgili bilgi ve datayı toplayıp sınıflayacak ve kaydedecek sistemin kurulması ve bilişim uygulamalarının yönetimi
* Alt-sistemlerdeki işlemlerin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi
* İşletme bilgilerinin "ortak bilgi bankası"nda (common data base) toplanması
* Her alt-sistem içinde karar vericilerin ihtiyaç duyguduğu bilgi ve raporları zamanında alabilecekleri sistemin kurulması ve yönetimi
* Kullanılan bilişim sistemlerinin daima güncel olmasının temini
* İşletmenin bilgi ve data güvenliğinin sağlanması
* Bilişim ve bilişime dayalı iletişim teknolojilerinin kullanılması, yönetimi

9. AR-GE ALT SİSTEMİ

Amacı: İşletme bünyesinde yürütülmesi kararlaştırılan temel araştırmalar ile uygulamalı araştırmaların yürütülmesini planlamak, bu araştırmaları yürütecek alt-sistem elemanlarına teknik destek vermek, işletme dışında yaptırılan ar-ge çalışmalarını koordine etmek ve işletmenin mevcut ve ilgi duyduğu çalışma konuları ile ilgili araştırma önerileri önermektir

Ana faaliyetler: Ar-Ge alt-sistemi içinde yürütülecek ana faaliyetler olarak şunlar belirtilebilir:

* İşletme stratejileri ve politikaları çerçevesinde belirlenen temel veya uygulamalı araştırma konularına ilişkin araştırma planlaması
* Araştırmayı fiilen yapacak insan gücü ile finansal kaynakların planlanması
* Uygulamalı araştırmaları yürüten alt-sistemlere teknik destek vermek
* Araştırma sonuçları ile ilgili patent çalışmaları ve yönetimi
* İşletmenin rekabet gücünü arttıracak inovasyon çalışmalarının planlanması ve yürütülmesi

Buraya kadar yapmış olduğumuz bu özet açıklamalar ile bir işletme sisteminin içindeki alt –sistemleri, bunların amaçları ile bu amaçları gerçekleştirmek için bu alt-sistemler içindeki temel (ana) faaliyetleri, (fonksiyonları) belirtmiş bulunuyoruz. Bu konuya son vermeden önce beş hususu vurgulamak gerekecektir.

Birinci husus, işletmelerin çalışma alanlarına, büyüklüklerine, kullandıkları teknolojilere ve içinde bulundukları piyasa koşullarına göre bünyelerinde, yukarıda sayılanlara ek olarak başka alt sistemler oluşturabilecekleri hususudur. Dolayısıyla burada sayılan alt-sistemler, eski deyişle "tahdidi", yani burada "sayılanlarla sınırlı" değildir.

İkinci husus, özellikle küçük ve girişimci yönetimindeki işletmelerde, burada sayılan alt sistemler bazen birleştirilerek nispeten daha büyük alt-sistem şeklinde organize olmakta ve sayılan fonksiyonlar da bu alt sistem içinde gerçekleştirilmektedir. Bunun tipik örneği Finans ve Muhasebe alt-sistemlerinin birleştirilerek "Mali İşler" alt-siteminin oluşturulmasıdır. Hatta bazı işletmelerde bu alt sitemin içine bazı İK fonksiyonları da eklenerek "Mali ve İdari İşler" alt sistemi oluşturulmaktadır.

Üçüncü husus, işletmenin iç yapısına Sistemler Yaklaşımı açısından bakmanın sonucu olarak, alt sistemlerin kendi aralarındaki input-output ilişkilerinin önemidir. Bu ilişkiler fiziksel-maddesel akış şeklinde olabileceği gibi (örneğin Tedarik ile Üretim arasındaki akış, veya Üretim ile Pazarlama arasındaki akış gibi), daha önemlisi bilgi akışı ve iletişim ilişkileridir. Örneğin Üretim planlamasının yapılmadığı bir yerde Tedarik alt-sisteminin çalışması mümkün olmayacaktır. Aynı şekilde Pazarlamanın muhtemel talep tahminleri yapılmadan, yani bu bilgi oluşmadan ve Üretim'e bildirilmeden Üretim planlaması yapılamayacaktır. Dolayısıyla İşletme Sisteminin etkin çalışabilmesi için alt-sistemler arasındaki input-output ilişkilerinin, özellikle bilgi ve iletişim ilişkilerinin iyi çalışması şarttır.

Dördüncü husus, işletmenin iç yapısını oluşturan bu alt-sistemler ve onların içindeki fonksiyonlar, daha önceki açıklamalarımızda belirttiğimiz İşletme Yönetimi Matriksi'ndeki, işletmenin "İcrai veya İşletme (uygulamaya dönük) Fonksiyonlarını" oluşturmaktadır. Dolayısıyla burada sözü edilen her bir alt-sistem ayrı ayrı uzmanlıkların ve kitapların konusudur. Bu nedenle bizim burada bu uzmanlık dallarının ayrıntısına girmemiz söz konusu değildir. Bu kitabın amacı, hangi alt-sistemde olursa olsun, yöneticilik sorumluluğu üstlenen kişilerin, yani "yöneticilerin", yönetim işini nasıl yaptıkları ile ilgilidir. Yani biz İşletme Yönetimi Matriksi'ndeki "Yönetim Fonksiyonları" üzerinde durmaktayız. Bu açıdan bakınca, bir pazarlama yöneticisi ile üretim yöneticisi arasında, yönetim fonksiyonları açısından fark olmayacaktır. Fark, yönetim fonksiyonlarının uygulandığı alanların, yani İşletme (İcrai) fonksiyonlarının farklı olmasıdır.

Belirtmek istediğimiz **son ve beşinci** husus, özellikle Globalleşme ve Küresel Rekabet Ortamının ortaya çıkmasından sonra, yani 20 yüzyılın son çeyreğinden başlayıp 21. Yüzyılda hız kazanan değişim ve gelişmelerin yarattığı ve eskisinden farklı kavram ve uygulamaların ortaya çıkmış olmasıdır. Genel olarak "21. Yüzyıl Küresel Rekabet Ortamında İşletme Yönetimi" başlığı altında veya benzer başlıklar altında ele alınan bu yeni kavramlar, teknikler, bakış açıları ve uygulamalar, işletmelerin hem "İşletme(İcrai) Fonksiyonları" hem de "Yönetim Fonksiyonları"nı kapsamaktadır. Özellikle bilişim ve iletişim alanlarındaki gelişmeler, yukarıda sayılan temel işletme faaliyetlerinin hemen hepsinin gerçekleştirilme tarzlarını, aralarındaki bilgi akışlarını, işletmelerin input-süreç-output akışı içinde yer alan diğer işletmelerle olan iş ilişkilerini büyük ölçüde değiştirmiş ve değiştirmeye devam etmektedir. Bu nedenle aşağıda, yönetim fonksiyonlarını, yani yöneticinin yaptığı işi etkileyen bu değişme ve gelişmeleri, **21. yüzyıl bilgi toplumunda işletmeler** başlığı altında kısaca ele alacağız. Bunların ayrıntısı kitabımızın Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Yönetim Kavramları, Yaklaşımları ve Uygulamalar bölümünde incelenecektir.

10. 21. YÜZYIL BİLGİ TOPLUMUNDA İŞLETMELER

Yukarıda tanımı, özellikleri ve toplumsal yaşamdaki yeri ve önemi belirtilen "işletme" kavramı, değişen ve gelişen teknoloji ve yaşam tarzları açısından ele alındığında şöyle bir manzara görülecektir. Toplumsal yaşamın "tarım ekonomisi" ağırlıklı olduğu sanayi öncesi dönemde, genellikle işletmeler bireysel ve aile ihtiyaçlarını karşılayacak büyüklük ve özellikte olup toplumdaki "güç" kaynağı toprak sahipliğinden kaynaklanmaktadır.

Endüstri Devrimi ile birlikte "Sanayi Toplumu"na evrilen toplumsal yaşam ve gelişen teknoloji ve para ekonomisi ile işletmelerin büyüklükleri ve kullandıkları teknolojinin mekanizasyon ağırlıklı olması ile üretim artmış ve para ekonomisi ve mal-hizmet piyasaları oluşmuştur. 20. Yüzyıl işletme dünyasının hakim özelliğini sanayileşme, artan üretim, iç ve dış pazarlama, ülke ekonomilerinin gelişmesi ve ekonomik kalkınma gibi konular oluşturmuştur. Bizim yukarıda özelliklerini ve iç yapılarını ele aldığımız ve belirli bir dış çevre ortamında faaliyet gösteren, bir yanda input-süreç-output şeklindeki akış, diğer yanda bunun tersine müşterilerden işletmeye ve oradan input sağlayıcılara doğru akışın hakim özellik olduğu işletmeler, bu anlamda "sanayi toplumu" işletmeleridir. Burada önemli olan bu akışların "doğrusal (lineer-linear)" olması ve işletmelerin müşterileri için kendi gayretleri ile "değer yaratma"ları, ve yine kendi çabaları ile müşteri için değer ifade eden ürünlerini iç ve dış pazarlarda satmaya çalışmalarıdır. İşletmeler bu çabaları için gerekli olan üretim kaynaklarına sahiptir ve hem bu kaynakların sürekliliğini güvence altına alabilmek hem de içinde bulundukları çevredeki değişikliklere uyabilmek için çeşitli stratejiler geliştirirler. Nitekim, kitabımızın ilerideki bölümlerinde kronolojik bir sıra içinde ele alacağımız "işletme yönetimi ve organizasyon teorileri", büyük ölçüde "sanayi toplumu" ve özellikle işletmelerin piyasa ekonomisi içinde yönetim ve organizasyonu ile ilgili görüşler ile bunların bilgi toplumuna evrilmesi ile ilgilidir.

1990'lı yıllardan itibaren bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, ülkeler arasındaki ekonomik sınırların kalkması ile birlikte "globalleşme (küreselleşme)" olgusunu ve uluslararası rekabeti ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmeler toplumsal yaşamı değiştirdiği gibi işletmelerin özellikleri ve çalışma tarzları da değişmeye başlamıştır. "Bilgi toplumu" veya "21. Yüzyıl toplumu" olarak adlandırılan bu yeni dönemde işletmelerin toplumdaki yeri, önemi, rekabet özellikleri, iç yapıları ve bu yapılarda kullanılan süreçler de değişmiştir. Bu değişikliklerle ilgili kavram ve uygulamalar, ileride "Modern-Sonrası Çağdaş Yönetim Kavram ve Uygulamaları" olarak ayrıca ele alınacaktır. Bu aşamada vurgulamak istediğimiz şudur: Bilgi toplumuna geçişle birlikte, sanayi toplumu işletmeleri ile ilgili pek çok kavram değişmiş, önemini yitirmiş, yeni ve eskisinden tamamen farklı yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla işletmeler, hangi sektörde olurlarsa olsunlar, artık bu Bilgi Toplumu koşullarının kavramları, teknolojieri ve uygulamaları ile çalışmak zorunda kalmışlardır.

Bu koşulların ve gelişmelerin neler olduğunu kısaca özet olarak şöyle belirtebiliriz:

* bilişim teknolojilerindeki gelişmeler bireysel ve toplumsal yaşam kadar işletme yaşamını, işletme içindeki tüm süreçleri etkilemiş ve değiştirmiştir
* bilişime dayalı iletişim teknolojisindeki gelişmeler organizasyonların iç ve dış iletişim yapısını, üretim ve rekabet model ve stratejilerini kökünden değiştirmiştir.
* işletmelerin tek başlarına müşterileri için değer yaratma faaliyetleri değişmiş ve işletmeler arası birlikteliklerin, değişik özellikler gösteren şebeke (network) yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur
* bu birlikteliğin en göze çarpan özellikleri öz (çekirdek) yetenek - core competence-, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ile "işletme ekosistemi" kavramıdır
* işletme ekosistemi ile birlikte "Bilgi Toplumu" özelliğini somutlaştıran bir diğer kavram ve uygulama "platform stratejisi" olarak adlandırılan uygulamadır. Bazen ***"platform anlayışı"*** veya "***platform yaklaşımı***" olarak da adlandırılan bu kavramın ana fikri, bir işletmenin

oluşturduğu bir "platform"(bu bir yazılım ortamı veya fiziksel bir ortam da olabilir) içinde mal ve hizmet üreten işletmeler ile bunları tüketen müşterilerin buluşmaları, bir arada bulunmaları, hep birlikte ve birbirini etkileyerek çalışmaları ve değişmeleridir

* yeni bir "işletme modeli"olarak kabul edilen bu "platform yaklaşımının" uygulamasını kolaylaştıran bir diğer gelişme bilişim ve yazılım sektöründeki gelişme olmuştur
* bilişim teknolojilerindeki gelişmeler işletmelerde "dijitalleşme"yi ve "Endüstri 4.0" olarak adlandırılan ve sadece işletme içi süreçlerin değil fakat işletmeler arasındaki ilişkilerinde bilgisayar aracılığı ile yapılmasını esas alan uygulama, rekabette önemli bir güç kaynağı haline gelmektedir
* bilgi toplumu ortamında işletmeler için en önemli rekabet gücü kaynakları "bilgi", "bilgi üretimi", "fiili üretimden çok, tasarım", "bilgili personel –beşeri sermaye", "sürdürülebilirlik ve inovasyon" olmuştur
* "bilgi toplumu" ortamında, sanayi toplumu ağırlıklı kavramlar ve süreçler arasındaki "doğrusal (lineer) "nitelikli ilişkilerin yerini" doğrusal olmayan-nonlineer", elemanları sürekli değişen "kompleks ve kaotik" ilişkiler almaya başlamıştır
* toplum tarafından daha yakından izlenme, sürdürülebilirlik, inovasyon, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ağırlık kazanmıştır

Kısaca söylemek gerekirse, "sanayi toplumu"ndan "bilgi toplumu"na geçiş ile birlikte işletme yönetim ve organizasyonu ile ilgili yeni kavram ve uygulamalar, yeni işletme ve rekabet modelleri ortaya çıkmıştır. Bu yeni kavram ve çağdaş uygulamalar, kronolojik akış içinde ileride ayrıca daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Burada son söz olarak şu eklenebilir: İşletmelerin, içinde bulundukları toplumun özelliklerine göre (ekonomik, sosyal, kültürel, yasal, psikolojik, sosyolojik vbg.) bu sanayi toplumu kavramlarından bilgi toplumu kavramlarına geçişleri farklı olacaktır. Yukarıda "Yönetim Matriksi" olarak ifade ettiğimiz ve "işletme fonksiyonları" ile "yönetim fonksiyonları"nı bir arada gösteren **Şekil – 5**'te yer alan ortak alanlar bu gelişmelerden etkilenecektir. Ancak global rekabetin olduğu bir ortamda rekabet edecek işletmelerin o ortama uygun kavramlarla ve uygulamalarla çalışmasının zorunluluğunu da unutmamak gerekecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

İKİNCİ KISIM

Üçüncü Ayırım

TEMEL KAVRAMLAR

1. YÖNETİM

Yönetim nedir? Bu soruya pek çok cevap verilmiştir. Her cevap belirli bir açıdan yönetim olayına bakmış ve ona göre tanımlamıştır. "Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle farklı anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamada isteksiz davranmaktadırlar[1]. Ancak ilkeleri, felsefesi ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış olan bir bilim dalı için, bu gibi terminoloji ve kavram karışıklıklarının olağan karşılanması gerektiği de ileri sürülmektedir[2].

Bugün için, yönetim teorisinin kapsamı ve tanımının ne olması veya ne olmaması gerektiği konusunda, çok genel bir fikir birliği dışında, ayrıntıları ile aynı görüşleri paylaşan iki kişi bile bulmanın son derece güç olduğu belirtilmektedir[3]. Bu konu ile ilgili olanlar, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanım geliştirmektedirler. Bunun sonucu olarak da, yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar – kişi veya grup – anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır.

Özellikle günümüz koşullarında işletme yönetimi anlayış, kavram ve uygulamalarındaki değişim ve gelişmelere bakıldığında, vaktiyle Harold Koontz'un "management theory jungle" benzetmesinin bugün için yeniden söz konusu olduğu söylenebilir[4]. Bazen bir kaos manzarası gösteren, bilimsel temele ve test edilmiş görüşlere dayanan yönetim kavramları yanında, kişisel düşüncelerin, sansasyonel ve dikkat çekici terimlerin, tamamen özel durumlara has fikirlerin ve benzeri diğer medyatik fikir, görüş ve uygulamaların "çağdaş yönetim anlayışı" olarak sunulduğu bir ortamda, "yönetim nedir" sorusuna cevap vermek oldukça güç bir iş olmuştur. Yönetim dünyası, "guru"ların yönlendirdiği, bir kısmı gerçek bir kısmı da kendisini öyle zanneden "guru"ların adeta zaman, mekân ve koşullardan bağımsız olarak öne sürdükleri "üniversal nitelikteki" mucizevî yönetim kavram ve tekniklerinin hüküm sürdüğü bir ortama sürüklenmiştir. Bu gelişmelere bakıldığında, esasında yönetim teorilerinden değil, bir "yönetim teorisi endüstrisi"nden söz etmek gerekecektir[5].

> Günümüz koşullarında işletme yönetimi anlayış, kavram ve uygulamalarındaki değişim ve gelişmelere bakıldığında, vaktiyle Harold Koontz'un "management theory jungle" benzetmesinin bugün için yeniden söz konusu olduğu söylenebilir.

Özellikle ülkemizde yönetim ve organizasyon alanındaki karışık görünen bu manzaranın nedenleri arasında, bazı yazarlara göre, bu alandaki kuramsal bilgi birikiminin zayıflığı vardır. Bunun da sebebi yazın ve araştırma işlerinin danışmanlık işlerine bağlanarak o çevreden gelen talepler çerçevesinde ele alınmasıdır. Kuramsal bilgi zayıflığının bir diğer sonucu olarak da, "...uygulamaya dönük çabalar sonucunda alanda sürekli kuram oluştuğu ya da oluşturulduğu kanısının uyanmasıdır. Oysa her metaforun bir kuram gibi algılanması sonuçta var olmayan bir kuram bolluğu görüntüsü yaratmaktadır...[6]"

Yönetim dünyasındaki bu karışık manzaraya rağmen ve moda, pay kapma, isim yapma gibi nedenlerle yönetim teorisi endüstrisinin geliştirdiği bazı kavram, uygulama ve araçlar bir yana bırakılırsa; özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme olayı, "yönetim" işinin özelliklerini büyük ölçüde değiştirmiştir.

> İletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme olayı, "yönetim" işinin özelliklerini büyük ölçüde değiştirmiştir.

Bütün bu karışıklık ve çeşitliliğe karşın, yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı "yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir" şeklindeki tanımlama olmuştur. Böylece, yönetimin, an-

cak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan[7] bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu[8], genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır. Çoğu kez "başkaları vasıtasıyla" ifadesi yerine "başkaları ile" de kullanılmaktadır.

Yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu, genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır.

Yönetim tanımının vurgusu da zaman içinde değişmiştir. Başlangıçta bütün dikkatler işlerin teknolojik yönü üzerinde toplanmış ve kişi ile ilgili sorunlar yalnızca, kişileri canlı (aktif, çalışkan) bir şekilde tutabilmek olarak ele alınmıştır. Fakat kişileri makinelerin bir uzantısı şeklinde ele alan bu görüş değerini yitirdiğinden, yöneticinin işi daha az teknoloji fakat daha çok insan yönetimi şekline dönüşmüştür.

Yönetimin ne olduğu ve yöneticinin ne iş yaptığı uygulamalı araştırmalara da konu olmuş ve bunların genel olarak vardıkları sonuç şu olmuştur: Ustabaşından genel müdüre ve devlet yöneticilerine kadar yapılan işin esası aynıdır. Yalnızca roller ve kapsam değişiktir. Yöneticinin işi "programlanmış" değildir. Sözlü haberleşme ile sezgiler çok önemli rol oynamaktadır ve yönetici diğer kişilerden aldığı ve onlara verdiği bilgi oranında güçlüdür[9].

Yönetim sürecinin işleyişinin ve bunu işleten yöneticilerin makro ve mikro açılardan önemi çeşitli yazarlar tarafından ayrıntıları ile incelenmiştir. Ekonomik gelişme ile birlikte yönetim faaliyetlerinin kapsamı da (hangi tanım ele alınırsa alınsın) değişmektedir. Yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz etmek mümkündür.

- Ailesel (patrimonial) yönetim
- Siyasal yönetim ve
- Profesyonel yönetim[10].

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde *ailesel yönetim* söz konusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır. Bu tür yönetime, ekonomik gelişme çabalarının başlangıcında, geniş ölçüde rastlanmaktadır[11].

Ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insangücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin, genellikle, eğitim görmüş olmaları nedeniyle bu tür yönetimin maliyeti düşük olabilmiş ve özellikle küçük sanayi ile perakendecilik ve toptancılık gibi küçük ve basit organizasyonlarda bu tür yönetim etkin olmuştur. Ancak *ekonomik gelişme ve modernleşme ilerledikçe değişen çevre koşulları işletme faaliyetlerini daha çapraşık ve organizasyonları daha büyük* hale getirmiştir. Dolayısıyla aile yönetimi bu yeni koşulların gereklerini yerine getirmediğinden (yeni koşulların gerektirdiği her türlü beceri aile bireyleri arasında bulunamadığından) ekonomik gelişmeyi engeller hale gelmiştir[12].

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur.

Ancak buna rağmen, son yıllarda "Aile işletmeleri" (Family Businesses) özel bir önem kazanmıştır. Artan rekabet, küreselleşme ve uluslararasılaşma "girişimcilik ruhu" kuvvetli işletmeleri ön plana çıkarmıştır. Aile işletmeleri de girişimcilik yönü kuvvetli olan işletmelerdir. Bu nedenle aile işletmelerinin özelliklerinin, başarı koşullarının ve sorunlarının incelenmesi ayrı bir çalışma alanı haline gelmiştir. Çeşitli üniversitelerde aile işletmeleri ile ilgili programlar oluşturulmuş ve "Family Firm Institute", "Family Business Network" gibi uluslararası kuruluşlar doğmuştur.

İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin *belirli siyasal eğilim* ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda ise, siyasal yönetimden söz etmek mümkündür. Bu yönetim türünde de, aile yönetiminde olduğu gibi, "yönetim" konusunda eğitilmiş kişileri çalıştırma olanağı var olmakla beraber, siyasal düşünce ve amaçlar yönetim kademelerine girişi etkilemektedir.

Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok *uzmanlık* ve *yetenek* esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden söz edilmektedir[13]. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir[14]. Herhangi bir uğraşının mesleksel niteliğini değerlerken şu unsurlara bakılması gerektiği ileri sürülmektedir[15].

Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden söz edilmektedir

a) Tarihsel olay ve bilgilerden çok sistematik bir analiz sonucu ve uygulamalı araştırma ve deneyle elde edilmiş ve test edilmiş bilgi topluluğu
b) Uzmanlaşmış bir eğitim ve uygulama
c) Sosyal meslek ilkelerine karşı sorumluluk
d) Kendi kendini kontrol
e) Toplum tarafından uğraşıya verilen otorite ve uygulama serbestliği ile gösterilen saygı
f) Meslek üyeleri arasında oluşan mesleki örgütlenme
g) Mesleki uygulama yapmaya yeterli olduğunu gösteren belge, lisans
h) Duygu, çıkar ve bekleyişlerden arınmış danışmanlık
i) Verilen hizmetin karşılığı olarak ücret alınması

Yöneticiliğin, henüz doktorluk, mühendislik, avukatlık, kimyagerlik gibi belli bir öğrenimi, belli bir diploma derecesini ve belli bir eğitimin ardı sıra mesleki kuruluşça yapılan bir sınavda başarı sağlamayı, bu meslek kuruluşlarınca verilen ve devletçe onaylanan bir belgeyi gerektiren bir meslek karakterini kazanmadığı söylenebilir.

Bu unsurlar açısından bakılırsa, yöneticiliğin, henüz doktorluk, mühendislik, avukatlık, kimyagerlik gibi belli bir öğrenimi, belli bir diploma derecesini ve belli bir eğitimin ardı sıra mesleki kuruluşça yapılan bir sınavda başarı sağlamayı (TUS gibi), bu meslek kuruluşlarınca verilen ve devletçe onaylanan bir belgeyi gerektiren bir meslek karakterini kazanmadığı söylenebilir[16]. Ancak, yönetim süreci hakkındaki çok geniş ve sistemli bilgi topluluğu, işletme yönetimi ile ilgili okulların kurulup gelişmeleri, sayısı gittikçe artan yönetim danışmanları, yönetsel davranışta ahlaki unsurlara verilen önemin artması ve işletme yönetimi ile ilgili kuruluşların sayısının artması gibi hususlar, yönetimin bir meslek olarak geliştiğini gösteren en kuvvetli kanıtlardır. Yönetim, şu anda, bir meslek için gerekli unsurların hepsine sahip olmamakla birlikte, o yönde geliştiğine hiç şüphe yoktur.

Yönetim, şu anda, bir meslek için gerekli unsurların hepsine sahip olmamakla birlikte, o yönde geliştiğine hiç şüphe yoktur.

Ekonomik ve sosyal gelişme ve değişmeler işletme yönetiminin sosyal sistem içindeki önemini son derece artırmış ve bir yönetsel devrimden (managerial revolution) söz edilir olmuştur, Bu devrimlerin ilki, yönetimin hiyerarşik organizasyonlarda, kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkması şeklinde olmuştur. İkincisi, büyük işletme organizasyonlarında sahiplik

ile yöneticiliğin ve kontrolün ayrılması ile birlikte yönetim işlerinin çapraşıklık ve çapının genişlemesi sonucu yöneticiliğin meslekleşmesi şeklinde ortaya çıkmış ve bugünkü üçüncü aşamasında, yönetime katılma ilkesi ile yeni bir boyut kazanmıştır[17].

Yönetimin profesyonelleşmesi olarak da ele alınan bu gelişme, büyük ölçüde, profesyonelleşmeyi "özellikler yaklaşımı" (attribute approach) açısından ele almaktadır. Bir uygulama veya uğraşı "özellikleri" itibariyle meslekleştiği ölçüde, söz konusu uğraşıda profesyonellik başlamaktadır. Profesyonelleşme, bir başka yaklaşımla, "güç yaklaşımı" (power approach) ile de açıklanmaktadır. Daha çok sosyolojik karakterli bu yaklaşıma göre, bir uğraşının mensupları, bu uğraşılarını, çeşitli dernek veya organizasyonlar (sendika, meslek kuruluşları gibi) kanalı ile başka uğraşı mensuplarından bilinçli olarak farklılaştırırlar. Bu farklılaştırma arttıkça, bu uğraşıların toplum içindeki statüsü de değişmektedir[18].

Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim olarak özetlediğimiz bu üç yönetim türü birbirinden kesin sınırlarla ayrılmış değildir. Bunların üçü de bir arada bulunabilir; ama önemli olan ekonomik gelişmeye paralel olarak bu türlerin etkinlik ve yaygınlık derecelerinin değişmesidir. Bu değişme de profesyonel yönetimin önem ve yaygınlığının artması yönünde olmaktadır.

Yönetim ile ilgili bu genel açıklamalardan sonra, esas aldığımız tanım olan "başkaları vasıtasıyla iş görme" tanımına daha yakından bakarsak, bunun *teknik*, *beşeri* ve *kavramsal* olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyetler topluluğu olduğunu görürüz[19].

- *Teknik boyut* yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Her yönetici muhasebe, mühendislik, pazarlama, finans, araştırma – geliştirme gibi belirli bir dalda uzmanlık bilgisine sahiptir. Böyle bir uzmanlığın özellikle organizasyonun alt yönetim kademelerindeki önemi açıktır.
- *Beşeri boyut* insan unsuru ile ilgilidir. Her yönetici özellikle kademeler yükseldikçe sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine başkalarının faaliyetlerini planlayarak, yönlendirerek, koordine ederek ve kontrol ederek, başkalarının gayretleri ile çözmeye başlamaktadır. Yani başkaları ile sonuçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla beşeri unsur önem kazanmaktadır.

Teknik boyut yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir.
Her yönetici özellikle kademeler yükseldikçe sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine başkalarının faaliyetlerini planlayarak, yönlendirerek, koordine ederek ve kontrol ederek, başkalarının gayretleri ile çözmeye başlamaktadır.

- *Kavramsal boyut* ise yöneticinin organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir.

Bu üç boyutu ileride, yetiştirme ve geliştirme ile ilgili kavramları incelerken, biraz daha ayrıntılı olarak tekrar ele alacağız.

Yönetim alanında çeşitli kaynaklardan gelen bilgi birikimi, bir anlamda yöneticilere uygulamada karşılaştıkları sorunları tanımlamada, çözmede ve elde ettikleri sonuçları değerlemede kullanabilecekleri kavramları, teknikleri, yöntemleri kısaca araçları oluşturmaktadır. Yönetim alanında geliştirilen her yeni kavram, ulaşılan bilimsel bulgu ve bilgi ve hatta "yönetim kavramı geliştirme sektörü"nün ürünü olan her yeni "yöntem", uygulamadaki yöneticilerin kullanabileceği "araç setini" zenginleştirmektedir. Yönetim ve organizasyon alanındaki başlıca bilimsel yaklaşımlar da bu çerçevede ele alınmalıdır.

Bunlardan temel yaklaşımlar olarak "Bilimsel Yönetim Teorisi", "Yönetim Süreci Teorisi", "Davranışsal Teori", "Yönetim Bilimi Teorisi", "Sistemler Teorisi", "Durumsallık (Koşul Bağımlılık – Con-

tingency) Yaklaşımı", "Modern Sonrası Çağdaş Yaklaşımlar" ilerideki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınarak yönetim alanındaki bilgi birikimine yapmış oldukları katkılar ve uygulamadaki yöneticiler için önerdikleri "yönetim araçları" incelenecektir.

YÖNETİCİ, YÖNETİCİLİK

Yukarıda yönetim kavramı ile ilgili açıklamalardan sonra, "yöneticiliği" bir meslek ve "yönetici"yi de bu mesleği uygulayan "kişi" olarak tanımlayabiliriz. Başka bir deyişle yöneticilik, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak başkaları ile çalışarak ve bunlar vasıtasıyla iş görerek işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işidir, uğraşısıdır. Yönetici de bu birikmiş (deneysel) bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri ve yeteneklerini de kullanarak, yöneticilik işini fiilen yapan kişidir.

"Yöneticiliği" bir meslek ve "yönetici"yi de bu mesleği uygulayan "kişi" olarak tanımlayabiliriz.

Gerek Türkçe gerek İngilizce literatürde yönetim ile ilgili olarak, "lider – liderlik / leader – leadership", "müteşebbis (girişimci) – teşebbüs (girişim) / entrepreneur / entrepreneurship" ayrımlarının kolayca yapılmasına rağmen "yönetici – yöneticilik / manager – managership" ayrımına çok fazla rastlanmamaktadır.

Esasında "yönetici" terimi de çok açık değildir, nitekim gerek İngilizce literatürde, gerek Türkçe kullanımda yönetici ile aynı anlamda kullanılan çok değişik kavramlar bulunmaktadır. Örneğin, İngilizce literatürde aralarında farklılıklar olmakla beraber yönetici rolünü ifade etmek üzere kullanılan başlıca terimler olarak şunlar görülmektedir: Manager, Administrator, Supervisor, Executive, Chief Executive Officer (CEO), Vice President, Managing Director, Executive Director gibi... Bu ve benzeri diğer terimler arasındaki farklılıkları ve ifade ettikleri anlamları, aşağıda, kitabımızın organizasyon ve unvanlar ile ilgili bölümünde ayrıntılı olarak ele alacağız.

Yönetim ve yönetici terimleri, dilimizdeki idare, sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür, şef gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri, her zaman bu terimlerin tam karşılığını anlatmamakla beraber, *başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın* söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır[20].

Yönetim ve yönetici kelimeleri, dilimizdeki idare, sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır.

Bu konuda karışıklığa sebep olan husus, yönetim işinin, yalnızca yöneticilik yapan kişiler tarafından değil, fakat aynı zamanda başka işler ve görevler de yerine getirenler tarafından yapılmasıdır. Bunlar arasında en çok karışıklık yaratanı işletme sahiplerinin (owners) veya girişimcilerin (entrepreneurs) aynı zamanda işletme yönetiminin başında bulunmalarıdır. Yukarıda sözünü ettiğimiz ailesel yönetim türünde durum genellikle böyledir. Ancak ekonomik gelişme ve yönetimin meslekleşmesi ile birlikte işletmenin sahibi olmadan ya da girişimci durumuna gelmeden işletmelerin yönetiminde söz sahibi olan yeni bir yönetici tipi, profesyonel yönetici tipi belirmiştir. Benzer şekilde sahiplik ile yöneticiliğin ayrılması ile birlikte, özellikle aile işletmelerinde "patronluk" da ayrı bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Sermayedar ile girişimci arasında yer alan bu kavram, işletmenin yönetiminden çok "aile serveti"nin yönetimi ile ilgilidir[21].

Profesyonel yönetici olarak yöneticilik uygulaması yapanlar, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir[22]. Bunlar kâr ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmekte-

dirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişmeler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişmeler, işletme adı verilen ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere –yöneticilere– ihtiyacı artırmıştır. Bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek "profesyonel yönetici" ortaya çıkmıştır. Böylece ekonomik teorideki tipik firmanın sahip yöneticisinin yerini profesyonel ve bürokratik eğilimli yönetici almıştır.

Sahiplik ile yöneticiliğin ayrılması ile birlikte, özellikle aile işletmelerinde "patronluk" da ayrı bir kavram olarak ortaya çıkmıştır.

Profesyonel yöneticiler her ne kadar belirli bir ücret karşılığı çalışıyorsa da, verdikleri kararlar, işletmenin sahiplerinin –hissedarlarının– ne kadar kâr payı alacaklarından, tüketicilerin ne fiyat ödeyeceğine, çalışanların ne miktar gelir elde edeceklerine ve üretim miktarı ile istihdam seviyesinin –hem kendi işletmeleri için, hem genel ekonomi için– ne miktar olacağına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır[23]. Buna ek olarak kişilik özellikleri, eğitimleri ve amaçlarının değişik olması nedeniyle profesyonel yöneticiler, belirli olaylara karşı, zorunlu olarak sahip – yöneticilerle aynı tepkiyi göstermeyeceklerdir. Bu durum iş sahibi ile işi yöneteni iki ayrı grup olarak inceleyen "Vekâlet Teorisi"nin konusu olacaktır.

Bir profesyonel olarak yöneticinin başarısı işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülecektir. Eğer örgütün daha alt kademelerinde ise başarısı, başında bulunduğu bu örgüt birimlerini amaca ulaştırması ile ölçülecektir[24]. Bunu başarabilmek için de devamlı değişen çevre koşulları karşısında kendisini yenilemek zorundadır. Çünkü kendisi tüm organizasyonun veya kendi biriminin başarısından sorumludur. Kendisi için yeterli bir başarı seviyesi yoktur ve yaptığı iş bir çeşit "açık – uçlu" (open ended) iştir[25].

yönetici sürekli olarak işini düşünmek zorundadır ve geçici de olsa, hiçbir zaman artık başarıya ulaştığını dolayısıyla yapacak başka bir şeyi kalmadığını düşünmek zevkini tadamaz.

Bir uzman bir parçanın şekillendirilmesini belirli bir günde bitirebilir veya bir avukat bir davayı zaman içinde herhangi bir noktada kaybedebilir veya kazanabilir. Oysa profesyonel yönetici sürekli olarak başarılı olmak zorundadır. Profesyonel yönetici ne zaman başarılı olduğundan emin olamadığı gibi herhangi bir yanlış hesap sonucu bütün organizasyonun hayatının ve kendi mesleksel başarısının sona ermesi tehlikesi ile devamlı olarak yüz yüzedir. Bu nedenle yönetici sürekli olarak işini düşünmek zorundadır ve geçici de olsa, hiçbir zaman artık başarıya ulaştığını dolayısıyla yapacak başka bir şeyi kalmadığını düşünmek zevkini tadamaz.

Profesyonel yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarına bağlıdır[26]. Bu bağlılık bizim ileride "yönetim labirenti" olarak adlandıracağımız bir organizasyon yapısı içinde oluşacaktır. Organizasyonları yöneticilerin oyun alanı olarak gören bu bakış açısına göre, yöneticinin başarısı bu labirentin yani organizasyonun unsurlarını anlamasına ve bunları uygun bir şekilde kullanmasına bağlı olacaktır.

Profesyonel yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarına bağlıdır.

Öte yandan yönetici yaptığı işin gereği olarak aynı anda pek çok sorunu birlikte düşünmek zorundadır. Gerçek iş hayatında sorunların birbiri ardı sıra düzenli bir şekilde gelmemesi, yöneticinin sistemler yaklaşımını esas almasını zorunlu kılmaktadır[27].

PARADİGMA

TAMER KOÇEL

YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK NEREYE GİDİYOR?*

1960'lı yılların ortaları... Yer Pera Palas salonları... Konuşmacı, şimdi çoktan kapanmış olan Sevk ve İdare Derneği'nin bir uzmanı... Konu: Amaçlara göre yönetim. Konunun önemi şurada: Eğer bir işletmede amaçlara göre yönetim uygulaması yoksa o işletmeye "çağdışı" kalmış organizasyon olarak bakılması. Dolayısıyla günün moda kavramı, 1950'lerde Peter Drucker tarafından ilk defa kullanılan amaçlara göre yönetim. Türk işletmecilik ve yöneticilik yaşamında büyük etkiler yaratan buna benzer "günün modası" olan kavram ve uygulamalar olmuştur. Bunlardan unutulmayacak olanları arasında "sıfır tabanlı bütçeleme" ve "yönetime katılma ve özyönetim" gibiler sayılabilir. Bugün artık bu kavramların moda kısmı kaybolmuş sayılabilir. Bugün artık bu kavramların moda kısmı kaybolmuş, esası ile ilgili uygulamalar rutin hale gelmiştir.

1990'lar itibariyle yönetim dünyasına baktığımızda, bir nevi "kaos" manzarası gösterir şekilde çok çeşitli yönetim kavram ve uygulamalarının "çağdaş", "güncel" ve "modern" etiketi ve bu fikirleri ileri süren "guru"ların isimleriyle sunulduklarını görmekteyiz. Şüphesiz bu yeni kavram ve uygulamaların da, öncekiler gibi bir "moda" olan, bir de "esasa ilişkin" yönü vardır. Toplum olarak "modaya uyma" ve "abartma" eğilimimiz dikkate alınırsa, bir süre sonra bu yeni kavramların da moda kısmı kaybolacak, esasla ilgili uygulamaları rutin hale gelecektir.

Burada söylemek istediğimiz şudur: Yönetim dünyasının "paradigmaları" özellikle son yıllarda hızla değişmeye başlamıştır. Bu sayfanın da başlığı olan "paradigma" terimi son yıllarda çok sık kullanılır olmuştur. Bilindiği üzere paradigma, kişilerin dış dünyayı ve çevrelerini anlama, algılama ve düşünmeleriyle ilgili olarak sahip oldukları temel zihni yapılarını, dünya görüşlerini ifade etmektedir. Yani paradigma bir nevi gözlüktür. Herkes etrafını bu gözlükle görmekte, algılamakta, değerlemekte, düşünmekte ve olaylara tepki göstermektedir.

Son yılların en önemli yönetim paradigmaları arasında; globalleşme, toplam kalite, yalınlık, güçlendirme, reengineering, dış kaynaklardan yararlanma – outsourcing, kıyaslama – benchmarking, liderlik, mentorluk ve koçluk – coaching, küçülme, şebeke organizasyonları, insan kaynakları, müşteri tatmini, mükemmellik, öğrenen organizasyon, sıfır hiyerarşi, paylaşma ve ekip çalışması, kademe azaltma delayering sayılabilir. Yani uygulamadaki yöneticilere verilen "gözlükler" bunlardır. Tüm işletmecilik ve yöneticilik olaylarının bu gözlüklerden görülmesi istenmekte. Neredeyse, bu gözlüklerin arkasından bakamayan yöneticiler kendilerini "çağ dışı" kalmış gibi hissetmektedir.

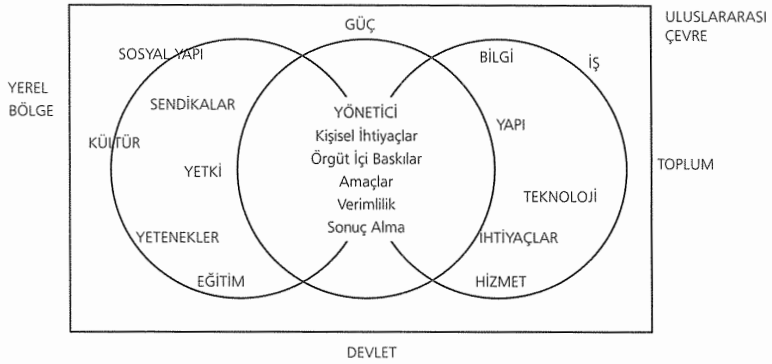
Yönetim paradigmalarındaki hızlı değişim, işletmelerin çevrelerindeki değişim ve dönüşümlerden kaynaklanmaktadır. Özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler tüm yönetim uygulamalarını etkilemiştir. Bu değişmelerin sonuçlarından birisi de "yönetici – manager" teriminin yerini yavaş yavaş "lider", "mentor – yol gösterici", "koç – coach (yetiştirici)", "mümkün kılıcı – enabler", "destekleyici – sponsor" ve "kolaylaştırıcı – facilitator" gibi kavramlardan oluşan unvanlara bırakıyor olmasıdır. Yönetici teriminin yerini almaya aday görünen bu kavramlara yakından bakıldığında hepsinin ortak bir yönü olduğu görülecektir. Bu ortak yön, bu kavramların "otorite-yetki" olayına bakış tarzlarıdır. Gerçekten manager anlamında yönetici terimi, organizasyon kademesine göre farklılaşmış, yani hiyerarşik farklılaşmaya dayanan otorite yerine bilgi, tecrübe ve kişisel özelliklere dayanan otoriteyi esas almaktadır. Hatta bu tür otoriteye "kazanılmış otorite (earned authority)" adı da verilmektedir. Yani önümüzdeki on yıllarda yönetim işini üstlenecek olanlar, ihtiyaç

duyacakları otoriteyi "kazanmak" durumunda kalacaklardır. Böylece "yönetici" unvanını almakla "yönetici olduğunu zannetmek" devri kapanmaya başlayacaktır.

Yukarıdaki aday terimlerden liderlik, esasında yeni bir kavram değildir. Ancak son yıllarda yeniden keşfedilmişe benzemektedir. Otoriteyle ilgili yukarıda söz edilen anlayış da liderliğin en önemli özelliğidir. Diğer terimlerin ortak ana özelliği ise, yönetim işinin çalışanların sahip oldukları tüm bilgi ve yetenekleri işlerine aktarmalarına imkân verecek ortamı yaratmaya çalışmak, çalışanların önünü açmak, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak, gelişmelerini sağlamak, çalışanları karar veren ve uygulayan kişiler haline getirmek olduğunu vurgulamalarıdır. Yani işi yapan ön plana çıkmakta, yönetim işini yapan ikinci plana kaymaktadır. Kendinizi bu paradigmayla rahat hissediyor musunuz?

(*) AD BUSINESS Ocak 1998

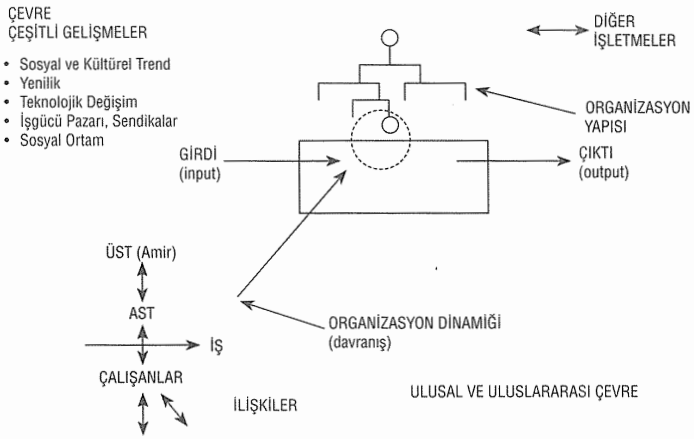
Esasında yönetici çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan bir kişidir. Bu durumu Şekil 6'daki gibi gösterebiliriz[28].



ŞEKİL 6: YÖNETİCİ VE İLİŞKİLİ ÇEVRE UNSURLARI

Bir yöneticinin bütün bu işletme içi ve işletme dışı unsurlara karşı duyarlı olması gerekmektedir. Bu duyarlılığın sonucu olarak yönetici bu unsurlarla bazen mücadele etmek, bazen yardımlaşmak, bazen pazarlık etmek vs. gibi şekillerde ilişki kuracaktır. Bütün bunları yaparken de otorite yanında sahip olduğu güç kaynaklarını da kullanacaktır[29].

Kitabımızda daha çok yöneticiyi bir organizasyon içinde ele alarak, yöneticinin organizasyon içi faaliyetlerine bakacağız. İşletme (organizasyon) dışı unsurlarla ilgili faaliyetleri üzerinde ayrıntılı olarak durmayacağız. Kitabımızda hâkim olan görüşü aşağıdaki Şekil 7'deki gibi gösterebiliriz[30].



ŞEKİL 7: ORGANİZASYON YAPISI İÇİNDE YÖNETİCİ

Şekil-7'de gösterildiği gibi iki ana konu ile ilgileneceğiz. Bunların birincisi yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı organizasyon yapısı, ikincisi ise bu yapı içindeki başlıca davranışsal sorunlar olacaktır. Bu ikinci kısmı organizasyon dinamiği, organizasyonların işleyişi veya organizasyonlarda davranış (örgütsel davranış) olarak da adlandırmak mümkündür.

"Yönetici" kavramı ile ilgili olarak son yıllarda, hem tanım hem de terim olarak değişiklikler ortaya çıkmıştır. Yönetim işinin bünyesinin değişmesine paralel olarak "yönetici" terimi yerine, bu değişmeleri ve gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünülen başka terimler kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici kavramının yerini almaya aday görünen bu kavramların başlıcaları şunlardır: **Lider** (Önder), Koç (Coach), **Kolaylaştırıcı** (Facilitator), **Mentor** (Koruyucu), **Mümkün Kılıcı** (Enabler), **Destekleyici** (Sponsor).

Yönetici kavramının yerini almaya aday görünen bu kavramların başlıcaları şunlardır: Lider (Önder), Koç (Coach), Kolaylaştırıcı (Facilitator), Mentor (Koruyucu), Mümkün Kılıcı (Enabler), Destekleyici (Sponsor).

Bu kavramlar içinde nispeten ayrıntılı olarak incelenmiş olanı liderliktir. Kitabımızın liderlik ile ilgili bölümünde bu kavram ayrıntılı olarak incelenecektir. Diğer terim ve kavramlar ise, kitabımızda Yönetimde Modern – Sonrası ve Çağdaş Yaklaşımlar olarak ele aldığımız bölümde incelediğimiz gelişmelere daha uygun kabul edilen veya en azından öyle düşünülen kavramlardır[31]. Daha fazla ilerlemeden, burada, yönetici kavramı ile bazen eş anlamlı, bazen yöneticilik kavramının içindeki ana unsurlar olarak kullanılan bu kavramlara kısaca bakmak yararlı olacaktır[32].

Koç'luk (coaching) esas itibariyle, işe dönüktür ve yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Temelinde "öğrenici"nin bir işi, bir faaliyeti kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır. Aktif olan öğrenicidir, koç gözlemleyici, yorumcu ve geribildirim (feedback) vericidir. Gelişmek isteyen kişi, "öğrenici" işi fiilen yapar. Koç (öğretici) yanındadır, fakat karışmaz, gözlem yapar ancak öğrenicinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır. Öğrenici deneyerek, düşünerek, sorun çözerek tahmin yaparak, karar vererek kendini geliştirmeye çalışır. Koç, öğrenicinin performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi gerektiğini bilir, feedback verir, öğrenicinin özgüvenini artırır. Öğrenici bu yolla yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır. Koçluğu değerleme ölçütü, koçluk yapılan elemanın performansındaki gelişmedir. Günümüz yönetim ortamları, çalışanların ilk amiri olan yöneticileri böyle bir role sevk etmektedir.

Koç (öğretici) yanındadır, fakat karışmaz, gözlem yapar ancak öğrenicinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır.

Mentor (veya koruyucu, hami, himaye eden) kavram olarak eski Yunan mitolojisinden gelmektedir[33]. Odysseus'un oğlu Telemachus'un eğitim ve terbiyesini, yakın ve güvendiği arkadaşı "Mentor"a devretmesinden kaynaklanmaktadır. "Yönetici" teriminin yerini almaya aday bir kavram olarak mentorluk eğitme, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme, sosyalize etme[34], önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsamaktadır. Belli bir iş odaklı olmaktan çok ilişki odaklı ve uzun dönemlidir. Organizasyonlarda tecrübeli yöneticiler, formal veya informal programlar çerçevesinde genç ve tecrübesiz yöneticilere mentorluk yaparak bunların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Mentorluğun hem mesleki bilgi, norm ve davranışlar hem de rol modeli olmak, danışmanlık yapmak ve sosyalleştirmek gibi psikososyal fonksiyonları vardır. Mentorluğu değerleme ölçütü, mentorluk alan kişinin birey olarak ve insanlarla ilişkileri açsından gelişme derecesidir.

Bir kavram olarak mentorluk eğitme, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme, sosyalize etme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsamaktadır.

Kolaylaştırıcı (facilitator) kavramı da, yöneticinin, çalışanların, kariyerlerine ilişkin düşüncelerini, ilgi duydukları iş konularını ve hangi yeteneklerini geliştirebileceklerini netleştirmelerine yardımcı olmayı öngörür. Kolaylaştırıcı, işi fiilen yapanların, daha başarılı olmaları için ortamı hazırlar, çalı-

şanlara kısa ve uzun vadeli kariyer geliştirmelerinde yardımcı olmayı hedefler. Bu anlamda yönetici, gözlemci, kişilerin kendilerine uygun iş geliştirmelerine yardım edici, onların sorunlarını çözmek için nasıl düşünmeleri ve uygulamaları konularında kendi kararlarını kendilerinin verebilmeleri için ortamı hazırlayan ve çalışanların kendi kariyerleri ile ilgili sorunlarını rahatça tartışabilecekleri bir kişidir. Kolaylaştırıcı yönü ağır basan bir yönetici, etkin bir takım çalışmasının oluşmasını sağlayan kişidir[35].

Kolaylaştırıcı, işi fiilen yapanların, daha başarılı olmaları için ortamı hazırlar, çalışanlara kısa ve uzun vadeli kariyer geliştirmelerinde yardımcı olmayı hedeflemektedir.

Mümkün Kılıcı (Enabler) da, niteliği itibariyle, Mentor ve Facilitator ile aynı paralelde bir kavramdır. Bu anlamda yönetici, çalışanların daha üstün bir performansa ulaşmak ve sahip oldukları yetenekleri tam olarak ortaya koyabilmeleri için gerekli ortamın yaratılmasına yardımcı olmak rolünü üstlenmiştir. Mümkün kılıcı olarak yönetici, yanında çalışanların önünü açan, onların uygun kararlar verebilmelerini sağlayacak ortamı hazırlayan yöneticidir.

Destekleyici (Sponsor) ise, organizasyonlarda yöneticilerin, başka yöneticileri (genç, tecrübesiz, kıdemsiz olanları) daha fazla sorumluluk, yetki almaları, terfi etmeleri, güç kazanmaları için desteklenmelerini ifade eder. Organizasyon ortamında, çalışanların bir destekleyiciye (sponsora) sahip olmadan yükselmeleri hemen hemen imkânsızdır. Özellikle bürokratik ve büyük organizasyonlarda, her kademedeki yönetici, daha üst kademelerde kendisini destekleyecek yönetici(ler) ye ihtiyaç duyacaktır. Destekleyicinin, yukarıda sözü edilen diğer kavramlarda olduğu gibi, çalışanın ilk amiri olması da şart değildir.

Destekleyici (Sponsor) ise, organizasyonlarda yöneticilerin, başka yöneticileri (genç, tecrübesiz, kıdemsiz olanları) daha fazla sorumluluk, yetki almaları, terfi etmeleri, güç kazanmaları için desteklenmelerini ifade eder.

Buraya kadar sözü edilen bu yeni kavramlar, bir bakıma liderlik olayının içinde, liderliğin bir boyutu olarak da düşünülebilir. Bu kavramların "yönetici" kavramının yerine geçebileceği tartışılabilir. Ancak bugün için görünen, en azından "yönetici" kavramının içeriğinin, bu yeni kavramları da içine alacak şekilde değişmekte olduğudur.

2. ORGANİZASYON

Çağdaş yaşamın bir çeşit "örgütsel yaşam" haline geldiği bilinmektedir. Başka bir deyişle günümüzde bireysel veya toplumsal olsun her çeşit görüşün, çıkar ve bekleyişin, isteklerin, hedeflerin ve mesleklerin sahipleri bir araya gelmek suretiyle seslerini daha iyi duyurabilmekte, kamuoyunu ve karar vericileri daha iyi etkileyebilmekte, hedeflerine daha çabuk ulaşabilmektedirler. Bunun en tipik örneği "sivil toplum kuruluşları (NGOs / non-governmental organizations) dır. Bunun için çağdaş toplumlar örgütlü toplumlardır denilmektedir.

İster toplumların ekonomik ve sosyal gelişmelerinin sonucu olsun, ister örneğin ülkemiz koşullarında olduğu gibi Avrupa Birliği üyeliği için geliştirilen ortam gereği olsun, "organize olma"nın, "organizasyonlar"ın toplumdaki önemi artmaktadır. Şüphesiz önemi artan organizasyonların başında da "işletmeler" gelmektedir. Hatta o kadar ki, küreselleşme uygulamaları dolayısıyla çok uzak olmayan bir gelecekte, ülkelerin, zaten kaybolan ekonomik sınırları yanında, siyasi sınırları da önemini iyice kaybedecek ve yerine tüm dünya ülkelerinde faaliyette bulunan işletmelerin (şirketlerin) oluşturduğu şebeke organizasyonları (networks) geçecektir. Yani bir bakıma dünya haritasına bakıldığında siyasi sınırlarla gösterilen ülkeler yerine değişik işletmelerin etki alanı içinde olan ülkeler ve ülke grupları görülecektir. Bu görüş bu gün itibariyle belki sadece bir "futurist" görüş ve spekülasyon

olarak kabul edilebilir. Ancak bunu küreselleşme ile birlikte, işletme organizasyonlarının tüm dünya ülkelerinde artan önemi olarak görmek en uygun yorum olacaktır.

O halde bir işletme yönetimi kavramı olarak "organizasyon – örgüt" nedir? Daha önce üzerinde durduğumuz yönetim ve yönetici kavramları kadar karışık olmamakla beraber, "organizasyon" terimi yerine daha önceleri "teşkilat" terimi kullanılırken, yabancı literatürün etkisi ile "organizasyon" terimi kullanılmaya başlanmış, son zamanlarda da, yabancı terimlerden uzaklaşma amacıyla "örgüt" terimi ön plana çıkmıştır. Nitekim Türkçe yazında "örgüt teorisi", "örgütsel davranış", "örgütsel bağlılık", "örgütsel vatandaşlık" ve benzeri pek çok kavram altında, organizasyonların çeşitli yönlerini inceleyen bilimsel çalışmalar yapılmaktadır.

Tekrar "organizasyon-örgüt" nedir sorusuna dönersek, cevap olarak, organizasyon kavramının bir "düzen"i, (order) "düzenleme yapma"yı, "düzene koyma"yı ifade ettiği söylenebilir. Bu anlamda "organizasyon" önceden planlanan iş ilişkilerinden oluşan bir yapıyı, iskeleti, şemayı, düzenlemeyi ifade eder. Organizasyon terimi, hem isim olarak belirli bir yapılanmaya verilen adı, hem de bu yapılanma işini yapmayı, yani düzenleme yapmayı (organize etmeyi) ifade eden bir fiil olarak kullanılmaktadır. Fiil olarak organize etmek, bir amaç doğrultusunda yapılacak işler arasındaki ilişkileri kurmak ve ilişkilerden oluşan yapıyı ortaya çıkarmak sürecini, yani işler arasında bir düzen oluşturmayı, düzenleme yapmayı, organize etmeyi, bunlarla ilgili faaliyetleri belirleme ve birbirleri ile ilişkilendirme işlerini ifade eder. Bir isim olarak, organizasyon, "işletme" (veya firma) terimi yerine geçen anlamda, bir amaç doğrultusunda kurulan, kendine has kaynakları ve özellikleri olan, toplumu oluşturan kurumlar içinde yer alan bir kuruluşu, bir "sosyal canlı"yı ifade eder. Bu anlamda örneğin Makine Kimya Endüstrisi Kurumu, kâr amacı güden veya gütmeyen herhangi bir şirket veya kurum, veya Ormanları Koruma Derneği gibi bir kuruluş bir "organizasyon" olarak adlandırılır.

Organizasyon kavramının bir "düzen"i,(order) "düzenleme yapma"yı, "düzene koyma"yı ifade ettiği söylenebilir

Organizasyon teriminin ifade ettiği kavram ve bu kavramların içeriği yukarıda sayılanlarla sınırlı değildir. Bu konuda yapılmış en ilginç çalışma olarak Gareth Morgan'ın "Images of Organization" başlıklı ufuk açıcı kitabında ifade ettiği gibi organizasyon terimine yüklenebilecek anlamlar ve çeşitli bakış açıları ile ilgili olarak şunlar söylenebilir[36].

- Organizasyonlar mekanik ve teknik anlamda üretim birimleri olarak ele alınabilir
- Organizasyonlar toplumsal yaşam içinde yeri olan, toplumsal koşulların (yani dış çevrenin, ortamın) etkisine açık ve değişen bu koşullara uyum sağlamak için kendi özelliklerini değiştirebilen "sosyal canlı"lar olarak düşünülebilir
- Organizasyonlar, kendi bilgi işleme, karar verme ve öğrenme özellikleri olan birimler olarak ele alınabilir
- Organizasyonlar, toplumun (bir araya gelen insan grubunun) kendi aralarındaki yetki ve güç ilişkilerini gösteren yapılar olarak ele alınabilir
- Organizasyonlar, işveren ve çalışanlar arasındaki ilişki ve pazarlıkların gerçekleştiği, sanayi toplumlarının özelliği olarak ortaya çıkan ve Marksizm de dâhil olmak üzere her anlamda endüstri ilişkilerinin gerçekleştiği birimler olarak ele alınabilir
- Organizasyonlar insanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri, hayallerini gerçekleştirebilecekleri ortamı sağlayan birliktelikler olarak görülebileceği gibi, tam tersine, insan bağımsızlığını sınırlayan, insanları robotlaştıran, tekdüze hale getiren katı bürokratik yapılar olarak da ele alınabilir (organization man örneği gibi)

- Organizasyonlar toplumun refah düzeyini artırıcı gelişmeleri sağlayan, yeni ürün, hizmet, teknoloji ve bilgileri insanların hizmetine sunan, toplumların sosyal ve ekonomik gelişmesini sağlayan birimler olarak düşünülebileceği gibi faaliyetleri ile doğal çevreyi kirleten, aşırı ve gereksiz tüketimi körükleyerek dünya kaynaklarını israf eden, toplumdaki "etik" değerlerin kaybolmasına yol açan yolsuzlukların, ahlaka uymayan davranış ve yozlaşmanın (corruption) ortaya çıkmasını kolaylaştıran yapılar olarak da görülebilir
- Organizasyonlar girişimcilerin hayallerini gerçekleştirebilecekleri yapılardır
- Nihayet organizasyon bir insanın doğmadan önce (annesinin gebelik döneminde sağlık kurumları ile ilişkisi gibi), doğduktan sonra tüm yaşamı boyunca ve hatta öldükten sonra bile (cenaze işleri, mezarlıkta yer bulma, mezar nakli gibi) insan yaşamının her aşamasında (öncesi ve sonrası da dâhil olmak üzere) etkili olan, vazgeçilemez bir toplumsal (sosyal, ekonomik, yasal, teknolojik, kültürel, vs.) yapı olarak da ele alınabilir.

Biz kitabımızda, yukarıda belirtilenler arasından, organizasyonu, bir düzenleme yapmak işi şeklinde bir fiil ve belli bir amaca sahip ve belli bir düzen oluşturmuş birim anlamında bir isim olarak ele alacağız. Bu iki bakış dışında, yukarıda belirtilen diğer bütün bakış açıları, fiil veya isim olarak organizasyonlar incelenirken, bunların daha iyi anlaşılmasına imkan verecek alt anlam çerçeveleri olarak ele alınacaktır.

En basit ifadesiyle bir organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak erçekleştirilebilmesidir

Organizasyon kavramı ile ilgili ikinci önemli soru, neden "organizasyonlara" ihtiyaç olduğudur. En basit ifadesiyle bir organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve ancak insanların bir grup olarak birlikte çalışması ile gerçekleştirilebilecek olmasıdır. Söz yerinde ise, nerede birden fazla insanın gayretlerini birleştirerek ve belirli işleri yapmak suretiyle gerçekleştirebilecekleri amaç varsa, orada bir organize olmaya, düzenleme yapmaya, bir düzen kurmaya ihtiyaç vardır. Organizasyonlar, "bir elin nesi var, iki elin sesi var" özdeyişinin toplumsal düzeydeki somut araçlarıdır. Dolayısıyla organizasyon yapısı, belli amaçları gerçekleştirmek üze re birlikte çalışan bir insan grubunun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren, düzenleyen bir mekanizmadır[37].

Yönetici açısından organizasyon yapısı bir araçtır. Yönetici, diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu düzenleyici ve koordinasyon sağlayıcı aracı da öyle kullanabilecektir.

Yönetici açısından organizasyon yapısı bir araçtır. Yönetici, diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu düzenleyici ve koordinasyon sağlayıcı aracı da öyle kullanabilecektir. Yalnız bu aracın önemli bir özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak sadece aracın yapısı üzerinde durmak, bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı, faaliyetleri koordine edilecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir. Drucker'ın belirttiği üzere nasıl iyi bir anayasaya sahip olmak iyi kanunlara, başarılı devlet yöneticilerine ve adil bir topluma sahip olmak için yetmezse, iyi bir organizasyon yapısı da tek başına başarılı sonuç almaya yetmez. Fakat organizasyon yapısının kötü olması, organizasyondaki kişiler ne kadar iyi olursa olsun başarılı sonuç almayı imkânsız hale getirecektir[38]. Dolayısıyla iyi bir yapı gerekli fakat yetersizdir. Yapı, yani iş ilişkilerini gösteren düzenlemeler ve bunun sonucu ortaya çıkan ilişkiler topluluğu (iskelet), organizasyonun temel amaçları doğrultusunda personelin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir[39]. Ancak bu yapı içinde birbiri ile birlikte çalışan insanlar arasında sorunlar varsa, organizasyon yapısı yetersiz kalacaktır. İşte organizasyon yapısı içinde, değişik roller-

deki insanların ön plana alınarak incelenmesi ile, ortaya "örgütsel davranış" konuları çıkacaktır ki, yöneticiliğin sanat tarafı, yani bu insanları motive ederek hedefler doğrultusunda çalıştırma (liderlik yapma) tarafı ortaya çıkacaktır.

Yapı, organizasyonun temel amaçları doğrultusunda personelin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir.

Bir organizasyon yapısının nasıl kurulması gerektiği ile ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teori ve yaklaşımlar, organizasyon yapılarını ve davranışları anlamaya ve açıklamaya ve organizasyondaki herhangi bir değişikliğin diğer organizasyon unsurlarını nasıl etkilediğini kestirmeye yarayan modellerdir[40]. Yönetim disiplininin en çok işlenen konularından birisi olan organizasyon konusu, son yıllardaki gelişimi göz önüne alındığında yönetim disiplini çerçevesi dışına çıkmış ve başlı başına bir çalışma alanı haline gelmiş görünmektedir. Özellikle makro nitelikte sosyolojik yaklaşımın etkisi ile ayrı bir örgüt teorisi (organizasyon teorisi) bakış açısı gelişmiş bulunmaktadır.

Son olarak belirtmek istediğimiz husus, organizasyon yapısı bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araç olurken, bir yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamı oluşturacaktır. Yani organizasyon, bir anlamda, yöneticinin yöneticilik rolünü oynadığı "oyun alanı"dır. Bu alan içindeki yapısal unsurlarla (yani iş ilişkileri düzeni ile) bu ilişkiler ağı içinde çalışanların kişisel özelliklerinin ilişkisi, organizasyon içi olayları yaratacaktır[41]. Bu nedenle bir yöneticinin önce bu yapıyı, onun özelliklerini ve sınırlarını tanıması, daha sonra da bu yapı içinde çalışan insanları ve özelliklerini yakından tanıması, anlaması gerekecektir. Aksi halde organizasyon yapısı da, yapı içindeki davranışlar da yöneticinin etkinliğini (amaca ulaşma derecesini) sınırlayan unsurlar olabilecektir.

Organizasyon, bir anlamda, yöneticinin yöneticilik rolünü oynadığı "oyun alanı"dır.

Kitabımızın ilerleyen bölümlerinde organizasyonlar ve yapıları ile ilgili başlıca teori ve yaklaşımları ele alacağız.

3. DAVRANIŞ

Her bilim dalının temel kavramları olduğu gibi, işletme yönetiminin temel kavramlarından bir diğeri de, organizasyon yapısı içinde insanı ve insan davranışlarını esas alan "örgütsel davranış"tır[42]. Organizasyonlarda davranış, organizasyon yapısı içinde, insan davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışan akademik bir disiplindir[43]. Bu incelemede amaç, insan davranışlarının nedenlerini anlamak, tahmin etmek ve kontrol etmektir. Buradaki "kontrol etmek" etik açıdan arzu edilmeyen bir durumu ifade eder gibi algılansa da, söylenmek istenen insan davranışlarının yönlendirilmesidir.

Yönetim ve organizasyon alanında davranış konusu değişik boyutlarda ele alınmaktadır. "Mikro örgütsel davranış" olarak adlandırılabilecek bakış açısından insanların birey olarak tek başlarına, başkaları ile bir araya gelerek oluşturdukları "grup"lar halinde ve grup içindeki davranışları incelenmektedir. "Makro örgütsel davranış" olarak adlandırılan bakış açısına göre ise bir bütün olarak "organizasyonun tamamının" nasıl davrandığı ve çevre koşullarına uyum için hangi stratejileri nasıl kullandığı incelenir. Yani bu bakış açısına göre "sosyal bir canlı" olarak organizasyonun bir bütün olarak davranışları incelenir.

Yöneticiliğin insanlarla birlikte organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere çalışmak olduğu düşünülürse, davranış konusunun yönetici için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkar. Yöneticilerin en önemli aracı beraber çalıştığı diğer insanlardır. Yönetici bu insanların davranış özelliklerini ve

nedenlerini anladığı ölçüde başarılı bir yönetim uygulaması yapabilecektir. Bu nedenle denilebilir ki yöneticinin başarısı beraber çalıştığı insanların çalışma istek ve becerilerine bağlıdır.

Yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiler, yerleşmiş ifadesiyle ast üst ilişkileri üzerinde, çok sayıda çalışma yapılmıştır. İşletme yönetimi ile ilgili çalışmalarda "analiz birimi" olarak "çalışan birey"lerin alınmasının yarattığı güçlüklere, işletme yönetimine bilimsel yaklaşım ve bilimsel bilgi üretimi bölümünde değinmiştik. Gerçekten de "insan"ın kendisinin sürekli değişiyor olması ve insanın serbest iradesi ile verdiği kararlar doğrultusunda davranması hususları, bu alanda yapılan çalışmaları güçleştirmektedir. Aynı birey aynı koşullarda fakat değişik zamanlarda farklı davranışlar gösterebilmektedir. Klasik iktisat teorisinin dayandığı "rasyonel seçim ve davranış" varsayımının da her zaman geçerli olmayabileceği çeşitli araştırmalarla gösterilmiştir. (Burada 2002 İktisat Nobel Ödülü'nü alan Prof. Kahneman'ın insan davranışlarının irrasyonel olabileceği ile ilgili çalışmasını belirtelim.)

Yönetim ve organizasyon alanında geliştirilen yaklaşım ve teorilerden bazıları doğrudan "insan faktörü" üzerinde dururken bazıları insan dışındaki "maddi" faktörleri esas almıştır. Örneğin klasik yönetim ve organizasyon teorisi, klasik iktisat teorisi etkisiyle, insanı tamamen rasyonel davranan bir faktör olarak ele alırken, daha sonraki neo – klasik teori tamamen insan davranışları üzerinde odaklanmıştır. Daha sonra gelişen teoriler, sadece organizasyondaki maddi faktörlere ilişkin model ve hesaplamaları ele alırken, diğer bazıları organizasyon içinde "birey" veya "grup ve grup üyesi" olarak insanı inceleme konusu yapmış, bazı teoriler de, biyolojiden ve çevre kavramından etkilenerek "analiz birimi" olarak tüm organizasyonu esas almıştır. Bu teoriler ilerideki bölümlerde bu yönleri ile incelenerek, bunların uygulamadaki yönetici için ne ifade ettiği üzerinde durulacaktır.

Bir yönetici, astları ile ilgili olarak, "neden benim önerdiğim yönde veya davranmaları gereken yönde davranmıyorlar" diye sorduğunda, bu yönetici organizasyonlarda davranış alanı ile ilgili soru soruyor demektir.

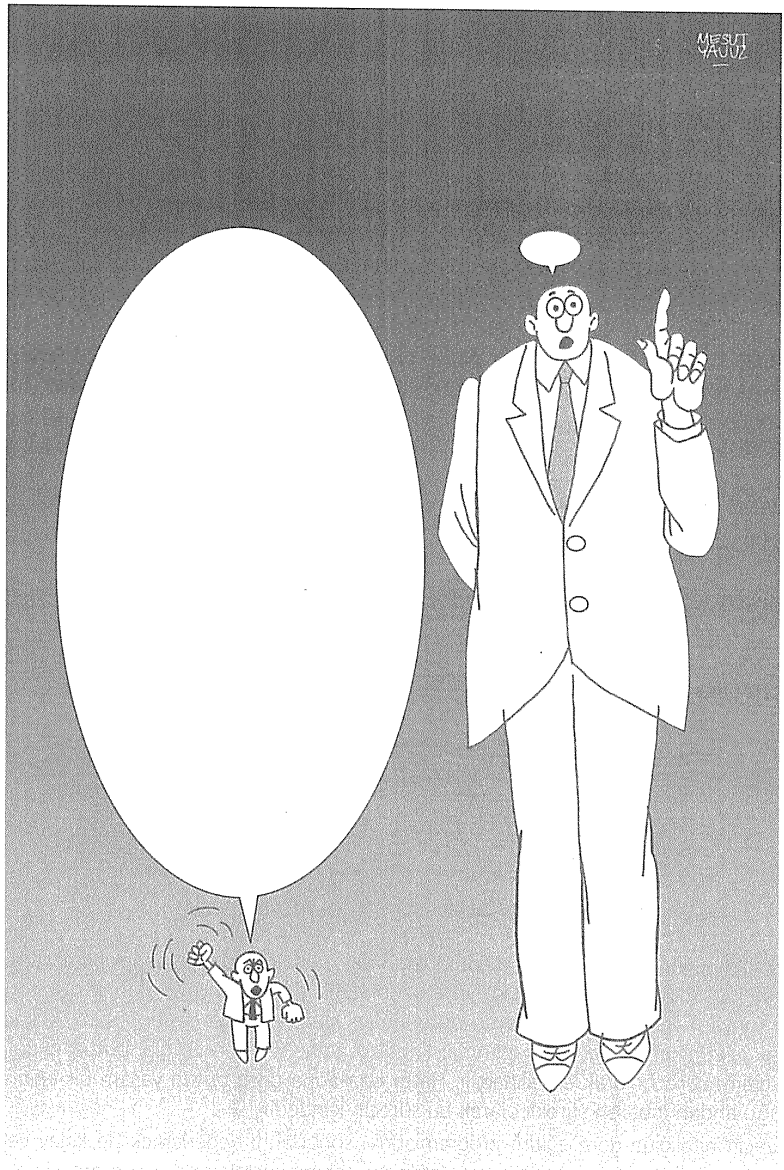
Bir yapı olarak organizasyonu inceleyen çalışmalar, daha çok organizasyonların "formal" (şekli, resmi, biçimsel) yapıları ve bu yapı içindeki formal ilişkiler ile ilgilenirken, davranışla ilgili çalışmalar organizasyon yapısı içinde bireyler (çalışanlar) arasında kendiliğinden ortaya çıkan "informal" (gayri resmi, biçimsel olmayan, spontane) ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu anlamda örgütsel davranış, organizasyonun iç işleyişi ile ilgilidir. Bu çerçevede örgütsel davranış konuları olarak, yönetici de dâhil olmak üzere, bireylerin amaçları, kültürel özellikleri, moral durumları, aralarındaki geçimsizlik, örgüt içinde oluşan açık veya kapalı çıkar çatışmaları ve güç mücadeleleri, liderlik, motivasyon, değişime ayak uydurma, iletişim sorunları gibi doğrudan insanla ilgili konular esas alınmaktadır. Örneğin bir yönetici, astları ile ilgili olarak, "neden benim önerdiğim yönde veya davranmaları gereken yönde davranmıyorlar" diye sorduğunda, bu yönetici organizasyonlarda davranış alanı ile ilgili soru soruyor demektir[44]. Bu yönü ile davranış konusunun psikoloji, sosyoloji, tarih, kültür ve antropoloji gibi alanlarla çok yakından ilişkisi vardır.

Organizasyonlar, bir anlamda, çalışanların kendi bireysel özellikleri ile diğer bireylerle dikey, yatay ve diyagonal ilişkilerinin oluşturduğu ilişkiler topluluğu, bir "labirent" (maze) olarak düşünülebilir.

Burada ilginç olan konu şudur: Yöneticinin kendisi de bir insan olduğu için, kendine has davranış özelliklerine sahip olacaktır. Bunun sonucu olarak organizasyonlar, bir anlamda, çalışanların kendi bireysel özellikleri ile diğer bireylerle dikey, yatay ve diyagonal ilişkilerinin oluşturduğu ilişkiler topluluğu, bir "labirent" (maze) olarak düşünülebilir. İşte yöneticilik de, bir anlamda, her biri farklı yapı ve özellikte olan insanların bu karmaşık ilişkiler topluluğunu, organizasyonu, amaçlarına ulaştıracak şekilde, yönlendirmek, yönetmek olarak da ele alınabilir.

Bazı temel kavramlarla ilgili bu kısma son vermeden önce, konunun önemini bir kez daha vurgulamakta yarar vardır. Yönetim ve organizasyon alanında kullanılan bazı temel kavramların "ne anlam" ifade ettiği ile ilgili tartışmaların "kötü bir örnek" (notorious) haline geldiği söylenebilir[45]. Pek çok yönetim ve organizasyon kavramının ilk kullanıldığı dil olan İngilizcedeki anlam farklılıklarına ek olarak, bu kavramların çevrilerek kullanıldığı diğer dillerde farklı anlamlar yüklü terimlerin kullanılmakta olması, adeta yazan ile okuyan, konuşan ile dinleyenin anlaşmasını zor hale getirmektedir. Bu karışıklıktan kurtulmanın iki yolundan birincisinin kavramların en titiz şekilde kullanılması; ikincisinin de bir yaklaşım veya teoriyi geliştirirken ve açıklarken mümkün olduğu ölçüde "formal bir yaklaşım"ın kullanılması olduğu belirtilmektedir[46]. Burada formal yaklaşımdan kastedilen, matematik, formal mantık, simülasyon gibi kantitatif ve iç tutarlılığı olan sembollerin kullanıldığı yaklaşımlar ve açıklama tarzlarıdır. Sosyal bilimler alanındaki önemli sorunlardan birisi, kavramların "kaypaklığı", "ölçme güçlüğü", farklı anlamlar içeren terimlerle ifade edilmeleri veya aynı terimin farklı anlamlar taşıyabilmesi, bazı kavramları ifade eden terimlerin ve anlamlarının kullanıldığı ortamın kültürel özelliklerine göre farklı olabilmesi gibi hususlardır.

Sosyal bilimler alanındaki önemli sorunlardan birisi, kavramların "kaypaklığı", "ölçme güçlüğü", farklı anlamlar içeren terimlerle ifade edilmeleri veya aynı terimin farklı anlamlar taşıyabilmesi, bazı kavramları ifade eden terimlerin ve anlamlarının kullanıldığı ortamın kültürel özelliklerine göre farklı olabilmesi gibi hususlardır.



ORGANİZASYONLARDA FARKLILIKLARDAN OLUŞUR...

4. YÖNETİM ve ORGANİZASYONDA GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İşletme yönetimi ve organizasyonu ile ilgili çeşitli konulardaki iyileştirme, yetiştirme, eğitim ve geliştirme gibi kavramlar ve yaklaşımlar çoğu kez birbiri ile eş anlamlı olarak kullanıldığı veya öyle kabul edildiği için pek çok anlam karışıklıklarına yol açmaktadır. Biz de kitabımızın ana amaçlarından birisi olarak yönetici geliştirmeyi aldığımızdan, sözü edilen karışıklığa katkıda bulunmamak için, bu konudaki benzer kavramları kısaca ele almak gereğini duymuş bulunuyoruz. Bizdeki terim ve kavram karışıklığına benzer durum İngilizce literatürde de görülmektedir.

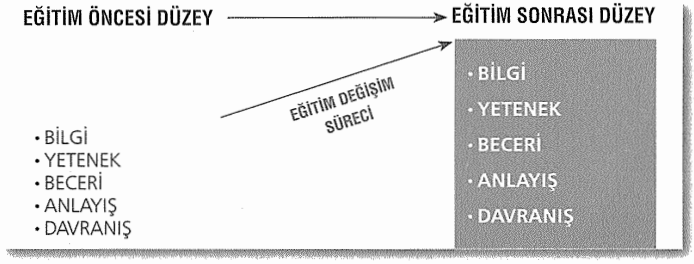
GENEL OLARAK TERİM ve KAVRAMLAR

Karışıklık yaratan kavramların başında eğitim, yetiştirme ve geliştirme gelmektedir. Esasında bu kavramlar birbirinden tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadırlar. Örneğin geniş anlamda eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içermektedir.

Eğitim (Education)

Kapsamı en geniş olan kavram eğitim kavramıdır. İşletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde ve sonuç olarak davranışlarında değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür. Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu Şekil 8'deki gibi gösterebiliriz:

Bazılarına göre bütün yaşam bir eğitim sürecidir.



ŞEKİL 8: DEĞİŞİM SÜRECİ OLARAK EĞİTİM

Bu şekildeki eğitim süreci olarak adlandırılan kısım uygulamada çeşitli şekil, kapsam ve zaman boyutlarında karşımıza çıkmaktadır. Kısa veya uzun süreli işletme içi veya işletme dışı, formal, belirli bir derece (unvan) veren veya vermeyen programlar, işletme içinde çeşitli bölüm ve kademelerde veya değişik işletmelerde tecrübe kazanma, kendi kendine çalışma vb gibi bütün uygulamalar bir değişim (eğitim) süreci olarak ele alınabilir. Hatta bazılarına göre bütün yaşam bir eğitim sürecidir. Kişi doğduğu andan itibaren sürekli olarak bu sürecin içindedir.

Bu sürecin niteliğine göre eğitim programlarının sonuçlarını değerlemek de kolay veya zor olacaktır[47]. Bu konuda bir uçta, değerlemenin varlığının eğitimi köstekleyen, onun amaçlara ulaşmasını olumsuz yönde etkileyen bir süreç olduğunu savunan görüş vardır. Bu görüşe göre, her eğitim süreci muhakkak bir değişimle sonuçlanır. Dolayısıyla özellikle formal bir değerleme sistemi geliştirerek eğitim sürecinin faydasını azaltmak gereksizdir. Diğer uçta ise, özellikle yetiştirmeye dayanan bir eğitim faaliyetinin, işletmenin diğer alanlardaki faaliyetlerinden farklı olmadığını savunan görüş vardır. Bu görüşe göre her eğitim faaliyeti, işletmenin başka alanlarda kullanabileceği fonların (kaynakların) kullanılması anlamına gelir. Bu nedenle bu tür faaliyetlerin bir getirisinin (return) olduğu gösterilmelidir, dolayısıyla

formal bir değerleme sistemi kaçınılmazdır. Uygulamadaki eğitim programların çoğu bu iki uç arasında değişik yerlerde bulunmaktadır.

Sonuç olarak, yönetici eğitimi denildiğinde yöneticilerin çeşitli yönlerden değişmelerini (change) amaçlayan ve kapsamı çok geniş olan faaliyetler topluluğunu anlamak gerekecektir[48]. Bu faaliyetler işletmeler tarafından düzenlenebileceği gibi yöneticinin kendisi de bu tür faaliyetlerde bulunabilir.

Yetiştirme (Training)

Yetiştirme olarak ifade edilen kavram ise belirli kademelerdeki veya somut olarak tanımlanmış belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele, o kademede yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek, yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Yetiştirmeyi verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak (doing things right) olarak da tanımlayabiliriz[49].

Yetiştirmeyi verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak (doing things right) olarak da tanımlayabiliriz.

Uygulamada karşılaşılan programların büyük bir kısmı bu anlamdaki yetiştirme programlarıdır. Yönetim Geliştirme (Management Development), Yönetici Geliştirme (Manager Development), Yönetimsel (Yönetsel) Gelişme (Managerial Development), Yönetim Öğrenicisi (Management Trainee- MT) adı altında uygulanan çok çeşitli işletme – içi veya işletme – dışı, formal olan veya olmayan bu yetiştirme programları, iştirakçilerin belirli konulardaki bilgi, yetenek, beceri ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlamaktadır. Yöneticilere çeşitli yeni teknikleri ve kavramları öğretme, onlara kişilerarası ilişkilerde (beşeri ilişkiler) yetenek kazandırma, yetiştirme programlarının en çok uygulandığı konular olmuştur.

Geliştirme (Development)

Geliştirme (Development) olarak adlandıracağımız kavram ise yetiştirme kavramı gibi belirli (specific) bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak (change agent) bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, yöneticinin "doğru işler yapması" (doing the right things) için değiştirilmesidir. Yani geliştirme, yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır.

Yönetici yetiştirme ve geliştirme programlarının kapsamı, mahiyeti ve teknikleri konusunda görüş birliği yoktur. Bunlar organizasyondan organizasyona değişmektedir. Bu nedenle yönetici geliştirmeyi tanımlarken, "yönetici geliştirme, organizasyon (işletme) nasıl tanımlıyorsa odur" şeklinde de tanımlamak mümkündür[50].

Yukarıdaki kavramlarla ilgili bir diğer kavram da *öğrenme* (learning) kavramıdır. Bunu da kişinin amaçlanan doğrultuda değişmesi olarak tanımlayabiliriz. Örneğin yöneticiye yeni teknik bilgi kazandırmayı amaçlayan bir yetiştirme programında, eğer programdan sonra yöneticinin bilgi düzeyinde arzulanan yönde bir değişme olmuşsa öğrenme gerçekleşmiştir denilebilir. Burada belirtilmesi gereken öğrenmenin kişisel olduğudur. Kişi arzulu olduğu (değişmeyi arzuladığı) ve değişim için hazır olduğu zaman öğrenme gerçekleşebilir. İşletme veya organizasyon ancak imkânları sağlayabilir veya ortamı hazırlayabilir. Öğrenmek (değişmek) sadece kişinin kendisinin yapabileceği bir iştir[51].

Geliştirme, yöneticinin "doğru işler yapması" (doing the right things) için değiştirilmesidir.

Uygulamada işletme yönetimi ve organizasyonu ile ilgili çeşitli düzeydeki örgün öğretim programları kapsamında (meslek yüksekokulları, lisans, yüksek lisans ve doktora programları, yönetim

geliştirme programları gibi) veya çeşitli uzun veya kısa vadeli, genel veya spesifik konulara yönelmiş okullar tarafından, mesleki kuruluşlar tarafından, danışmanlık ve eğitim firmaları tarafından ve nihayet işletmelerin kendileri tarafından yürütülen eğitim programları (yetiştirme ve geliştirme programları) düzenlenmektedir. Bu tür programlarla ilgili değişik sınıflamalar yapılabilir. Ancak belki en genel sınıflama, yönetim kademelerine göre eğitimin düzenlendiği sınıflama olacaktır.

Bir organizasyon içinde en alt yönetim kademesinden en üst kademeye kadar yönetim uygulamalarında gerekli olacak teknik bilgiler, yönetim bilgileri ve diğer yetenek ve becerileri esas alan bu sınıflamaya göre, eğitim programları üç grupta toplanabilecek bilgi, beceri ve yetenek gerekliliğine göre düzenlenebilir:

- Teknik beceri ve yetenek,
- İnsan ilişkilerinde beceri ve yetenek (beşeri yetenek),
- İşletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi vurgulayan kavramsal beceri ve yetenekler.

Teknik beceri ve yetenek, işletme yönetiminin herhangi bir alanı ile ilgili uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini, bu alana ilişkin analiz araç ve tekniklerini öğrenme ve kullanabilme becerisini kapsamaktadır. Özellikle işletme yönetiminde "işletme fonksiyonları" olarak ele alınan satın alma, üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans, muhasebe, ar–ge gibi girdi–değişim–çıktı akışı ile ilgili temel icraî (uygulama ile ilgili) değer yaratma faaliyetlerini esas alan fonksiyonlarla ilgili eğitim büyük ölçüde bu gruba girmektedir. Organizasyonların alt kademelerinde bu tür teknik bilgiye sahip olmak son derece önemlidir. Çünkü teknik bilgi ve becerilerin uygulanması yapılacak işlerin esasını oluşturmaktadır. Ancak organizasyon kademeleri yükseldikçe, tüm fonksiyonel alanlarda teknik becerinin oransal (nispi) önemi azalmaktadır[52]. Kısaca, teknik yetenek (beceri) belirli bir alan ile ilgili uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini ve bu alana ilişkin analiz araç ve tekniklerini kullanabilme becerisini kapsamaktadır.

> Teknik yetenek (beceri) belirli bir alan ile ilgili uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini ve bu alana ilişkin analiz araç ve tekniklerini kullanabilme becerisini kapsamaktadır.

İnsan ilişkilerinde (beşeri) beceri ve yetenek, esas itibarıyla insanlarla çalışabilmeyi ifade etmektedir. Yukarıda sözü edilen teknik becerinin daha çok süreçler ve maddi varlıklarla ve kişinin kendi çalışmaları ile ilgili olmasına karşılık, insan ilişkilerinde beceri, organizasyondaki diğer insanlarla ilgilidir. Organizasyonlar bir anlamda, farklı insanların belli örgütsel amaçlar için bir araya geldiği bir "topluluk", bir "toplum – sosyete – society"dir. Hatta biraz ileri giderek yöneticinin "dünyası", esas itibariyle, kişilerarası ilişkilerdir demek mümkündür[53]. American Management Association tarafından 200 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu "bir yöneticinin en önemli maharetinin başkaları ile geçinebilmek" olduğunu belirtmiştir[54].

> İnsan ilişkilerinde (beşeri) beceri ve yetenek, esas itibarıyla insanlarla çalışabilmeyi ifade etmektedir.

Kavramsal (conceptual) yetenek, işletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi, organizasyonun çeşitli icraî ve yönetsel fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağlılığı ve birisindeki bir değişmenin diğerlerini nasıl etkilediğini görebilmeyi, tek tek işletme birimleri ile endüstri kolu ve toplum ile siyasal, sosyal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder. Kavramsal yetenek misyon belirleyebilme, stratejik düşünme ve strateji geliştirme, vizyon sahibi olma gibi bir işletme veya organizasyonun sınırları dışına taşan bir yeteneği ifade eder. Bu yönü ile kavramsal beceri, bir "genelci yönetim görüş açısı"dır. Birbirine zıt amaç ve yollar arasında nispi önem ve öncelikleri, nispi eğilim ve olasılıklar ile işletme faaliyetlerini etkileyen çeşitli çevre koşulları arasındaki belirsiz (tam görülemeyen) ilişkileri ve genel gidiş yollarını (patterns) görebilmekle ilgilidir. Üst yönetim kademelerinde asıl olan beşeri ve kavramsal yetenektir ve işletmenin geleceği, yöneticilerinin kavramsal yetenekleri ile yakından ilgilidir.

Organizasyonun alt kademelerinde çalışanlar için önemli olan diğer çalışanlarla geçinebilmek, yardımlaşmak ve bir ekibin üyesi olduklarını hissedebilmektir. Ancak organizasyon içinde kademeler yükseldikçe, çalışanlar kendilerine verilen sorumluluğu yerine getirmek için, yapılacak işleri başkaları vasıtasıyla yapar duruma geldikçe, insan ilişkilerinde becerinin anlamı değişecektir. Artık yöneticilik görevi üstlenen bu kişinin başarısı, büyük ölçüde kendisi ile beraber, fakat ast olarak çalışan diğer insanlara bağlı hale gelmeye başlamıştır. Bu şekilde yöneticilik yapmaya başlayanlar, diğer insanların çeşitli konularda kendisinden farklı görüş, tutum, algı, ihtiyaç ve inanç içinde olduğunu görecektir. Bunu gördüğü ölçüde, başkalarının söz ve davranışlarını, onların yaptıkları işi benimseme neden ve derecesini, işe karşı tutumlarını daha kolay anlayabilecektir. Yöneticilik işinin esası, belli amaçları gerçekleştirebilmek, bunu da insanları yönlendirerek – yöneterek yapmak olduğu için, insan ilişkilerinde beceri ve yeteneğin organizasyonun tüm kademelerinde önemli olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticilerin yetişme ve geliştirilmeleri ile ilgili bu tür faaliyet ve sınıflamalar, son zamanlarda özellikle İnsan Kaynakları uygulamaları çerçevesinde, "yönetim yetkinlikleri", "yetkinlik geliştirme" gibi isimler altında ele alınmaktadır.

Eğitimle ilgili bu konuya son vermeden önce, işletme yöneticiliği eğitimi ile ilgili ilginç ve önemli bir gelişmeyi belirtmek gerekecektir. İşletmelerin toplum hayatında artan önemi ve küreselleşme uygulamaları dolayısıyla herhangi bir ülkedeki ekonomik krizin, ekonomik ilişkiler yolu ile tüm ülkelere yayılabilmesi, dikkatlerin bireysel işletmelerin ve işletmelerin oluşturduğu sektörlerin davranışına, daha doğrusu bu işletmelerdeki yöneticilik uygulamalarına çevrilmesine yol açmıştır.

Kavramsal yetenek misyon belirleyebilme, stratejik düşünme ve strateji geliştirme, vizyon sahibi olma gibi bir işletme veya organizasyonun sınırları dışına taşan bir yeteneği ifade eder.

Hali hazırda işletmelerde yöneticilik yapanların veya ileride işletmelerde yöneticilik görevi yapacak olanların yetiştirilmeleri ile ilgili programların, yöneticileri toplum ihtiyaçlarına karşı daha sorumlu olarak yetiştirmelerinin yolları araştırılmaya başlanmıştır. Bu amaçla 2000 yılında Birleşmiş Milletler tarafından **"Birleşmiş Milletler Global Bütünlük – UN Global Compact"** programı geliştirilmiştir. Bu program içinde, devletler, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, işveren ve işçi kuruluşlarının bir araya gelmesi ile insan hakları, işgörenler (labor), çevre ve yolsuzluklar (corruption) konularında izlenecek ilkeler belirlenmiştir. Bu ilkelerden bir grubu da *işletme yönetimi eğitimi* ile ilgilidir. Kısaca PRME Girişimi – PRME Initiative olarak adlandırılan ve **"Sorumlu Yönetim Eğitimi İlkeleri** – Principles of Responsible Management Education" olarak ifade edilen altı ilkeyi yüzlerce üniversite imzalayarak kendi yönetim eğitimi programlarını bu açıdan gözden geçireceklerini belirtmişlerdir[55].

PRME Girişimi'ni imzalayan üniversitelerin "duyurusu" ve "altı ilke" kısaca şöyle açıklanabilir:

"Gelecek ve mevcut işletme yöneticilerinin eğitimi ile ilgili yükseköğretim kurumları olarak bizler, aşağıda belirtilen ilkelerin geliştirilmesi ile ilgili sürekli bir süreç uygulamaya ve bu konudaki gelişmeleri tüm paydaşlarımıza bildirmeye ve etkin bir uygulama için diğer akademik kurumlarla değişim içinde olmaya gönüllü olarak katılmış ve kendimizi adamış bulunuyoruz."

İlke 1 –

Amaç: *Geniş kapsamlı ve sürdürülebilir bir global ekonomi için çalışacak ve toplum ve işletmeler için sürdürülebilir değer yaratmanın gelecekteki yaratıcısı olacak şekilde öğrencilerin yeteneklerini geliştireceğiz.*

İlke 2 –

Değerler: *Birleşmiş Milletler Global Bütünlük Programı gibi uluslararası girişimde sözü edilen global sosyal sorumluluk değerlerini akademik faaliyetlerimize ve ders programlarımıza dahil edeceğiz.*

İlke 3 –

Metot: *Sorumlu liderlik için etkin öğrenme deneyimlerini gerçekleştirecek eğitim yapılanması, malzemesi, süreçleri ve ortamını yaratacağız.*

İlke 4 –

Araştırma: *Şirketlerin (işletmelerin) sürdürülebilir sosyal, çevresel ve ekonomik değer yaratma üzerindeki rolü, dinamiği ve etkisi konusundaki anlayışımızı daha ileriye götürecek kavramsal ve ampirik araştırmalara yer vereceğiz.*

İlke 5 –

İşbirliği: *İşletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmede karşılaştıkları sorunları anlamak ve bu sorunları aşacak daha etkin yaklaşımları ortaklaşa araştırmak için, işletmelerin yöneticileri ile karşılıklı ilişki içinde olacağız.*

İlke 6 –

Diyalog: *Global sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik ile ilgili kritik konularda, eğitimciler, işletmeler, devlet, tüketiciler, medya, sivil toplum kuruluşları ve diğer ilgili gruplar ve paydaşlarla tartışma ve diyalogu gerçekleştirecek ve destekleyeceğiz.*

Kendi örgütsel uygulamalarımızın öğrencilerimize vermek istediğimiz tutum ve değerler için örnek oluşturacağını bekliyoruz."

Yetiştirme ve geliştirmeyi de içeren "eğitim" ile ilgili bu genel açıklamadan ve işletme yönetimi ile ilgili eğitimin önemi konusunda Birleşmiş Milletler'in girişimini belirttikten sonra, aşağıda yetiştirme ve geliştirme ile ilgili üç temel kavram, program ve uygulamadan söz edeceğiz:

A. Yönetim Geliştirme (management development)

B. Örgüt Geliştirme (organization development) ve

C. Yönetici Geliştirme (executive development)

A. YÖNETİM GELİŞTİRME (YÖNETİCİ YETİŞTİRME – MANAGEMENT DEVELOPMENT)

Yönetim Geliştirme veya Yönetici Yetiştirme faaliyetleri, hali hazırda yöneticilik görevi yapanlara kendi konuları ile ilgili yeni bilgi birikimini aktarmak veya ileride daha geniş kapsamlı yöneticilik görevi üstlenecek olanlara, karşılaşabilecekleri sorunları çözmede kullanabilecekleri bilgi birikimini aktarmak amacı ile düzenlenmektedir. Bu tür programlar işletmelerin kendi bünyelerinde (in – house) olarak düzenlenebileceği gibi işletme dışındaki kurumlar (üniversiteler, eğitim ve danışmanlık kurumları gibi) tarafından da düzenlenmektedir.

Bu programların amacı, işletmenin büyüme ve gelişme planlarına göre ihtiyaç duyduğu veya duyacağı miktar ve nitelikteki yönetici kadrosunu yetiştirmek ve hazır bulundurmaktır. Esas alınan işe ve kademeye göre programların süresi kısa veya uzun olabilir. Programların içeriği, yöneticilerin teknik yetenekleri yanında insan ilişkilerinde yetenek veya kavramsal yeteneklerini geliştirmek şeklinde düzenlenebilir. Genellikle, yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni yönetim kavram, teknik ve araçlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi bu tür yetiştirme programlarının genel amaçları arasındadır[56].

Yönetim geliştirme programları, yöneticilerin hali hazırdaki bilgi, davranış, tutum ve görüşlerinin pekiştirilmesi, değiştirilmesi, işletmenin ihtiyaç duyacağı bilgi ve yeteneklerin kazandırılması amacıyla düzenlenmektedir. Bu nedenle programların düzenlenmesi, uygulanması ve sonuçların değerlenmesi uzmanlık isteyen bir konudur. Bu tür bir program düzenleme işinde "sistemler yaklaşımı" bakış açısının kullanılması, ihtiyaç belirlemeden eğitim sonuçlarını ve uygulamayı izlemeye kadar pek çok faaliyeti birbiri ile ilişkili olarak tanımlamak imkânı verecektir. Bunun önemi, eğitim faaliyetlerindeki zincirleme hataları önlemektir. Yani bir aşamadaki başarısız bir uygulama nedeniyle daha sonraki aşamalardaki bazı faaliyetlerde de başarısız olmanın önüne geçilmesidir. Bu anlamda "sistemler yaklaşımı" esas alınarak düzenlenebilecek bir geliştirme programı örneği aşağıda Şekil 9'da verilmiştir[57].

Yönetim geliştirme programları, yöneticilerin hali hazırdaki bilgi, davranış, tutum ve görüşlerinin pekiştirilmesi, değiştirilmesi, işletmenin ihtiyaç duyacağı bilgi ve yeteneklerin kazandırılması amacıyla düzenlenmektedir.

Şekil 9'da verilen bir yetiştirme programı örneği ile ilgili olarak şu iki hususu vurgulamak gerekir. Bunlardan birincisi bu program örneğinin, son yıllarda eğitim alanında gittikçe yaygın hale gelen "Ters Yüz Eğitim Modeli" (Flipped Education model) ya da "Ters Dönmüş Eğitim Uygulaması" (Reversed Education Practice) olarak adlandırılan modele ters düşmediğidir. Bilindiği üzere Ters-Yüz Eğitim Modeli, öğreticinin bir sınıf (toplantı) ortamında öğrenicilere ders konularını anlatarak öğretmek şeklindeki klasik eğitim modeli yerine, öğrenicilerin derse (toplantıya) gelmeden önce konu ile ilgili okumaları yapmaları ve derse konuyu tartışmaya hazır olarak gelmelerini ifade etmektedir. Bu modelde öğreticinin işi konuları anlatmak değil, öğrenicilerin sorularını cevaplamak, sorunları tartışmak ve örnekler üzerinde durmaktır. Bilişim teknolojilerinin eğitim alanında kullanımının yaygınlaşması ile önceden hazırlanmış videolar ve elektronik ortamda her zaman ulaşılabilecek ders malzemeleri ile öğrenicilerin konuyu sınıf ortamına gelmeden öğrenmeleri vurgulanmaktadır[58].

Belirtmek istediğimiz ikinci husus, yine son yıllarda yönetim literatüründe çok tartışılan Y-Kuşağı olarak adlandırılan insanların eğitimi için Ters Yüz Eğitim Modeli'nin daha uygun olacağı ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında da Şekil 9'daki model tasarımının Y-Kuşağı için de geçerli olacağı hususudur. Y-Kuşağına dahil olanların bilişim teknolojileri ile ilgili uygulamalara hakim oldukları, kendilerine güvenen, yaptıkları işlerde çabuk sonuç almak istemeleri, kendilerini geliştiren işleri tercih etmeleri, yaptıkları işlerle ilgili önerilerinin uygulamaya aktarılmasına önem vermeleri gibi bu kuşağın özelikleri ile Ters-Yüz Eğitim Modelinin hem felsefe hem uygulama olarak birbiri ile uyumlu olduğu belirtilmektedir[59].

Kısaca özetlemek gerekirse, yönetim geliştirme, işletmenin ihtiyaç duyduğu veya duyacağı bilgi, davranış, tutum ve bakış açılarının bireysel olarak yöneticilere kazandırılabilmesi amacıyla gerekli programların düzenlenmesi, uygulanması ve sonuçlarının değerlenerek izlenmesini içerir.

B. ÖRGÜT GELİŞTİRME (ÖRGÜTSEL GELİŞME – ORGANİZATION DEVELOPMENT)

1970'li yıllarda, işletme yönetimi alanında önemli bir yaklaşım olarak ortaya çıkan ve pek çok işletme okulunun ders programında yer alan Örgüt Geliştirme (veya kısa adıyla OD- Organization Development) konusu, son yıllarda yeniden büyük bir rağbet görmüş ve yaygın hale gelmiştir. Bunun arkasındaki önemli nedenlerden birisi olarak, küreselleşme ile birlikte hızla değişen çevre koşullarına işletmelerin uyma zorunluluklarındaki artış olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Örgüt Geliştirme, günümüzde daha çok Değişim programları çerçevesinde ele alınmaya başlamıştır.

Örgüt geliştirme "bir bütün olarak organizasyon"un performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Örgüt geliştirme "bir bütün olarak organizasyon"un performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için organizasyon mensuplarının inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını (cooperative), düşünce arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları bir ortamı geliştirmek örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır.

Tipik bir örgüt geliştirme programı genellikle aşağıdaki safhaları içerir[60]

- Sorunların belirlenmesi
- Önceliklerin belirlenmesi
- Bu sorunlarla ilgili bilgi ve veri toplanması ve paylaşılması
- Ortak planlama yapılması

- Alternatiflerin uygulanması
- Sonuçların izlenmesi

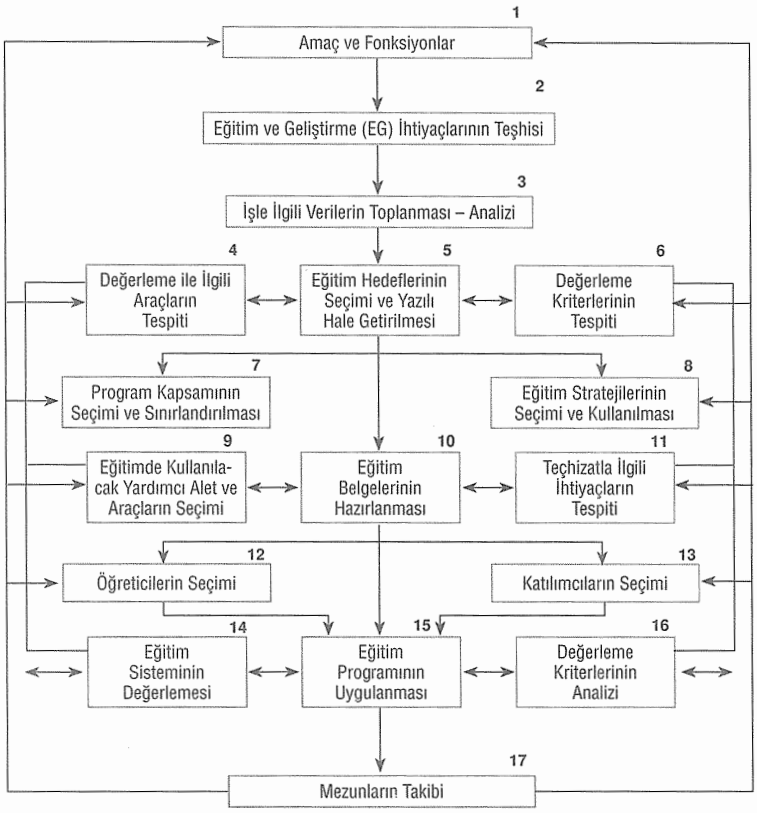
Örgüt geliştirme programlarının, organizasyonları McGregor'un Y Teorisi'nin uygulandığı yer haline getirmeyi amaçladığı da söylenebilir. Bu programlar genellikle organizasyon içinden veya dışarıdan gelen ve değişimin ortaya çıkmasını sağlayacak bir kimseye (change agent) ihtiyaç gösterirler. Bu kişiler de genellikle Y Teorisi felsefesine (varsayımlarına) sahiptir[61].

Örgüt geliştirme programları başarısız işletmelere olduğu kadar başarılı işletmelerde de uygulanmaktadır. Bu uygulamada çok çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bu tekniklerden bazıları şunlardır[62]

- Durumsallık anlayışına dayanan organizasyon dizaynı
- Duyarlılık eğitimi (sensitivity training)
- Kişisel danışmanlık
- İş zenginleştirme
- Amaçlara göre yönetim
- Sosyo – teknik anlayışa dayanan karar merkezleri oluşturma
- Ekip oluşturma (Team building)
- Departmanlar arası (bölümler arası) ilişkileri geliştirme

Yönetici yetiştirme faaliyetleri ile örgüt geliştirme faaliyetleri arasında çeşitli açılardan farklılıklar vardır. Bunların başlıcaları şunlardır[63]:

	Yönetici Yetiştirme ve (Yönetim Geliştirme)	***Örgüt Geliştirme***
Nedenleri	• Yöneticinin etkinliğini artırma • Yöneticilerin belirli yeteneklerini geliştirme • Yöneticilerin organizasyon politika ve felsefesi hakkındaki bilgilerini geliştirme	• Bir bütün olarak organizasyonun etkinliğini artırma Bunun için örneğin: • Birimlerarası çatışmaları giderme • Yönetimdeki değişmelerin doğurduğu belirsizlikleri giderme • Ekip çalışmasını geliştirme
Tipik Amaçlar	• Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl çalıştığı konusunda daha iyi bir anlayış kazandırma • Yeni bilgi, yetenek ve beceri kazandırma • İşletmenin amaç, politika ve felsefesini öğretme • Yöneticilerin eğitim programlarına katılmasını sağlama	• Birimler ve kişiler arasındaki çatışmaların olumlu ve açık olarak yönetimi • Kararların örgütsel statü veya formal role değil fakat uzmanlığa dayanmasını sağlayarak kalitesini yükseltme • Organizasyonun ve personelin amaçlarını uyumlu hale getirmek • Organizasyon amaç ve politikalarının benimsenmesini sağlamak
Değişimin Gerçekleştirilme Şekli	• İş rotasyonu • Danışmanlık • Konferanslar • Özel okuma metinleri	• Eğitim, gelişme ve sorunları çözme iş başındadır • Bunun için yukarıda sayılan teknikler kullanılabilir
Öngördüğü Zaman	• Kısa ve yoğun	• Uzun
Gerekli Personel	• Eğitimci • Program Yöneticisi	• Teşhisçi • Arabulucu • Danışman – Yardımcı
Değer Yargıları	• Öğrenme konusunda bilgi • Rekabet • Personel organizasyon ihtiyaçlarına uygun olmalı	• Planlı Değişim Konusunda Bilgi • Laboratuar eğitim metotları konusunda bilgi • İnsancıl • Y Teorisi yaklaşımı • Güç Paylaşımı • Açıklık



ŞEKİL 9: YÖNETİCİ YETİŞTİRME PROGRAMINA SİSTEM YAKLAŞIMI

Kaynak: William TRACEY; Designing Training annd Development Systems

C. YÖNETİCİ GELİŞTİRME (EXECUTIVE DEVELOPMENT)

"Yönetici Geliştirme" olarak adlandırdığımız kavram ve faaliyet, amacı, kapsamı ve uygulanışı itibariyle hem "yönetim geliştirme (veya yönetici yetiştirme)" hem de "örgüt geliştirme"den farklıdır. Yönetici geliştirmenin amacı, profesyonel bir yöneticiye, yani birikmiş bilgi birikimini eğitim yolu ile (örneğin yönetici yetiştirme – management development- programına katılarak) öğrenerek bunu fiilen uygulayan kişiye, çalıştığı organizasyon yapısı içinde başarısını etkileyebilecek unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır. Başarılı yöneticiler ve profesyonel kişiler, organize edecekleri veya yönetecekleri durumların özünü, kısıtlarını, engellerini, başarılı olma koşullarını "okuma ve anlama sanatı" konularında yetenek ve beceri sahibidir. Bu yetenek formal eğitim ve öğretimden çok kişinin sezgileri (intuitive process), deneyimi ve doğal eğilimlerinin yardımı ile geliştirilir[64].

Bir başka deyişle yönetici geliştirme, yöneticinin yönettiği örgüt biriminin özelliklerini anlaması, kendi performansını olumlu veya olumsuz etkileyebilecek örgüt içi ve örgüt dışı gelişme ve koşulları değerleyebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilecek davranışın ne olduğunu kararlaştırıp bunu uygulayabilme yeteneğini geliştirmeyi ifade eder. Bu yönü ile yönetici geliştirme faaliyetleri "kişisel"dir ve bu faaliyetin organizasyon tarafından düzenlenmesi veya uygulanması beklenmez.

Yöneticilerin oyun alanı, yani başarı gösterecekleri, düşündüklerini uygulayabilecekleri, organizasyonu dönüştürüp değiştirebilecekleri ortam, ilk bakışta formal (önceden belirlenmiş, tanımlanmış) ilişkilerden oluştuğu düşünülen, fakat esasında pek çok görülemeyen ve tanımlanmamış informal ilişkilerden oluşan bir yapıdır.

Yöneticilerin oyun alanı, yani başarı gösterecekleri, düşündüklerini uygulayabilecekleri, organizasyonu dönüştürüp değiştirebilecekleri ortam, ilk bakışta formal (önceden belirlenmiş, tanımlanmış) ilişkilerden oluştuğu düşünülen, fakat esasında pek çok görülemeyen ve tanımlanmamış informal ilişkilerden oluşan bir yapıdır. Yani organizasyonun kendisidir. Her organizasyon ve içindeki alt örgüt birimi birbirinden farklıdır. Yöneticiler ortamın özelliklerinden açık veya kapalı olarak etkileneceklerdir. İşte yöneticilerin bu ortamı anlayarak ve değerleyerek verecekleri kararlar, başarılarını etkileyen en önemli kararları olacaktır[65].

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, yönetici geliştirme, bir anlamda, yöneticinin "yönetme sanatı", "yönetme tarzı" ile ilgilidir. Örneğin bazı yöneticiler "otokrat" bir yönetim tarzına sahiptir ve başarılıdır (yani kendilerine verilen amaçları gerçekleştirirler), buna karşılık diğer bazıları "demokratik ve katılımcı" bir tarza sahiptir ve onlar da başarılıdır. Birikmiş yönetim bilgisi, bazı genellemeler dışında, belli koşullarda (belli özellikleri olan bir ortamda) çalışan yöneticinin hangi yönetim tarzına sahip olması gerektiğini söylemez. Buna karar verecek olan yöneticinin kendisidir. Bu da ancak yöneticinin ortam özelliklerini anlaması ve değerlemesi ile gerçekleştirilebilir. Yine örneğin, klasik – hiyerarşik bir yapı içindeki yöneticilik uygulamaları ile matriks bir yapı içindeki yöneticilik uygulamalarının birbirinden farklı olacağı, birikmiş bilgi birikiminin bir genellemesidir[66]. Ancak içinde bulunduğu ortamın hangi özellikte olduğunu anlamak, değerlemek yöneticinin kendisine kalmıştır.

"Yöneticilik" rolünü oynayan bir birey, verdiği kararlar, kullandığı kaynaklar ve yaptığı uygulamalarla, başta kendisi ve ailesi olmak üzere, işletme çalışanlarını, onların ailelerini, belli bir bölgeyi, belli bir sektörü, hatta ulusal ekonomiyi etkileyen bir kişidir. Bu nedenle yöneticiler, organizasyon içinden ve dışından gelen, açık veya kapalı, direkt veya dolaylı, çok değişik istek, arzu ve baskılarla karşı karşıyadır. Yönetici geliştirme, bir anlamda, yöneticiyi, yönetmek durumunda olduğu bu "sosyal sistem"in özellikleri, sorunları, baskı kaynakları ve nedenleri, sonuçları vs hakkında duyarlı hale getirmektir. Bu konulara karşı duyarlı olmayan bir yönetici kendi etkinliğini de sınırlamış olacaktır. Bu nedenle de, yönetici geliştirme, bazen yönetici yetiştirme görünümünde olsa bile, amaç ve uygulanma tarzı itibariyle ondan farklıdır.

Yönetici geliştirme, bir anlamda, yöneticiyi, yönetmek durumunda olduğu bu "sosyal sistem"in özellikleri, sorunları, baskı kaynakları ve nedenleri, sonuçları vs hakkında duyarlı hale getirmektir.

***

Kitabımızda kullanacağımız geliştirme kavramı, bu anlamda yani "yönetici geliştirme" anlamında olacaktır. Bunun için önce, yönetim ve organizasyon konusundaki başlıca teori ve yaklaşımlar ele alınacak, yani bu alanda birikmiş bilimsel bilgi birikimi ile gelişmekte olan bazı yeni kavram, teknik ve uygulamalar incelenecektir. Daha sonra yöneticilerin oyun alanı olan organizasyon, bir "labirent" olarak ele alınacak ve bu labirent içinde yöneticiyi ilgilendiren başlıca ilişkiler üzerinde durulacak ve yöneticinin, etkinliğini belirleyecek bu ilişkileri düzenlemek ve yönetmekte kullandığı "süreçler" (örgütsel davranış süreçleri) incelenecektir.

5. SÜREKLİ EĞİTİM ve KARİYER GELİŞTİRME

Yönetim kavram, teori ve uygulamalarını etkileyen gelişmeler, işletmelerdeki eğitim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerini de etkilemiştir. Bu etkilenmenin en göze çarpan özelliği, eğitim ve yetiştirme faaliyetlerini "iş"e (job) bağlı olmaktan çıkarmış olmasıdır.

Bilgi çağı öncesi yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinde, açık veya kapalı, odak noktasının "bugünkü" veya "gelecekteki" iş olduğu görülür. İş, belirli, somut görev (task) ve davranışların bir araya getirilmesi ile oluşan, tarif edilmiş, belirli kişilerin sorumluluğuna verilebilen, performans standartları belirlenmiş, sabit bir görev, davranış ve hareketleri ifade etmektedir. Bu anlamda "iş", sanayi toplumunun bir ürünüdür, kavramıdır[67]. Eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanların, bugünkü veya gelecekte yapacakları düşünülen işleri daha iyi yapabilmeleri için bilgi ve davranış olarak değiştirilmeleridir. Yukarıda sözü edilen eğitim ve yetiştirme kavramlarından hangisi ele alınırsa alınsın, olay sistematik, ölçülebilir, yönetilebilir bir kişisel veya örgütsel değişim olayıdır.

İş, belirli, somut görev (task) ve davranışların bir araya getirilmesi ile oluşan, tarif edilmiş, belirli kişilerin sorumluluğuna verilebilen, performans standartları belirlenmiş, sabit bir görev, davranış ve hareketleri ifade etmektedir. Bu anlamda "iş", sanayi toplumunun bir ürünüdür, kavramıdır.

Bilgi toplumuna doğru geçildikçe, "iş" fiziksel olma özelliğini kaybetmekte, bilgi, araştırma, fikir üretme, yaratma gibi zihinsel olma özelliği artmaktadır. Fiziksel niteliği ağır basan işleri bölmek, parçalamak, birleştirmek, daha büyük iş grupları ve departmanlar haline getirmek mümkündür. Oysa zihinsel niteliği ağır basan "iş"leri parçalamak, birleştirmek, departmanlaştırmak mümkün değildir[68]. Dolayısıyla eğitim, yetiştirme ve kariyer yönetimi anlam değiştirmeye başlamıştır. Eğitim, yetiştirme ve geliştirme, çalışanları, değişimle baş edebilir hale getirmeye yönelmiştir. Bunun içinde fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme, çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme vardır.

Bilgi toplumuna doğru geçildikçe, "iş" fiziksel olma özelliğini kaybetmekte, bilgi, fikir yaratma, gibi zihinsel olma özelliği artmaktadır.

Bilgi çağı çerçevesinde sürekli eğitim ve kariyer geliştirme kişiyi takım içinde ve özellikle çapraz takımlar (cross functional teams) içinde her zaman tarifi yapılmamış işler yapabilecek hale getirmeyi ifade etmektedir. Başka bir deyişle eğitim ve yetiştirme daha önce geliştirilmiş "statik" durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür. Kariyeri yönetmek, organizasyondan çalışanın kendisine kalmış ve çalışanın kendisini sürekli istihdam edilebilir (employable) tutması ön plana geçmiştir[69] Bilgi çağında kariyer sürekli öğrenmeye, çevreye uyabilmeye (adaptasyon) ve bilgiyi araştırmaya dayanmaktadır. Yani "öğrenmeyi öğrenme" sürekli eğitim ve kariyer geliştirmenin temeli olmuştur[70].

Eğitim ve yetiştirme daha önce geliştirilmiş "statik" durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür.

Bu konuya son vermeden önce, işletme yönetimi konusunda üniversite düzeyinde bilimsel çerçeve içinde bilgi üretimi ve eğitimi yapan işletme okullarının programlarındaki yetersizliklerle ilgili olarak, Warren Bennis ve James O'Toole'un **"How Business Schools Lost Their Way"** başlıklı makalesinden kısaca söz etmekte yarar vardır[71]. Daha önce sözünü ettiğimiz gibi, işletme yönetimi ile ilgili konular, ilk defa üniversite düzeyinde ele alınırken, bir meslek okulu bakış açısı ile sanayiden gelen yöneticiler tarafından verilen derslerde ele alınmaktaydı. Ancak 1959 yılında ABD'de hazırlanan iki önemli rapor, Robert Gordon ve James Howell tarafından hazırlanan ve **Gordon-Howell Raporu** olarak bilinen rapor ile Frank Pierson tarafından hazırlanan ve **Pierson Raporu** olarak bilinen raporları, işletme okullarının bilimsel düzeylerini arttırmaları, doğa bilimleri metotları ile araştırmaya önem

vermeleri, bilimsel yayın yapmaları ve üniversite düzeyinde eğitim yapmanın diğer gereklerini yerine getirmelerini önermiş, ve başta ABD olmak üzere hemen her ülkede işletme yönetimi eğitimi bu yönde gelişmiştir. Ancak, Bennis ve O'Toole'un makalesinde öne sürülen görüş, işletme okullarındaki yönetim eğitimi o kadar uygulamadan kopuk hale geldi ki, uygulamadaki yöneticiler ile üniversite öğretim üyeleri arasındaki iletişimin neredeyse kalmadığı, okul programlarının küresel ortamın çapraşık yönetim sorunlarına çözüm üretemediğini, bilimsel çalışma yapanların da sadece kendileri için akademik çevrelerde itibar sağlayacak konular üzerinde çalıştıklarını, sonuç olarak uygulamadaki yöneticilerin sorunlarının çözümünde rehber olarak danışmanlara ve guruların "best seller" kitaplarına dönmek zorunda kaldıkları yönündedir. Bu nedenle, makale, işletme yönetimi eğitiminde de, tıp ve hukuk eğitiminde olduğu gibi, uygulama ile bilimsel çalışma arasındaki dengenin yeniden oluşturulması gerektiğini belirtmekte ve bunun nasıl yapılabileceğini açıklamaktadır.

6. SERTİFİKASYONA DOĞRU GİDİŞ

İşletme yönetim ve organizasyonunda, eğitim ve geliştirme ile ilgili olarak, uyulması gereken bazı yasal zorunluluklar (Avrupa Birliği mevzuatı gibi) veya bazı yönetim yaklaşım ve uygulamalarının (toplam kalite yönetimi gibi) etkisi ve ekonomik faaliyetlerde şeffaflaşma bekleyişlerinin artması gibi nedenlerle son yıllarda önem kazanan bir diğer gelişmeden, "sertifikasyon" olayından söz etmek yararlı olacaktır.

Sertifikasyon olayının esası, toplum için bir değer yaratma faaliyeti olan işletme faaliyetlerinin her türlü kademe ve aşamasını, mümkün olduğu ölçüde "meslek" standartlarına yaklaştırmak ve bu faaliyetleri (işleri) yapacak kişilerin, bu faaliyetin öngördüğü "bilgi" ve "beceri"ye sahip olduğunu göstermesi (to certify) ve bunu gösteren (eski deyimle tevsik eden) belgeye, sertifikaya sahip olmasıdır. Dolayısıyla herhangi bir iş için başvuran aday, o işle ilgili sertifikaya sahip olduğunu göstermek veya terfi edecek bir çalışan önce yeni işi ile ilgili sertifika almak zorunda kalacaktır.

Bir meslek uygulaması olarak "yöneticilik" henüz böyle bir sertifikasyon aşamasına gelmemiş olmakla beraber, işletmelerdeki pek çok iş ve faaliyet için sertifikasyon zorunlu hale gelmektedir.

Bir meslek uygulaması olarak "yöneticilik" henüz böyle bir sertifikasyon aşamasına gelmemiş olmakla beraber, işletmelerdeki pek çok iş ve faaliyet için sertifikasyon zorunlu hale gelmektedir.

Özellikle işletmeyi oluşturan alt sistemlerdeki bilgisayara dayalı olarak gelişen uygulamalar bu alt-sistemlerdeki faaliyetleri gerçekleştirecek çalışanların e-dönüşüm bazlı yetkinlikler ile küreselleşme dolayısıyla gelişen yeni kavram ve uygulamalara ilişkin teknik yetkinliklere sahip olmaları zorunluluk haline gelmektedir. İşletmelerde sertifikasyon konusu değişik sistematik açılardan ele alınabilir. Bu konuda bir yaklaşım, yetkinlikler konusuna organizasyon yapılarındaki kademeler açısından bakmak olabilir Buna göre organizasyon da alt, orta ve üst kademelerde görev yapacak çalışanlarda aranacak yetkinlikler üzerinde durulması olabilir. Bir diğer yaklaşım, kitabımızın bir önceki kısmında kısaca üzerinde durduğumuz, tüm yöneticiler de dahil olmak üzere, çalışanların sahip olmaları beklenen teknik beceri ve yetenekler, insan ilişkilerinde (beşeri ilişkilerde) beceri ve yetenekler ile kavramsal beceri ve yetenekler şeklindeki gruplama çerçevesinde ele alınacak yaklaşım olabilir. Buna göre, teknik yetkinlik yapılacak işe ilişkin teknik bilgi ve becerileri, insan ilişkilerinde yetkinlik, bireysel ve örgütsel davranış konularında bilgi ve becerileri, kavramsal yetkinlik ise işletme faaliyetlerini bir bütün olarak ve en üst kademeden bir bakış açısı ile değerleyebilmek bilgi ve becerilerini ifade edecektir. Bir başka yaklaşım da yetkinliklere işletme alt-sistemleri bünyesindeki faaliyetleri gerçekleştirecek çalışanların sahip olmaları beklenen yetkinlikler açısından bakmak olabilir. Buna göre örneğin pazarlama alt-sistemine ilişkin yetkinlikler, muhasebe alt-sistemine ilişkin yetkinlikler, finans alt-sistemine ilişkin yetkinlikler gibi alt sistemler içindeki değişik faaliyetlere ilişkin teknik, insan ilişkileri ve kavramsal bilgi ve beceriler söz konusu olacaktır. Nihayet bir başka yaklaşım bu üç açıdan bakışın bir çeşit karışımı olan yaklaşım olabilir.

Ülkemizdeki uygulamada, başlangıçta özellikle organizasyonlarda işlerin fiilen yapıldığı alt kademelere ilişkin olan ve bir meslek niteliğine kavuşmuş olan işlerde yetkinlik ve sertifikasyon çalışmalarının yoğunlaştığı görülmektedir. Bu doğrultudaki gelişme 7 Ocak 2006 tarihli ve 26312 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Mesleki Yeterlilik Kanunu" ile somut hale gelmiştir.. Bu yasaya göre, bazı tıp ve tıpla ilgili dallar, mühendislik, mimarlık gibi mesleklerle en az lisans düzeyinde eğitim gerektiren meslekler ve girişi kanunla belirlenmiş meslekler dışındaki tüm dallarda meslek standartları geliştirilecek ve bu işleri yapmak isteyenler önce bunun eğitimini alarak "yetkinlik belgesi" sahibi olduktan sonra iş için başvurabilecektir. Nitekim sözü edilen bu yasa uyarınca, 5 Ekim 2007 tarihinde Ulusal Meslek Standartları Hazırlama Yönetmeliği çıkarılmıştır. Bu yönetmelik hükümlerine göre iş hayatı ile ilgili meslek kuruluşları, sendikalar, üniversiteler, devlet ve ilgili diğer kuruluşların işbirliği ile iş hayatı ile ilgili her dalda meslek standartları geliştirilecektir.

Konuya alt-sistemler açısından bakışa bir örnek olarak 3568 sayılı yasa ile meslek standartları belirlenmiş olan muhasebe alanındaki yetkinlik ve sertifikasyon uygulamaları örnek olarak verilebilir. Buna göre yasada tanımlanmış olan muhasebe mesleği kademelerine ilişkin olarak sahip olunması gereken yetkinlikleri ve bunları gösteren Mesleki Yeterlilik Belgesi'ne ilişkin hükümler açıklanmıştır. Muhasebe mesleğine girerek muhasebe alanında kariyer yapmak isteyenlerin, örneğin, şu alanlarda mesleki beceri ve yetkinliklere sahip olmaları gerekecektir[72]: mesleki, kişisel, analitik, mesleki etik, tutum ve davranış ile teknolojik beceri ve yetkinlikler.

Mesleki Yeterlilik Kanunu ile oluşturulan Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından yapılan çalışmalarla hangi meslekler için "Mesleki Yeterlilik Belgesi" aranacağı belirlenmekte, devlet tarafından da hem bu mesleklere girmek isteyenlere hem de bu mesleklerde eleman çalıştıracak işletmelere çeşitli özendirme önlemleri uygulanmaktadır. "Mesleki Yeterlilik Belgesi" aranacak mesleklerin sayısı da yıldan yıla artış göstermektedir. İnsan Kaynakları uygulamaları açısından büyük önem taşıyan bu sertifikasyon uygulamaları gittikçe daha yaygın hale gelmektedir. Örneğin 1.Ocak.2017 tarihi itibarıyla 40 meslekte daha yeterlilik belgesi zorunluluğu getirilmiştir. Bu yeni listeden örnek olarak şunlar verilebilir: Doğal gaz ile ilgili tüm meslekler, İskele kurum elemanı, Tünel kalıpçısı, Betonarme demircisi, Yangın yalıtımcısı, Otomotiv montajcısı, Hidrolik pnömatikçi vbg.[73]

İşletme organizasyonlarının üst kademelerinde görev alacak yöneticiler için, muhasebe alt-sistemi dışında, ayrıntılı yasal mesleki yeterlilik uygulamaları yaygın olmamakla beraber, sertifikasyon çalışmaları bu kademeleri de kapsayacak şekilde gelişmektedir. Kanunla kurulmuş bazı mesleki ve düzenleyici kuruluşların (örneğin SPK- Sermaye Piyasası Kurulu gibi) getirdikleri standartlar ile akademik ve araştırma düzeyinde yapılan çeşitli çalışmalar, üst düzey yöneticilerin sahip olmaları gereken yetkinlikleri belirleme yönünde gelişmektedir.[74] İleride bu konuda da gelişmeler olabileceği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanının ekonomi basınına yansıyan şu görüşlerinden anlaşılmaktadır: "... Türkiye'de duvar ustası olmak için bile sertifika alınırken yönetim kurulu üyelerinin neden sertifikaları olmadığı da merak konusudur..."[75]

İnsan Kaynakları Yönetimi alanında "performans yönetimi" olarak gelişen bir uygulama ile birlikte, çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve kişisel özelliklerin gösterileceği "yetkinlik belgeleme" çalışmaları hızlanmış; hem işletmeler bünyesinde hem de danışmanlık ve eğitim kuruluşları bünyesinde yoğun bir şekilde "yetkinlik geliştirme" eğitimleri başlamıştır. Böylece belirli esleklere girmek isteyenlere yetkilendirilmiş belgelendirme kuruluşları tarafından gerekli eğitim ve sınavlardan sonra "mesleki yeterlilik belgesi" verilmekte ve sertifikasyon uygulamalarının kapsamı sürekli genişlemektedir.

Kitabımızın bundan sonraki bölümlerinde yapılan açıklamalarda ana bakış açısı "yönetici geliştirme"- executive development anlamında olacaktır. Bunun için önce, yönetim ve organizasyon konusundaki başlıca teori ve yaklaşımlar ele alınacak, yani bu alanda birikmiş bilimsel bilgi birikimi ile gelişmekte olan bazı yeni kavram, teknik ve uygulamalar incelenecektir. Daha sonra yöneticilerin oyun alanı olan organizasyon, bir "labirent" olarak ele alınacak ve bu labirent içinde yöneticilerin yönetim işini yapmakta kullandıkları temel davranış süreçleri ve başlıca ilişkiler üzerinde durulacaktır.

DİPNOTLAR

1) Harold KOONTZ; "**Making Sense of Management Theory**", A Management Sourcebook (Ed: Franklin Moore), Harper and Row Publishers, New York. 1964, s. 104.
2) George TERRY; **Principles of Management**, 3rd Edition, R. D. Irwin, Homewood, Illinois, 1960, s. 19.
3) Waino W. SUOJANEN; **The Dynamics of Management**, Holt, Rinehart and Winston, New York. 1966, s. 1.
4) Yönetim literatürünün klasik makaleleri arasında sayılan bu makale için bakınız: Harold KOONTZ; **"The Management Theory Jungle"**, Journal of the Academy of Management, December 1961.
5) John MICKLETHWAIT and Adrian WOOLDRIDGE; **The Witch Doctors;** Heinemann, London; 1997, s. 50.
6) Selami SARGUT, Şükrü ÖZEN; **"Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme"**; Örgüt Kuramları, Derleyenler: Selami SARGUT, Şükrü ÖZEN, İmge Kitabevi, Ankara, 2007, s.12 – 13.
7) Kemal TOSUN, **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No. 2456, Fatih Matbaası, 1978, s. 183.
8) Herbert SIMON; **Administrative Behavior**, The Macmillan Company, 1957, s. 8.
9) Henry MINTZBERG; **The Nature of Managerial Work**; Harper and Row Publishers, N.Y. 1973, s. 4-5.
10) Bu konuda özellikle bakınız: Frederick HARBISON and Charles MYERS; **Management in the Industrial World**, McGraw Hill, N.Y., 1959.
11) Aynı eser, s. 69.
12) Atilla BARANSEL; **Modernleşmenin Sevk ve idare Üzerindeki Etkileri**, (Yayınlanmamış Doçentlik tezi), İstanbul 1969, s. 30.
13) F. HARBISON and c. MYERS, aynı eser, s. 75.
14) Mesleğin ne olduğu ile ilgili çeşitli görüşleri ileri sürülmüştür. Örneğin "...bir uğraşı alanının meslek niteliği kazanabilmesi için gerekli olan başlıca koşullar şunlardır: *1)*. Uğraşı alanının bütün üyelerince istekli olarak kabul edilmiş ve anlaşılmış standart yöntemler ve uygulama, *2)* Bu yöntem ve uygulamanın sürekli araştırmaya ve uzmanlık eğitimine dayanması, *3)* Uzmanlaşmış bir terminoloji, *4)* Mesleki araştırma, geliştirme ve yaşantıları meslektaşlara yayan mesleki yayınlar, *5)* Uğraşı alanında çalışma hak ve özgürlüğü ile buna paralel olarak meslektaşlarca paylaşılan bir sorumluluk duygusu, *6)* Mesleğe girmek için en az bilgi ve beceri gerekliliği, *7)* Mesleğin yürütülmesi ile ilgili belli ahlaki standartlara ve halka hizmet ilkesine bağlılık. Bakınız: Kemal TOSUN; aynı eser, s. 405.
15) Kenneth R. ANDREWS; **"Toward Professionalism in Business Management"**, Harvard Business Review, March-April 1969, s. 50-51.
16) Mehmet OLUÇ; aynı eser, s. 37.
17) Lee PRESTON and James POST; "**The Third Managerial Revolution**" Academy of Management Journal, Vol: 17, No. 3, September 1974, s. 476-477.
18) Joseph RAELIN, **"Executive Professionalization and Executive Selection"**; Human Resource Planning, Vol: 20-2, 1997, s. 17.
19) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, 3rd Ed., McGraw Hill, 1981; s. 4.
20) Kemal TOSUN, aynı eser, s. 162.
21) Üzeyir GARİH; **Deneyimlerim**, İstanbul, 1991, s. 50.
22) Mehmet OLUÇ; aynı eser, s. 36.
23) Robert A. GORDON; **Business Leadership in the Large Corporation**, University of Califomia Press, Berkeley, 1966, s. 318.
24) Arthur F. WILEDEN; **"The Professional Leader"**, Leadership and Social Change, (Ed.: William LASSEY) içinde, University Associates Press, Iowa, 1971, s. 242.
25) Henry MINTZBERG; aynı eser, s. 30.
26) Rosemary STEWART; **The Reality of Organizations,** Doubleday and Company, 1972, s.118.
27) Arthur ELKINS, **Management: Structures, Functions and Practices**, Addison - Wesley Pub. Co., 1980, s. 9.
28) James STEPHENS; **Managing Complexity, Work, Technology and Human Relations**, The University Press of Washington, D.C., 1970, s. 71.
29) John KOTTER; **"Power Dependence and Effective Management",** Harvard Business Review, July - August 1977, Vol: 55, No. 4, s. 128.

30) Elmer BURACK; **Organization Analysis: Theory and Application**, The Dryden Press, 1975, s. 5.
31) Caela FARREN and Beverly KAYE; "**New Skills for New Leadership Roles**": The Leader of the Future (Eds: Frances HESSELBEIN, Marshall GOLDSMITH and Richard BECKHARD) içinde, Jossey - Bass Pub., San Francisco; 1996, s. 175-180 arası.
32) "**The Differences Between Coaching and Mentoring**"; http://www.management-mentors.com/resources/coaching-mentoring-differenecs
33) Robert KREITNER and Angelo KINICKI; **Organizational Behavior**, 3rd Ed., Irwin, 1995, s. 548-549.
34) Organizasyonlarda sosyalizasyonun önemi ve metotları konusunda bakınız: Halil CAN: **Organizasyon ve Yönetim**; 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
35) Robert COFFEY, Curtis COOK, and Phillip HUNSAKER; **Management and Organizational Behavior**, Irwin, 1994, s. 364.
36) Gareth Morgan; **Images of Organization**, Sage Publications, 2006, s. 3-8.
37) Bernard DEITZER, Karl SHILLIFF and Michael JUCIUS; **Contemporary Management Concepts,** Grid Publishing, Inc., 1979, s. 45.
38) Peter F. DRUCKER; **The Practice of Management**, Heinemann, London, 1954, s. 225-286.
39) Elmer BURACK; aynı eser, s. 3.
40) Gary DESSLER; **Management Fundamentals; A Framework**, 2nd Ed., Reston Pub. Co., 1979, s. 188.
41) Richard HALL; **Organizations: Stucture and Process**, 2nd Ed., Prentice-Hall, 1977, s. 103.
42) John NEWSTROM, Keith DAVIS; **Organizational Behavior; Human Behavior at Work**, 11th Ed., McGraw Hill – Irwin, 2002, s. 8-9.
43) Keith DAVIS; **Human Relations at Work: The Dymamics of Organizational Behavior**, 3rd Ed., McGraw Hill, 1967, s. 4.
44) Jerry GRAY and Frederick STARKE; **Organizational Behavior Concepts and Applications**, Charles Merrill Pub. Co., 1977, s. 1.
45) Ron ADNER ve diğerleri; **"The Case for Formal Theory"**, Academy of Management Review, April 2009, Vol.34, No:2, s. 202.
46) Aynı eser, s. 202.
47) Bu konuda bakınız: Tamer KOÇEL, "**Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi**", İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 3 sayı 2., (1974), s. 103.
48) Bernard DEITZER, Karl SHILLIFF and Michael JUCIUS; **Contemporary Management Concepts,** Grid Publishing, Inc., 1979, s. 210.
49) Mark SILBER and Clayton SHERMAN; **Managerial Performance and Promotability: The Making of an Executive**, AMACOM, 1974, s. 79.
50) Theo HAIMANN, William SCOTT and Patrick CONNOR; **Managing the Modern Organization**, 3rd Ed., Houghton-Mifflin Co., 1978, s. 321.
51) James M. BLACK; **How to Grow in Management**, Prentice - Hall, 1957, s. 15.
52) Robert L. KATZ; **"Skills of an Effective Administrator",** Harvard Business Review, Vol: 52., No. 5, September - October 1974 s. 90- 102.
53) Dale S. BEACH; **Personnel: The Management of People At Work**, 2nd Ed., The Macmillan Co., London, 1970, s. 7.
54) Paul HERSEY and Kenneth BLANCHARD; **Management of Organizational Behavior**, 2nd Ed., Prentice - Hall, 1972, s. 7.
55) Bu konuda ayrıntılı bilgi **www.unprme.org** sitesinden bulunabilir.
56) Frank HARRISON; **Management and Organizations**, Hougton Miffin Co., Boston, 1974, s. 162.
57) Bu konuda bakınız: William TRACEY; **Designing Training and Development Systems**, American Management Association, 1971, s. 6.
58) "**What is the 'Flipped Classroom'?,** http://www.uq.edu.au/teach/flipped-classroom/what-is-fc.html
59) Murat Serçemeli**; "Muhasebe Eğitiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak ters-Yüz Sınıf Modeline Öğrencilerin Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma",** 36. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, 3-7 Mayıs 2017, Antalya, s.288

60) National Training Laboratoies; **"What is OD?"** Personnel Management and Organization Development: Fields in Transition (Ed: W. French and D. Hellriegel), Houghton Miffin, 1971 içinde, s. 356.

61) Gary DESSLER; **Management Fundamentals, A Framework**, 2nd Ed., Reston Pub, Co., 1979, s. 289.

62) Edgar HUSE and James BOWDITCH; **Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing**, 2nd Ed., Addison - Wesley, 1977, s. 397.

63) Fremont KAST and James ROSENZWEIG; **Contingency Views of Organization and Management**, Science Research Associates, 1973, s. 342 – 343.

64) Gareth MORGAN; aynı eser, s. 3.

65) Thomas PETIT; **Fundamentals of Management Coordination, Supervisors, Middle Managers and Executives**, Jonh Wiley and Sons, 1975, s. 455.

66) Herbert HICKS and Roy GULLETT; **The Management of Organizations**, 3rd Ed., McGraw Hill, 1976, s. 321.

67) Kenneth BROUSSEAU, M. DRIVER, K. ENEROTH and R. LARSSON; **"Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals"**; Academy of Management Executive, 1996, Vol: 10, No. 4, s. 53.

68) William BRIDGES; **"Leading the De-Jobbed Organization"**, The Leader of the Future (Eds: Frances HESSELBEIN, M. GOLDSMITH and R. BECKHARD) içinde s. 15.

69) Douglas HALL; **"Protean Careers of the 21st Century"**, Academy of Management Executive, November 1966, s. 9.

70) Aynı eser, s. 11.

71) Warren G. BENNİS and James O'TOOLE; **"How Business Schools Lost Their Way"**, Harvard Business Review, May 2005,

72) Metin ALLAHVERDİ ve Memiş KARAER; **"Muhasebe E-Dönüşümünün Eğitimdeki Yeri ve E-Dönüşüm İçin Bir Öneri",** 36. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, 3-7 Mayıs 2017, Antalya, s.331

73) Noyan DOĞAN; Çalışma Hayatı:" **40 Meslekte Belge Zorunluluğu Başladı**", Hürriyet-İnsan Kaynakları, 22 Ocak 2017, s.2.

74) Bu konuda örnek olarak bakınız: Melek ÇETİNKAYA ve Hatice ÖZUTKU; **"Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetsel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma"** Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:26, Nisan 2010.

75) **"Yönetim Kurulu üyelerinin şirketleriyle DNA'ları uyuşmalı"**; Dünya Gazetesi, 14 Aralık 2017, s. 9.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM, KARAR VERME VE PLANLAMA

BİRİNCİ KISIM
BİR SÜREÇ OLARAK YÖNETİM

İKİNCİ KISIM
KARAR ve KARAR VERME SÜRECİ

ÜÇÜNCÜ KISIM
YÖNETİCİLİK ve PLANLAMA

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Birinci Kısım

BİR SÜREÇ OLARAK YÖNETİM

BİR SÜREÇ OLARAK YÖNETİM

"Yönetim nedir", "yönetici kimdir", "yönetici ne iş yapar", "yönetici ne iş yapmalı" gibi sorulara değişik açılardan farklı cevaplar verilebilir. Daha önceki bölümde, bir temel kavram olarak yönetim ve yöneticilik üzerinde ana hatları ile durmuştuk. Bu bölümde konuya, yukarıda ifade edilen sorular çerçevesinde daha yakından bakarak yönetim işinin esasını ve temel faaliyetlerini daha yakından inceleyeceğiz.

Konuyu basit bir örnekle açıklayalım, diyelim ki girişim yeteneği olan, kendi işinin sahibi olmak isteyen birisi yaşadığı beldede bir köşe başında, gün içinde çok tüketilen bazı yiyecek, içecek ve diğer tüketim mallarını satmaya karar veriyor ve gerekli yasal ve idari düzenlemelerden sonra her işi kendisinin yaptığı "ticari" nitelikteki (sadece alım satım işi) işyerini (büfesini) açıyor.

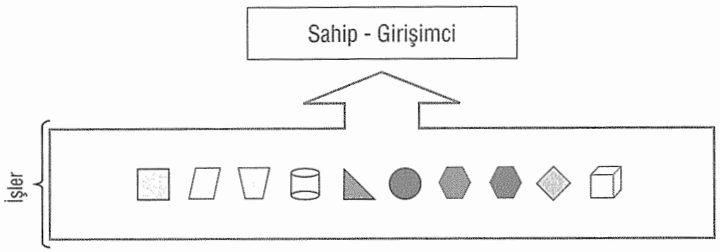
Buraya kadar gördüğümüz temel kavramlar şunlardır: Girişimci (müteşebbis), işletme, teşebbüs... Bu işyeri bir işletmedir, çünkü başkaları için değer üreten, başkalarının ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üreten (burada hizmet ağırlıklı görünüyor) bir faaliyet niteliğindedir. Burası aynı zamanda bir teşebbüstür, çünkü pazarda fiyatı olan malları satmakta, yaptığı hizmetin bedelini müşteriler ödemektedir. Kendisi ise bir girişimcidir, çünkü üretim faktörlerini bir araya getirmiştir. (Büfe mahalli → toprak, içerideki dolap, cihaz vs ile bu işe yatırmış olduğu para → sermaye, kendi emek gücü ile işleri yapmaktadır → emek, nihayet bunları bir araya getiren ve kâr veya zarar riskini üstlenen bir kişi olarak kendisi → yani girişimci). Kendisi aynı zamanda bir "esnaf"tır, yani kendi tasarrufu veya borç olarak bulduğu küçük miktardaki sermaye ile "bir iş çeviren, bedensel çabası nakdi sermayesinden fazla olan, küçük işletme sahibi"dir.

Bu müteşebbisimiz bir işletmenin temel (icrai) uygulamalı fonksiyonlarını oluşturan işlerin tamamını kendisi yapmaktadır. Yani satılacak malların satıcılardan, toptancılardan alınması (satın alma), bunların nakliyesi, dükkân içinde yerleştirilmeleri, gelen müşterilere hizmet (üretim ve satış), para tahsili, her türlü ödemenin yapılması (finansman), tanıtım işleri (pazarlama), temizlik vs. Yani daha önce sözünü ettiğimiz gibi girdi – üretim süreci – çıktı şeklindeki temel sistem akışı burada söz konusudur. Şimdi bir sistem, işletme kurmuş ve onun işleyişini sağlayan bu girişimcimiz bir "yönetici midir"?

Bir meslek uygulaması olarak yönetim ve yöneticilik ele alınırsa, bu girişimcimiz bir yönetici değildir. Bu kişiye olsa olsa "kendi kendini yöneten bir birey" denilebilir ki, bu her bir sağlıklı birey için geçerlidir[1].

Burada söz konusu olan olay, bir işletme için gerekli olan tüm işlerin tek kişi tarafından yapılıyor olmasıdır. Bu kişi hem işletme sahibidir, hem girişimcidir, hem emekçidir, hem "karar verici"dir, hem "uygulayıcı", hem de sonunda ulaştığı sonuçları (kâr, zarar, müşteri memnuniyeti vs.) değerleyip, varsa gerekli değişiklikleri kararlaştırıp kendisi uygulayandır.

Başka bir deyişle, "işler" ile bu "girişimci" arasında başka kimse yoktur. Araya "başkaları" girmemiştir. A'dan Z'ye tüm işleri girişimcimiz kendisi yapmaktadır. Burada önemli olan girişimcimizin "karar vermesi", neyin ne zaman yapılacağını belirlemesi (planlama) ve verdiği karar doğrultusunda işleri fiilen yapmasıdır. Bu durumu aşağıdaki şekille gösterebiliriz (Şekil 1):

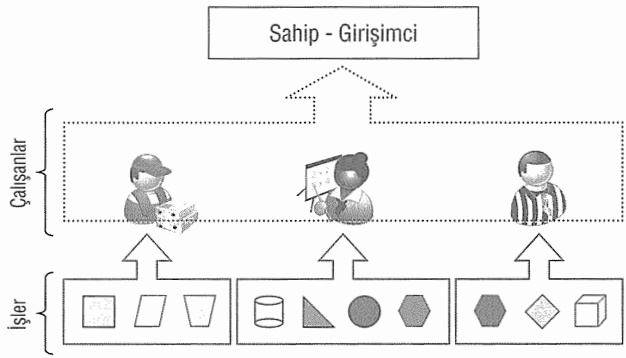


Şimdi diyelim ki, bu işletmemiz başarılı oldu ve artık girişimcimiz her işe kendisinin yetişemeyeceği kanısına vararak bazı işleri yaptırmak için ve biraz da işleri büyütmeyi düşünerek kendisine iki yardımcı almaya karar verdi. Bu durumda, girişimcimizin şimdiye kadar karşılaşmadığı birkaç karar olayı çıkacaktır:

- Hangi işleri alacağı yardımcılara yaptıracak?
- Bu yardımcılarda hangi beceri, bilgi veya yetenek olmasını isteyecek?
- Kimleri, nasıl seçecek?
- Yardımcılarının, kendisinin istediği standartlarda çalışmalarını (sonuç üretmelerini) nasıl sağlayacak?

Girişimcimiz diyelim ki bu aşamaları da geçerek, "tanıdık" olan (güven unsuru) iki yardımcı seçti. Birisine tezgâhın arkasında müşteriye hizmet etme, diğerine de dükkânın iç düzenlemesi ve temizliği işlerini verdi. Yani artık işletme içinde yapılması gereken bazı işler ile girişimcimiz arasına "başkaları" (yardımcıları) girdi. Girişimcimiz artık bu işleri fiilen kendisi yapmayacak fakat yardımcıları vasıtasıyla yaptıracaktır. Girişimcimiz fiili işgören olmaktan biraz uzaklaşmıştır.

İşte bu aşamada girişimcimizin "yöneticilik" işi başlamıştır, çünkü artık yardımcılarına devrettiği söz konusu iki işin kendi istediği kalitede veya şekilde yapılması, yardımcılarının işe bakışlarına, iş yapma ve çalışma arzularına, işi benimsemelerine, vs. bağlıdır. Girişimcimiz, çok dar bir alanda da olsa, "başkaları vasıtasıyla işgören", "başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan" kişi durumuna gelmiş ve yöneticilik fonksiyonu başlamıştır. Bu durumu aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Şekil 2).



ŞEKİL 2: GİRİŞİMCİ (YÖNETİCİ) – ÇALIŞAN – İŞ İLİŞKİSİ

Yukarıdaki örneği biraz daha geliştirelim ve diyelim ki işler hızla büyüdü ve bizim "küçük işletme sahibi" girişimci daha büyük bir mekânda daha büyük bir "market tipi" işyeri açmaya karar verdi. Yani kendisi artık büyük ölçüde karar veren, fakat bu kararlarının uygulamasını yani işleri başkalarına

yaptıran bir duruma geldi. Bu yeni durumda örneğin malların satıcılardan satın alınması işini "satın almacılar", çeşidi ve niteliği artan malların market içinde gruplanarak raflanması ve düzenlenmesini "reyon sorumluları", müşterilerle ilgilenme ve fiili satışları "satış elemanları", para tahsil – ödeme işlerini "finans sorumluları", her türlü kayıt ve resmi işleri "muhasebe sorumluları", tanıtım vs. işlerini "pazarlama" sorumlularının yaptığını varsayalım.

Şimdi görülen manzara şudur: Bir defa bizim kurucu girişimcimizle işler arasına artık sadece bir kademe değil iki veya üç kademe "başkaları" (çalışanlar) girmiştir. Yani kendisi işlerin fiilen yapıldığı kademeden daha da uzaklaşmıştır. İkincisi, kendisinin yaptığı işin niteliği değişmiş ve artık bu "başkaları"nın yani çalışanlarının ne yapmaları, nasıl yapmaları gerektiğini kararlaştırmak, onların bu işleri en iyi şekilde yapmalarını sağlamak, yapılanları kontrol etmek, ücret işlerini yürütmek, başarıları ödüllendirmek, çalışanları eğitmek vs. gibi işlere dönüşmüştür. Üçüncüsü, artık işletmenin iç işleri ile ilgili bu kararlar yanında, etraftaki rekabet ettiği diğer işletmeleri incelemek, belki başka iş dallarına girmek (mesela üretim işleri gibi) gibi "işletme dışı" konularla, "dış çevre" ile ilgilenmeye başlamıştır. Yani kısacası yönetici olarak yaptığı işin esası, başka insanları yönlendirmek, isteterek (motive ederek) veya zorlayarak, iş yaptırmak, insanları yönetmek, onların gayretleri ile işletmenin amaçlarını gerçekleştirmektir.

Verdiğimiz örneği daha da geliştirip araya başka işler, "departmanlar" koymak, işletmenin başına bir "genel müdür" atayarak sadece stratejik kararları verir hale gelmek, hatta başka iş dallarında başka işletmeler kurarak örneğin "holding" yapısındaki değişik işletmeleri yönetmek veya uluslararası pazarda iş yapmaya kadar genişletmek mümkündür. Şimdi yukarıda başlangıçta sorduğumuz "yönetim nedir", "yönetici kimdir", "yönetici ne iş yapar", "yönetici ne iş yapmalı" gibi sorulara tekrar dönerek şunları söyleyebiliriz:

- Yöneticilik insanları yönetmek, onları belirli amaçları gerçekleştirecek işleri yapmaları için yönlendirmektir
- Yönetim işi bir insan yönetme işidir
- Yönetici yönetim işini yapan kişidir,
- Yöneticilik hem "bilgi"yi "hem bireysel beceri ve yetenekleri" gerektirir
- Yöneticilik işi meslekleşerek yöneticiler "profesyonel" hale gelmektedir
- Amacına başkaları vasıtasıyla, başkalarının çalışması, işleri yapması suretiyle ulaşmak durumunda olan herkes yöneticilik rolü oynuyor demektir
- Teknik olarak, iş ile kendisi arasında sadece "bir" kişi olan da yönetici durumundadır, on kişi, yüz kişi, bin kişi olan da yönetici durumundadır
- Yönetilen kişi sayısının artması yönetim işinin esasını değiştirmez, sadece verilen kararların kapsamını ve düzeyini değiştirir
- Yönetilen kişi sayısının artması "yönetim kademesi"ni (alt, orta, üst kademeler) ve verilen kararların işletmenin geleceği ile doğrudan ilişkisini artırır (stratejik kararlar)

Yukarıdaki sorulara bir başka açıdan bakılarak daha sistematik cevaplar da verilmiştir. Bu cevaplardan bir kısmı yöneticilerin "fiilen ne iş yaptıkları"nı vurgularken diğerleri "ne iş yapmaları gerektiği" üzerinde durmuştur. Bu konudaki en güzel örnek Henry Mintzberg'in araştırmasıdır[2]. Mintzberg, düşünülenlerin aksine, yöneticilerin organizasyonlarda çok değişik işler yaptıklarını ve roller oynadıklarını göstermiştir. Mintzberg'e göre yöneticiler,

- kişilerarası ilişkiler,
- bilgi toplama ve dağıtma ve
- karar verme

olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek roller oynamaktadır.

Yöneticinin kişilerarası ilişkilerle ilgili rolü, astlık-üstlük ilişkileri, işletme ile dış çevre arasındaki ilişkileri kurmak şeklindeki çalışmaları ve organizasyonu temsil edici yönünden oluşmaktadır. Yöneticinin bilgi toplama ve dağıtma şeklindeki "informational" rolü ise, işletme içinden ve dışından çeşitli kanallarla bilgi ve data'nın toplanması, bunların ilgililere aktarılması, işletme ile ilgili bilgilerin dış çevreye aktarılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Nihayet karar verme ile ilgili rolü ise girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak, hâlihazır işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetlerini kapsamaktadır.

İkinci soru, yani "yönetici ne iş yapmalı" sorusunun cevabı ise normatif (ilke koyucu) bir özellik taşımaktadır. Yönetim konusu ile ilgili literatür, yöneticilerin neler yapmaları gerektiği ile doludur.

Yöneticilerin ne iş yapmaları gerektiği konusunda en genel kabulü gören yaklaşım "Yönetim Süreci" yaklaşımı olmuştur. Ayrı bir yönetim ve organizasyon yaklaşımı olarak 1920'li yıllarda Henri Fayol tarafından ileri sürülen, yönetim ve organizasyon teorileri bölümünde ayrıntılı olarak inceleyeceğimiz bu görüş, daha sonraki yıllarda ortaya çıkan görüşler ve çevresel değişmelere karşın ortaya çıkan, uygulamadaki yöneticilere yol gösterici genel yaklaşım olma niteliğini yitirmemiştir. Bu yaklaşıma göre yönetim işi, daha sonraki "sistem yaklaşımı" ile daha net görülebildiği gibi, birbirini izleyen bir dizi temel faaliyetten oluşmaktadır. Bu temel faaliyetler bir süreç şeklinde birbirini izlemekte, sürecin tamamlanması ile yeniden ilk faaliyetten başlamaktadır. Bu temel faaliyetler;

- planlamak,
- organize etmek,
- uygulamak,
- koordine etmek ve
- kontrol etmektir.

Bir yönetici

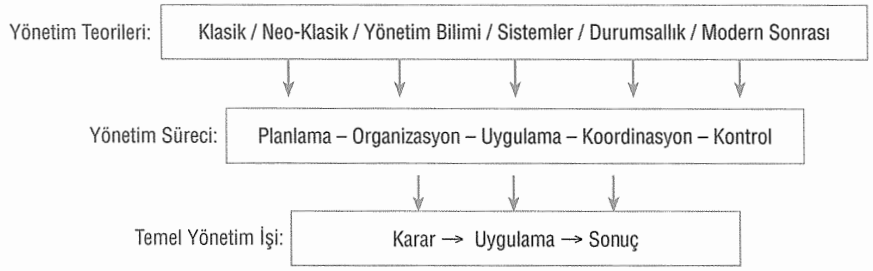
- önce nelerin yapılacağını kararlaştırarak planını yapar,
- sonra planda öngörülen işleri ve bu işleri yapacak kişileri bir araya getirerek organize eder,
- bu işlerin çalışanlar tarafından yapılmasını sağlar (uygulama),
- bu uygulama sırasında gerekli koordinasyonu temin eder ve nihayet
- ulaşılan sonuçları kontrol eder ve değerleyerek yeniden kararlar alır ve planlarını revize ederek süreç yeniden başlar.

Klasik Yönetim Teorisi içinde yer alan ve Henri Fayol tarafından geliştirilen bu "yönetim süreci yaklaşımı", yönetim sorumluluğunu üstlenen kişilerin (amaçlarına başkalarının çalışmaları ile ulaşmaya çalışan kişilerin) hangi temel faaliyetleri yapmaları gerektiğini göstermektedir. Bu temel faaliyetler genellikle beş grupta toplanmıştır. Bu faaliyetler bir süreç oluşturacak şekilde birbirine bağlıdır. Yani bir önceki faaliyet gerçekleştirilmeden bir sonraki gerçekleştirilemez. Bu çerçevede yönetim süreci aşağıdaki gibi gösterilebilir:

Planlama → Organize etme → Uygulama → Koordinasyon → Kontrol

Bu beş temel faaliyete bazen, yöneticinin çalışanlarını eğitmek sorumluluğu olduğu düşüncesiyle, kontrol safhasından önce "eğitim" temel faaliyeti de eklenmekte ve süreç altı temel faaliyeti içerir hale gelmektedir.

Kitabımızın ilerideki kısımlarında bu teoriler ve yönetim sürecinden söz edilecek olmasına rağmen, burada yönetim sürecinden söz etmemizin nedeni aşağıdaki şekilde görülebilir:



Şekil aşağıdan yukarıya doğru, önce, yönetim işinin özü olan karar verme, uygulama ve sonuç alma işi, bir kademe yukarıda, tüm safhalarının temelinde karar verme olan bir yönetim süreci halinde ifadesini göstermektedir. Bundan bir kademe yukarıda da, bu süreçte gösterilen ve yöneticilerin yapmaları gereken temel faaliyetler (yönetim fonksiyonları) konusunda da, değişik öneriler ve görüşler ileri süren ve zaman içinde gelişen değişik yönetim teorileri veya yaklaşımları gösterilmiştir. Şekil Kitabımızdaki temel bakış açısını yansıtmaktadır. Yani bakış açımız, Klasik teoriden başlayarak günümüzdeki Modern Sonrası görüşlere kadar yönetim ile ilgili olarak ileri sürülen görüşlerin, yönetim süreci içinde yer alan yönetim fonksiyonları açısından neler olduğu, teorilerin hangi önerilerinin hangi yönetim fonksiyonunu nasıl etkilediği, yöneticiler için hangi fonksiyon için hangi yönetim araçlarının (enstrümanlarının, kavramlarının, kurallarının) önerildiği gibi konuları ele almak şeklinde olacaktır. Kısacası, yönetim süreci içinde yer alan yönetim fonksiyonlarına, zaman içinde gelişen değişik yönetim teorileri açısından bakılacaktır. Bunun bir başka ifadesi ise, sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru evrildikçe, teorilerin nasıl geliştiği ve bunlardaki değişme ve gelişmelerin yönetim süreci ve fonksiyonları üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, bir işletmenin faaliyet akışı ve bu akışı yönlendirecek olan yönetim süreci içinde temel nitelikteki işin "karar verme" olduğu anlaşılmaktadır. İşletmenin büyüklüğü veya niteliği ne olursa olsun, yöneticilik rolünün kapsamı ve düzeyi ne olursa olsun (alt, orta, üst kademe gibi) veya hangi alanda yöneticilik yapılıyor olursa olsun (pazarlama, üretim, finansman, insan kaynakları, tepe yöneticilik gibi), işletmenin faaliyet alanı ne ve nasıl olursa olsun (yerel, ulusal, uluslararası, küresel, sanal, şebeke vs), hangi toplumsal ve ekonomik gelişme düzeyinde olursa olsun (tarım toplumu, sanayi toplumu, bilgi toplumu vs), yöneticilerin yaptıkları işin bir çeşit "olmazsa olmaz" niteliği taşıyan özelliği (eski deyimle "mümeyyiz vasfı") KARAR VERMEK olarak ortaya çıkmaktadır. Karar verme işi, yöneticiliğin o kadar asli bir vasfıdır ki, bazen yöneticilik bir "karar verme işi" olarak da tanımlanmaktadır.

Karar verme işi, yöneticiliğin o kadar asli bir vasfıdır ki, bazen yöneticilik bir "karar verme işi" olarak da tanımlanmaktadır.

Aşağıdaki kısımda, yöneticiliğin en önemli vasfı, yönetim sürecinin başlangıcı ve temeli olan "karar" ve "karar verme" konusuna daha yakından bakarak uygulamadaki yöneticiler açısından sonuç çıkarmaya çalışacağız.

DİPNOTLAR

1) Ali ÖZTEKİN; **Yönetim Bilimi**, 3. Baskı Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005, s.18.
2) Richard DAFT; **Management,** 2nd Ed., Dryden Pres, 1981, s. 20 (ayrıntı için bakınız: Henry MINTZBERG: **The Nature of Managerial Work;** Harper and Row Pub., 1973).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

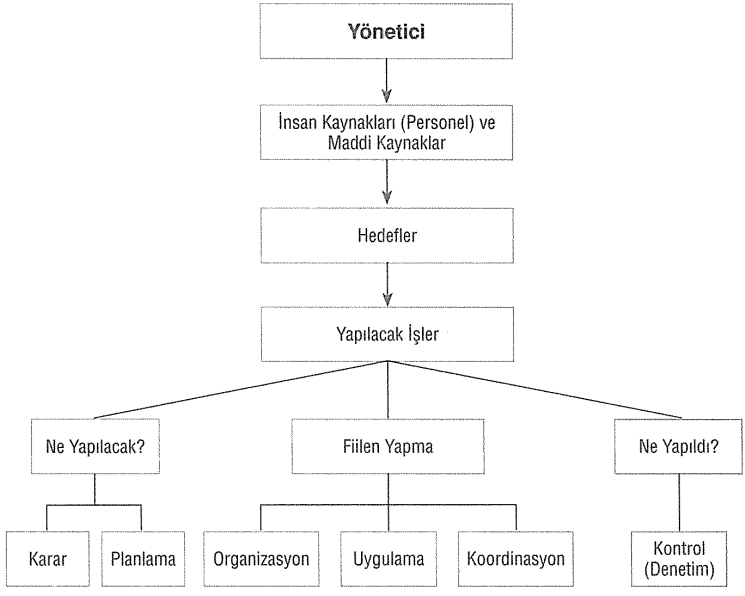
İkinci Kısım

KARAR ve KARAR VERME SÜRECİ

1. KARAR OLAYININ ESASI

Sözlük tanımı itibariyle karar "...bir iş için düşünüp taşınılarak uygun diye üzerinde durulan çare..."yi ifade etmektedir[1]. İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar bir "seçim"i (tercih) ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim "karar"dır. O halde "seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme" ile "karar verme" çok yakından ilgilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder. Dikkat edileceği üzere, iyi veya kötü, doğru veya yanlış, karar verme daima seçim yapma ile eşdeğerdir. Kararsızlık, karar verememe, seçim yapamamayı ifade eder. Bunun aşağıda ele alacağımız çeşitli nedenleri olabilir. Ancak yöneticilik işinin temelinde karar verme vardır. Bu nedenle karar veremeyen yönetici işini yapamaz denilebilir. (Eski deyimle, "karar verme yöneticiliğin 'mümeyyiz vasfı', olmazsa olmazıdır.)

Yönetim alanındaki bilimsel araştırmalar ve uygulamalar sonucu genel kabul gören "teori" ve "bilgi" haline gelen kavram, metot, sistem, teknik ve yaklaşımlar, yönetimin "öğretilebilir" yönünü oluşturmaktadır.
Bu nedenle karar veremeyen yönetici işini yapamaz.



ŞEKİL 1: YÖNETİCİ – KARAR VERME İLİŞKİSİ

Kararın neden yöneticilik işinin temeli olduğunu *Şekil 1* yardımı ile kısaca ele alalım: Şekil 1 şunu ifade etmektedir. Yönetici belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere kendisinin emrine beşeri ve maddi kaynakların verildiği kişidir. Bu kaynaklar kullanılarak yapılacak işlerle organizasyonun amacı gerçekleştirilecektir. İşte karar verme burada karşımıza çıkmaktadır. Yönetici "hangi işler"in yapılacağını, hatta nasıl yapılacağını belirlemeli ki işgörenler o işi yapabilsin. Dolayısıyla yönetici çeşitli işler (veya teknik deyimi ile alternatifler) arasından bir seçim yapmak zorundadır. Seçilen alternatif yöneticinin kararını ifade eder. Seçilen alternatifle ilgili diğer alt düzeyde kararların tamamı "planlama"yı ifade eder. Böylece personel hangi işin yapılacağını bilir.

Küreselleşme ve bilgi çağına girmekle karar olayının işletme yönetimindeki rolü ve önemi daha da artmıştır. Günümüzde artık "yönetici karar verecek ve diğer personel bu kararları uygulayacak"

anlayışı yerine, kararları, işi fiilen yapanların vermesi, en azından kararı onlarla birlikte verme yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir. Bazen yalın yönetim, bazen katılımcı yönetim, bazen kademe azaltma (delayering) ve bazen de güçlendirme (empowerment) olarak ifade edilen bu eğilim, karar vermeyi, işin fiilen yapıldığı noktalara yaklaştırmayı ve karar sürecini paylaşmayı amaçlamaktadır. Bu eğilim, yetki devri olayından çok daha kapsamlı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu konu kitabımızın ilerideki bölümlerinde ele alınacaktır.

Günümüzde artık "yönetici karar verecek ve diğer personel bu kararları uygulayacak" anlayışı yerine, kararları, işi fiilen yapanların vermesi, en azından kararı onlarla birlikte verme yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir.

Burada belirtmek istediğimiz, karar verici kim olursa olsun veya hangi kademede bulunursa bulunsun, karar verme işinin bir seçim yapma işi olduğunu vurgulamaktadır. Kararın tek kişi tarafından veya grup (takım) halinde veriliyor olması, bu niteliğini değiştirmez.

Karar Verme = Seçim Yapma

Seçim yapılamıyorsa kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağı bilinemiyor demektir. Ancak en önemli ve tekrar geri kazanılamayacak bir maliyet unsuru olarak "zaman" işlemektedir. Yöneticinin tercih yapamaması durumunda hem amaca ulaşılması gecikecek, hem de yapılabilecek olanları "doğru mu yapılıyor yanlış mı yapılıyor" değerleme imkânı bulunamayacaktır. Böylece kıt kaynaklar bir anlamda israf edilmiş olacaktır. Bu nedenle "en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir" deyişi yönetim uygulamalarına yerleşmiş bulunmaktadır.

Bu arada, işin başka bir yönünü de görmek gerekir. Karar veren yani tercih yapan kişi, bir anlamda, eleştirilmeyi ve faaliyetlerinin değerlemesinin yapılmasını kabul etmiş demektir. Hele bu karar uygulamaya aktarılmış ve bazı sonuçlar elde edilmiş ise, şüphesiz farklı kişiler bu sonuçları değişik açılardan değerleyecek ve karar veren kişiyi eleştirebilecektir. Eğer karar verilmezse böyle bir durum söz konusu olmayabilir. (Olsa olsa karar veremediği için eleştirilebilir). Yine yönetim uygulamalarına girmiş bulunan "iş yapmazsan hata yapmazsın", "iş yapan eleştirilir" veya "kaçma, karışma, çalışma" gibi deyişleri de karar verme işine bağlamak mümkündür. Karar vermeyen bir kişi için bu durumlar söz konusu değildir. Ancak yönetici, kendisine belirli amaçlar için kaynakların verildiği ve tercih yaparak bu kaynakları kullanmasının beklendiği bir kişidir. Dolayısıyla yöneticilikte esas olan karar vermedir.

Karar veren yani tercih yapan bir kişi, bir anlamda, eleştirilmeyi ve faaliyetlerinin değerlemesinin yapılmasını kabul etmiş demektir.

Şüphesiz yönetici de karar vermiş olmak için karar vermeyecektir. Karar, "yöneticilik oyunu"nun ana unsurudur. Bu oyunu oynamak için karar verilecektir. Ayrıca, yönetici tarafından verilen kararlar, uygulanarak belirli sonuçların elde edilmesini sağlayacak tercihlerdir. Dolayısıyla kararı uygulama izleyecektir. Uygulamanın başarısı da yöneticinin sorumluluğu altındadır.

Yönetici, kendisine belirli amaçlar için kaynakların verildiği ve tercih yaparak bu kaynakları kullanmasının beklendiği bir kişidir.

2. KARAR TİPLERİ

İşletmelerde yönetim ve organizasyon uygulamalarında verilen kararları, değişik ölçütlere göre gruplamak ve tiplere ayırmak mümkündür. Böyle bir sınıflamanın en önemli yararı, hem değişik karar tür-

lerinin sorunlarını daha açık görebilmek, hem de farklı karar türlerinde farklı teknik ve yaklaşımların kullanılabileceğini görmektir.

Karar tipleri ile ilgili olarak en çok kullanılan sınıflamalar şunlardır:

- Programlanabilen (rutin) ve programlanamayan (rutin dışı) kararlar
- Stratejik ve operasyonel kararlar
- Kişi ve grup kararları
- Alt ve üst kademe kararları
- Belirlilik ve belirsizlik şartları altında verilen kararlar

Bu sınıflamalar arasında örtüşmeler olmakla beraber her karar tipinin vurguladığı özellik farklıdır. Örneğin, üst kademelerde verilen kararların çoğu stratejik nitelikte, programlanamayan ve belirsizlik şartları altında verilen kararlardır. Ancak bu ortak özelliklere rağmen, programlanabilme ve programlanamama, karar vermede izlenecek yol ve prosedürler ile seçim kriterlerini vurgulamaktadır. Kişi ve grup kararları ise, karar sürecini tek kişinin kullanması ile çok kişinin kullanması halinde ortaya çıkacak sonuçları vurgulamaktadır.

Üst kademelerde verilen kararların çoğu stratejik nitelikte, programlanamayan ve belirsizlik şartları altında verilen kararlardır.

Bu sınıflamaların hepsi, kullanım amaçları açısından önemli olmakla beraber, özellikle kararların programlanabilmesi, günümüz yönetim uygulamalarındaki gelişmeler nedeniyle ön plana çıkmış görünmektedir, Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, iş yapma teknolojilerinde önemli değişimler ortaya çıkarmış ve değişik sektörlerde pek çok karar bilgisayarlar tarafından verilerek uygulamaya aktarılmaktadır. Örneğin, Toplam Kalite bakış açısının zorunlu hale getirdiği "süreçlerin tarifi", standart faaliyet prosedürleri (SOP – Standart Operating Procedures), bilgisayara dayalı karar verme uygulamaları ve benzeri konular, programlanabilir – programlanamaz karar tiplerinin önemini artırmıştır[2].

Programlanabilen kararlar rutin, tekrarlanan, karar süreci içinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden ziyade sistemi vurgulayan, algoritması belirlenmiş özellikteki kararlardır. Organizasyonlarda Toplam Kalite yaklaşımı büyük ölçüde bu tür karar süreçlerine dayanmaktadır, imalat işletmelerindeki GMP (Good Manufacturing Practices) uygulamaları; SOP olarak adlandırılan, her faaliyetin baştan sona tarif edilerek standart bir şekilde uygulanmasının temini ve nihayet gıda sektöründe yaygın olarak kullanılan ve Avrupa Topluluğu ülkelerinde yıllar önce zorunlu hale getirilen HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) uygulamaları ile bunun temelini oluşturan Hata Türü ve Etki Analizi (FMEA – Failure Mode and Effect Analysis)[3] çerçevesinde geliştirilen uygulamaların hepsi programlanabilir karar tipi örnekleridir.

Programlanabilen kararlar rutin, tekrarlanan, karar süreci içinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden ziyade sistemi vurgulayan, algoritması belirlenmiş özellikteki kararlardır.

Buna karşılık programlanamayan karar tipi, daha çok kişiye bağlı olan, prosedürlere bağlanması zor olan, yaratıcılığın ağır bastığı ve çoğu kez bilinmeyenlerle dolu bir ortamda yapılan stratejik nitelikteki seçim işlemi ile ilgilidir. Bu gruba giren kararların ilgili olduğu sorunların yapısını önceden tarif etmek veya belirlemek zordur. Bu tür karar durumlarında, karar verme sürecinin her safhası için önceden belirlenmiş prosedürlerden yararlanmak mümkün değildir. Her durum için her safhanın gereklerini ayrı ayrı yerine getirmek gerekir.

Bu tür belirsizliğin yüksek olduğu, sorunun tam olarak belirlenemediği ve stresli bir ortamın mevcut olduğu durumlarda çoğu kez "sezgisel karar yöntemi" (heuristic decision making) adı verilen karar yöntemi kullanılmaktadır. Sezgisel karar yöntemi, karar verme ile ilgili olarak geliştirilen

formal yöntemi safha safha izleyerek karara ulaşmak yerine, karar vericinin tamamen kendi geçmiş deneyim ve bilgilerine dayanarak sezgilerine göre, sübjektif olarak yapmış olduğu seçim işlemini ifade etmektedir[4]. Sezgisel yöntem, karar vericinin sahip olduğu deneyimleri kullanarak, yukarıdaki gibi durumlarda, optimallik derecesi düşük de olsa, hızla karar vermesini içerir. Verilen kararın optimallik derecesi, eğer karar gerektiren durum ile ilgili, zaman dahil, her koşul bilinseydi verilecek karara göre düşük olmakla beraber, karar vericinin çok kısa sürede ve pek çok koşulu tam olarak bilemeden seçim yapmak zorunda olduğu durumlarda kabul gören bir yaklaşımdır.

Programlanamayan karar tipinin bir diğer özelliği, çoğu kez yaratıcılığın ön plana çıktığı karar tipi olmasıdır. Son yıllarda karar vermede yaratıcılık ve özellikle yaratıcılık ile beyin fonksiyonları arasındaki ilişkiler, yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Kişilerin beyinlerinin sağ tarafı veya sol tarafının ağırlıklı olması ile karar sürecini kullanmaları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Beyinlerinin sağ tarafı baskın olan kişilerin daha sosyal, duygusal ve yaratıcı olmalarına karşın, sol tarafı baskın olan kişilerin daha mantıklı, rasyonel, detaycı ve amaca dönük oldukları ileri sürülmüştür[5]. Bu araştırmaların sonucu olarak, işletme yöneticileri için beynin her iki yanını kullanmayı geliştirici eğitim programları uygulamaya başlanmıştır.

Programlanamayan karar tipi, daha çok kişiye bağlı olan, prosedürlere bağlanması zor olan, yaratıcılığın ağır bastığı ve çoğu kez bilinmeyenlerle dolu bir ortamda yapılan stratejik nitelikteki seçim işlemi ile ilgilidir.

3. KARAR VERME SÜRECİ

Yukarıdaki açıklamalardan da çıkarılacağı üzere, hangi tipe girerse girsin, "karar" bir sonucu ifade eder. Yani yönetici karar vermekle (tercihini belirtmekle), bir sürecin sonucunu açıklamış olur. Dolayısıyla karar konusunu incelemek için sadece sonucu ifade eden "seçim" veya "tercih"in ne olduğunun incelenmesi yetmez. Bunun gerisine giderek, bu noktaya yani seçim yapmaya gelinceye kadar nelerin olup bittiğine bakmak gerekir.

Bu açıdan ele alındığında, karar verme işini bir süreç (proses) olarak görmek mümkündür. Yani karar verme, belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, bir süreç olarak da ele alınabilir.

Karar verme, belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, süreç olarak da ele alınabilir.

Bu sürecin başlıca safhaları nelerdir? Bu konuda değişik yaklaşımlar vardır. Bize göre karar verme süreci aşağıdaki Şekil 2'de gösterilen beş safha içinde incelenebilir:

	1. safha	2. safha	3. safha	4. safha	5. safha	
VERİ → **SORUN** → **BİLGİ** → **GÖZLEM** → **UYARI** →	Algılama Amaç Belirleme veya Sorun Tanımlama	Amaç ve Sorunları İrdeleme / Öncelik Belirleme	Alternatif Belirleme	Alternatifleri İrdeleme ve Değerleme	Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma	→ **KARAR**

ŞEKİL 2: KARAR VERME SÜRECİ

Görüldüğü üzere karar 5. safhanın sonucunda ortaya çıkan seçimi (tercihi) ifade eder. Fakat karardan önce en az 4 safha vardır. Karar olayını anlamak için bu dört safhanın iyi incelenmesi gerekir. Aşağıda karar verme sürecinin bu başlıca safhalarını inceleyeceğiz.

PARADİGMA

TAMER KOÇEL

"GEREKLİ ÖNLEMLER ALINMIŞTIR"! (AMA NASIL)*

Yönetim sorumluluğu taşıyan yetkililerimizin çok sık olarak yaptıkları işlerden birisi de gerektiğinde "gerekli önlemleri almak"tır. Kamuoyunda tepki yaratan hemen her olayın arkasından yetkililerin yaptıkları ilk iş "gerekli önlemleri almak" olmaktadır. Son bir ay içinde, kamuoyuna yansıyan iki önemli olay, yetkilileri bir kez daha gerekli önlemleri almak zorunda bırakmıştır. Bunlardan birincisi Gaziantep'te yaşanan ekmeğe fare zehri karışması olayı, diğeri de Antalya'da yaşanan ekmeğin içinden iğne çıkması olayıdır. Her iki olay da gıda sektörü içerisinde yaşanmıştır. Bu iki olayın, benzer nitelikteki pek çok olaydan basına yansıyan sadece iki tanesi olduğuna şüphe yoktur Ancak bu olay bile, sadece, yetkililerin değil, fakat gıda sektöründeki işletmelerin de ciddi bazı önlemler almalarının zorunlu olduğunu göstermektedir. Her gün tüketilen gıda maddelerinin nasıl üretildiği ve ne içerdiği düşünülürse bu konunun ciddiyeti daha iyi ortaya çıkar. Şüphesiz bu olaylar sadece gıda maddelerinin üretimi ile sınırlı kalmamaktadır. Gıda maddelerinin içine katılan diğer maddeler, bu maddelerin üretimi, gıda maddelerinin ambalajı, nakliyesi, muhafazası, teşhir ve satış yeri koşulları ve benzeri konular birlikte ele alınırsa, ne kadar çok "gerekli önlem"e ihtiyaç olduğu anlaşılabilir. Ancak yetkililerin kamuoyuna ifade ettikleri gerekli önlemler, genellikle "kontrol uyarı, denetim, mühürleme, teftiş, ceza, men, kapatma" gibi özellikler taşımaktadır. Genellikle olay yaşandıktan sonra uygulanan bu önleme rağmen, toplumun tepki gösterdiği olaylar devam edegelmektedir. Bunun nedeni bir yandan bu önlemlerin "caydırıcı" niteliğinin yeterli olmaması ise, bir yandan da "standart eksikliği"dir denilebilir. Standart, bir işin nasıl yapılması gerektiğini ve iş yaparken uyulması gereken ilkeleri gösterir. Son yıllarda, endüstri mühendisliğinde iyi bilinen bir teknik, yurdumuzda da gıda sektöründe kullanılmaya ve standart oluşturmaya başlamıştır. Kısaca HACCP (Türkçe kestirme olarak Hasip) diye bilinen ve "Sağlık için tehlike oluşturan durumların analizi ve kritik kontrol noktaları" anlamına gelen (Hazard Analysis and Critical Control Points) tekniği, gıda ve gıda ile ilgili sektörlerin kullanmak zorunda oldukları bir standart oluşturma tekniğidir. Bu teknik temeli itibariyle, ilk defa uzay endüstrisinde yaygın bir şekilde kullanılan Hata Türü ve Teknik Analizi (FMEA – Failure Mode and Effect Analysis) yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, uzay araçlarının sıfır hata ile üretilmelerini sağlamaya yöneliktir. Tekniğin esası herhangi bir iş yapılırken ortaya çıkabilecek her türlü hata ihtimali önceden düşünerek, bu tür tehlikelerin ortaya çıkmaması için iş akışının her safhası için tarihler ve ilkeler geliştirmeye, bu tür tehlikelerin oluşma koşullarını izleyecek sistemler ve araçlar tayin etmeye, tehlikelerin ortaya çıkması durumunda nasıl ve kim tarafından düzeltilebileceklerini önceden belirlemeye dayanmaktadır. Ekmeğe karışan fare zehri olayı veya ekmek içindeki iğne olayı, HACCP tekniği ile kesin olarak önlenebilecek olaylardır. Ekmek hammaddelerinin kontrolünden ekmeğin hazırlanması, dağıtımı, muhafazası ve satış koşullarına kadar geniş bir alanda uygulanacak HACCP ilkeleri, nihai tüketicinin sağlıklı ve tehlikelerden uzak bir ürün tüketmesi imkânını verecektir. Çünkü bu teknikte kullanılan hammaddelerin sağlığa zararlı olmadığı belgelenecek, üretim sürecinin her safhası tarif edilecek ve belgelenecek, çalışanların iş yapma usulleri tarif edilecek, kısacası her girdi net ve açık bir şekilde ve bir sistem dâhilinde kullanılacaktır. Mal ve hizmet üretimine bu şekilde bir yaklaşım, diğer bazı sektörlerde de kullanılmaktadır. İlaç sektörü, tekstil sektörü, temizlik ürünleri sektörü bunlardan ilk akla gelenlerdir. Günümüz işletme yönetimine hâkim olan "koşulsuz müşteri memnuniyeti" anlayışının arkasındaki ana fikir budur. Nihai tüketiciden geriye doğru giderek üretim zinciri içindeki her işletmenin HACCP ilkelerine göre davranması ve zincir üzerinde kendisinden önceki işletmeleri bu

konuda zorlaması ile müşteri memnuniyeti gerçekleştirilebilir. Sağlığı tehdit eden her olay üzerine "yetkililerin gerekli önlemleri alması" sorunu çözmeye yetmez. Bu işin standardı olmadan gerekli önlem alınamaz. Bir işin sistemi olmadan ve eğitimi yapılmadan standart bir anlam ifade etmez. Özelde bir tüketici olarak, genelde ise toplum olarak, tükettiğimiz mal ve hizmetler konusunda duyarlı ve tepki gösterici olmazsak, kurulacak sistemin bir anlamı olmaz. Globalleşen bir dünyada ve toplam kalite anlayışı içinde çalışan işletmeler için müşteri memnuniyeti temel hedeftir. Bunu sağlamanın en emin yollarından birisi de HACCP felsefesini tüm işletmelere yaymaktır. Ülkemizde de Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan son Gıda Kodeksi Tüzüğü bu yönde atılmış bir adım sayılabilir. Ancak şu iki hususu sürekli hatırda tutmak gerekir: Sistemi kurmadan "gerekli önlemi almak" fazla bir işe yaramayacaktır ve "merak etme abi, bir şey olmaz" anlayışından uzaklaşmadıkça ve kullanılmadıkça da kurulan sistemler fazla bir şey ifade etmeyecektir. Dolayısıyla sorun, her zaman olduğu gibi "insan" ve "insan davranışı" olayıdır. Yöneticiliğin asıl konusu da budur.

(*) AD BUSINESS, Nisan 1998

3.1. Birinci Safha:

Amaç Belirleme veya Sorun Tanımlama

Hangi konuda olursa olsun, karar vermenin başlangıcı amaç belirlemek veya sorun tanımlamaktır. Ancak bazılarına göre bu ikinci safhadır. Birinci safha kişinin veya yöneticinin, amaç belirlemeye gerek olduğu veya ortada bir sorun olduğunu düşünmesidir. Yani karar vericinin kendisine gelen her türlü bilgi ve veri sonucu ortada "kararı gerektiren bir durum"un olduğunu kabul etmesi, algılaması gerekir. Bu safhaya "duyarlı olma – awareness" denebilir. Gerçekten bazı yöneticiler, kendilerine gelen malumat, veri ve bilgiye dayanarak bazı konularda herhangi bir amaç belirlemenin şu veya bu nedenle gerekli olmadığına inanabilir. Aynı şekilde ortada bir sorunun (problemin) olduğunu da kabul etmeyebilir. Dolayısıyla bu durumlarda ne amaç belirleme söz konusu olacak ne de sorunun tarifi yapılacaktır. Bu nedenle yöneticinin düşüncesi, duyarlılığı veya kanaati karar sürecinin birinci safhası kabul edilmektedir. Bu birinci safhada yönetici, ortada bir sorun olduğunu veya belirli hedefler belirlemek gerektiğini algılayarak sorunu tanımlamaya veya hedef belirlemeye çalışır.

> Karar vericinin kendisine gelen her türlü bilgi ve veri sonucu ortada "kararı gerektiren bir durum"un olduğunu kabul etmesi, algılaması gerekir.

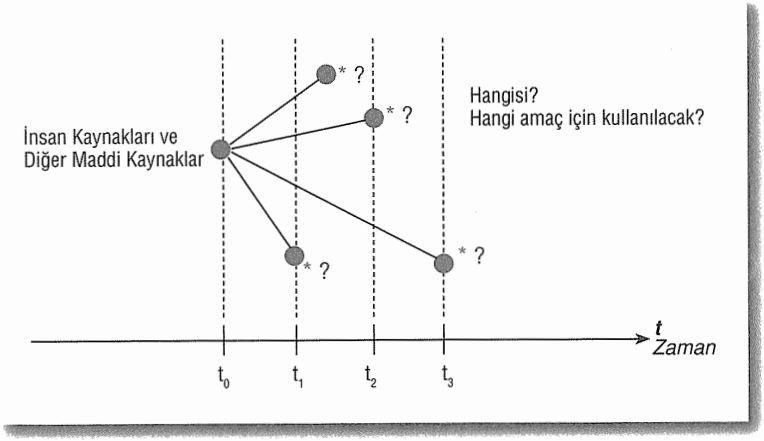
Esasında bu birinci safhanın öncesi de vardır. Bu da tercih yapmak durumunda yani karar vermek durumunda olan yöneticiye (veya yönetici kademesine – pozisyona) gelen bilgi ve veri akışıdır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, bu akış, işletme içindeki planlanmış ve düzenlenmiş bir raporlama sistemi veya MIS (Yönetim Bilgi Sistemi) olduğu kadar, işletmenin dış çevresi ile ilgili olarak işletmeye akacak olan bilgi, istihbarat ve veriyi de kapsar.

Günümüzde "bilgi"nin işletme faaliyetlerinde oynadığı önemli rol nedeniyle işletmeler bilgi akışını düzenlemek, bilgiyi paylaşmak ve bilgiyi her an kullanıma hazır halde tutmak için depolamak – kaydetmek (storing) amacıyla organizasyon yapıları içinde bu işi düzenleyecek yeni birimler oluşturmuşlardır. Bilgi Teknolojisi (IT Information Technology), Bilgi Sistemleri (IS – Information Systems) birimleri, hatta tüm organizasyondaki bilgi akışının en üst düzey sorumlusu anlamında Tepe Bilgi Yöneticisi (CKO – Chief Knowledge Officer) gibi birimler ve pozisyonlar oluşturulmuştur. Bilgi işleme (computer) ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, bilginin işletme içindeki akışı, paylaşılması, işlenmesi, ne kadar eski tarihli olursa olsun bilgiyi her an kullanıma hazır tutma imkânı vermektedir. Dolayısıyla yöneticiler böyle yoğun bir bilgi akış sistemi içinde kendilerine ulaşan bilgiler ışığında, karar verilmesi gereken bir sorun olup olmadığını veya yeni amaçlar belirlemek gerekip gerekmediğini algılayacaklardır. Ancak bu olgu ve anlayıştan sonra karar sürecinin birinci safhasına geçilecektir.

> Yöneticinin düşüncesi, duyarlılığı veya kanaati karar sürecinin birinci safhası kabul edilmektedir.

3.1.1. Amaç Belirleme

Amaç veya hedef nedir? (Bazı yazarlar, İngilizcedeki "goals" ve "objectives" terimlerinin ifade ettiği anlam farkı gibi "amaç" ile "hedef" arasında da en azından kapsadıkları zaman açısından bir fark gözeterek "amaç" ile nispeten kısa vadeli, "hedef" ile de daha uzun vadeli konuları ele almaktadır.) Amaç veya hedef gelecekte ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen bir durumu, bir büyüklüğü, bir yeri ifade eder. Yani, amaç veya hedef belirlemekle belirli değişkenler itibariyle gelecekte nerede, hangi durum ve konumda ve hangi büyüklükte olunmak istendiği bugünden belirlenir. Gelecekteki bu durum veya konum, işletmenin kaynaklarının yönlendirileceği noktayı ifade eder (Şekil 3).



ŞEKİL 3: KAYNAKLARIN YÖNLENDİRİLMESİ

Şekil 3 şunu göstermektedir. İşletme, sahip olduğu maddi kaynakları ve insan kaynakları itibariyle gelecekteki bir t_1, t_2 ... döneminde, (kısa veya uzun vadeli gelecek) nerede olmak istediğini, bu kaynaklarla ilgili değişkenlerin büyüklüklerinin ne olmasını istediğini bugünden yani t_o'da belirlemektedir.

Amaç veya hedef gelecekte ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen bir durumu, bir büyüklüğü, bir yeri ifade eder.

Amaç belirleme, karar süreci için tayin edici bir öneme sahiptir. Çünkü karar sürecinin diğer safhaları belirlenen amaç doğrultusunda (veya tanımlanan sorun doğrultusunda) ele alınacaktır. En alt kademeden en üst kademeye kadar yöneticiler bu amaç belirleme safhası ile ilgilidir. Her kademedeki yönetici, şu veya bu şekil ve zamanda bu amaç belirleme işi ile baş başa kalır. Organizasyonun üst kademe yöneticileri daha çok stratejik nitelikte, tüm işletmeyi ilgilendiren ve uzun vadeli amaçlarla ilgili iken, orta kademedekiler daha çok uygulamaya dönük orta ve kısa vadeli ve nihayet alt kademe yöneticiler de tamamen uygulama ile ilgili kısa ve çok kısa vadeli amaçlarla ilgilidir. Daha doğrusu iyi işleyen bir organizasyon yapısı içinde genel hatları ile böyle olması gerekir. Ancak uygulamada bazen en üst kademenin tamamen uygulamaya dönük kısa vadeli amaçlarla uğraştığı görülebilmektedir.

Takım (team) bazında ve yatay (horizontal) organizasyonlarda ise her takımın, işletme misyonu doğrultusunda kendi amaçlarını belirlemesi beklenmektedir. Amaç belirleme, sonunda, "amaç açıklaması" ile sonuçlanacaktır. Yani yönetici belirlediği amacı başkalarına (astlarına) aktarabilecek şekilde ifade edecektir. Bu amaç açıklamasıdır. Amaç açıklamalarının etkin olabilmesi yani gayeye hizmet edebilmesi için belirli kriterlere göre yapılması gerekir. İyi, yol gösterici ve etkin bir amaç ve amaç açıklaması için uyulmasında yarar olan başlıca ilkeler şunlardır:

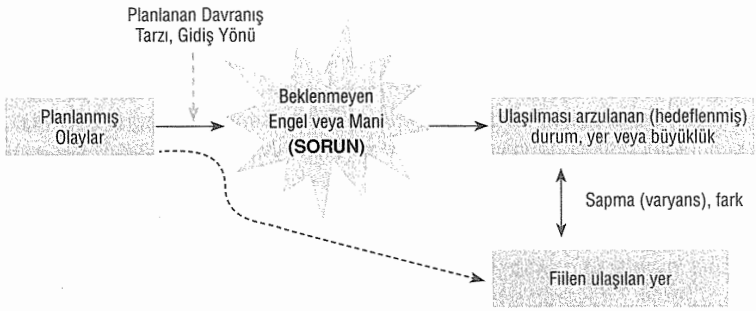
- Amaç aksiyona (faaliyete) işaret etmelidir. Amaç açıklamasında, bu amacı gerçekleştirmek için hangi işlerin (aksiyonun) yapılması gerektiği de belirtilmelidir. Bunun için açıklamalar "-mek, -mak" gibi fiillerle bitmelidir. (Örnek: Bayileri eğitmek, satış yapmak vb)
- Amaç ve amaç açıklaması elde edilmek istenen sonuca işaret etmelidir. Yani açıklamalar sadece "-mek, -mak"la kalmamalı, bu işleri yaparak ulaşılmak istenen sonucu net olarak ifade etmelidir. (Örnek: Bayileri satış teknikleri konusunda eğitmek, x malı itibariyle belli bir bölgede en yüksek satış rakamına ulaşmak vb)

- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır. Amaç ifadesi, belirli bir süre sonra durumun ne olduğunu ölçmeye imkân vermelidir. Bunun için amaçlar mümkün mertebe rakamla ifade edilmelidir. (Örnek: Satış teknikleri konusunda en az 50 bayi eğitmek, belli bir bölgede x malından belli bir satış tutarına ulaşmak vb)
- Amaç açıklamaları daima bir zaman ölçüsüne sahip olmalı ve açıklanan amaçların ne kadar süre içinde gerçekleştirilmesinin beklendiği ifade edilmelidir. (Örnek: 3 ay içinde satış teknikleri konusunda 50 bayiinin eğitilmesi, belli bir bölgede x malından bir yıl içinde belli bir miktarın satılması vb)
- Amaçlar motive edici olmalıdır. Amaçlar o şekilde belirlenmeli ve ifade edilmelidir ki, bu amaçları gerçekleştirmek üzere çalışacak olan kişiler üzerinde bir motivasyon etkisi yaratsın. Bu kişiler amaçları benimsesin ve bu doğrultuda isteyerek gayret sarf etme arzusu göstersin. Amaçlarda öncelikler belirlenmiş olmalıdır. Amaç açıklamaları amaçlar arasındaki öncelikleri net olarak ifade etmelidir. Uygulamada yöneticiler pek çok konuda amaç belirleme durumundadır. Ancak bu amaçlar arasında bir öncelik sırası olmalı ve uygulayıcılar bunu net olarak bilmelidir. Bu konuda sık sık kullanılan ve çok önemli (ehem) ile önemli (mühim) olanı farklılaştırmak anlamında *"ehemle mühimi ayırmak"* veya eski deyimle *"ehem mühimme müreccahtır-* çok önemli olan, önemli olana tercih edilmeli" deyimini hatırlatalım.

3.1.2. Sorun Tanımlama

Yöneticinin karar verme sürecini kullanması ve karar vermesi için ortada halledilmesi gereken bir sorun (problem) olması ve yöneticinin böyle bir sorun olduğunu algılaması gerekir. O halde "sorun" nedir?

Genel tanımı itibariyle sorun (problem), arzu edilen bir doğrultuda ilerlerken ortaya çıkan engel veya engeller olarak tarif edilebilir. Şekil 4 bunu göstermektedir.



ŞEKİL 4: ENGELİN ORTAYA ÇIKIŞI

Görüldüğü üzere sorun, ortadan kaldırılması gereken bir engeli ifade eder. Bu engel dolayısıyla arzulanan yer yerine fiilen başka bir yöne gitme söz konusudur. Dolayısıyla bu engelin kaldırılması gerekir. Ancak bazen bu engel o kadar büyüktür ki engeli kaldırma yerine, gidilecek yeri (konumu) değiştirmek de söz konusu olabilir.

Karar sürecinin birinci safhası olarak sorun tarifi, karar vericinin, ortadan kaldırılmasını, çözümlenmesini gerekli gördüğü hususları ifade eder. Ancak vurgulamak için tekrar belirtelim ki, böyle bir şeyin olabilmesi için ilk önce karar vericinin böyle bir engelin varlığını algılaması gerekir. Aynı rakamlara baktıkları halde kişilerin farklı engeller (sorunlar, problemler) görmeleri bu algılama olayı

ile ilgilidir. Esasında bu algılama, kişiler arasındaki farklılığı da açıklayan bir olaydır. Özellikle yönetici değişikliklerinde bu sorun algılama ve tarif farklılıkları bazen çarpıcı bir şekilde görülebilmektedir. Giden bir yöneticinin yerine gelen bir başkası, aynı rakamlara ve tabloya bakarak farklı sorunlar algılayabilmektedir. Yöneticilerin neden farklı algılamaya sahip olduğu konusu ileride Yönetimde İletişim ve Algılama konuları incelenirken ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Sorun tanımı, hakkında karar verilecek olan engelin tarifini ifade eder. Ancak bu konuda bazı zorluklar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, yöneticilerin çözüm bulmak zorunda oldukları sorunların her zaman açık ve net olarak ortaya çıkmamalarıdır. Yönetici, özellikle orta ve üst kademelerdeki yöneticiler, çoğu kez karışık bir manzara içinden ve yetersiz bilgi ve veri ile sorunları teşhis etmek ve tanımlamak durumu ile karşı karşıyadırlar. İkincisi, çoğu kez gerçek sorun ile sorunun varlığına işaret eden belirtilerin birbirine karışmış olmasıdır. Bunu insan vücudundaki baş ağrısına benzetebiliriz. Baş ağrısı bir sorun mudur yoksa daha derindeki başka bir sorunun belirtisi midir? Baş ağrısı sorun kabul edilip onu giderici önlem alınabilir. Ama gerçek soruna el atılmadığı için bir süre sonra başka bir şekilde rahatsızlık devam edecektir. Benzer şekilde örneğin, düşen satışları ele alırsak, satışların düşmesi mi sorundur yoksa düşen satışlar daha başka bir sorunun (kalite, maliyet, rekabet vb) belirtisi midir?

Sorun tanımı, hakkında karar verilecek olan engelin tarifini ifade eder.

Sorun (engel) olarak ne tarif edilecektir? Neyin çözümü aranacaktır? Bu konuda bir başka güçlük de yöneticilere gerçek sorunun ne olduğunu hemen söyleyecek bir teknik veya modelin bulunmamasıdır. Dolayısıyla yöneticiler kendi yetenekleri ile baş başadır. Hele hele üst kademelerde sorunun ne olduğunu tarif edecek yönetici tamamen yalnız bir durumdadır. Burada kastedilen, "sorun şudur" demek ve karar sürecini bu sorunla ilgili olarak çalıştırmak sorumluluğunun yöneticiye ait olduğudur. Yoksa yönetici uzmanlarından veya danışmanlarından pek çok konuda yardım alabilir. Sorun tanımlama konusunda şu ilginç örnek yönetim literatüründe yer almıştır: *ABD de, New York'ta pek çok kiracı işletmenin ofislerinin olduğu büyük bir iş merkezinin yönetimine, kiracılardan sürekli, "binadaki asansörler yavaş çalışıyor, özellikle iş başlangıç ve bitiş saatlerinde asansörler önünde uzun kuyruklar oluşuyor" tarzında şikayetler geliyordu. Bina yönetimi, sorunu "asansörlerle ilgili teknik bir sorun" olarak tanımladı ve ilgili teknik departman binanın mimarisi, asansörlerin sayı ve kapasitesi, hızları ile asansör trafiği gibi teknik verileri inceledikten sonra "asansörlerin yavaş çalışmasının söz konusu olmadığını bina yönetimine bildirdi. Fakat kiracılardan gelen şikayetler azalmadığı gibi bazıları, sorun çözülmezse ofislerini başka yere taşıyacaklar tehdidinde bulundular. Çaresiz kalan bina yönetimi şikayetleri yeniden değerlemeye karar vererek, konuyu incelemek üzere, personel şikayetlerini değerlemek üzere kadroya yeni alınan bir psikoloğu görevlendirdi. Psikolog şikayetleri, asansörler yerine, insanlar gerçekten neden şikayet ediyor açısından ele aldı ve sonunda bina yönetimine şu raporu verdi: 'Kiracıların şikayeti, ilk bakışta asansörlerin yavaş işlemesi gibi görünüyorsa da esas sorun bu değildir. Esas sorun, insanların asansör beklerken geçen zamanı kayıp zaman olarak düşünmeleri ve bu süre zarfında ne yapacaklarını bilememeleridir. Bu sorunu çözmek için asansörler arasında büyük boy aynaları yerleştirilmelidir. Böylece insanlar asansör beklerken bir yandan da aynada kendilerini inceleyecek ve geçen zamanı kayıp zaman olarak düşünmeyeceklerdir'. Bina yönetimi bu rapor karşısında şaşkınlığa uğramakla beraber söylenenleri yaptı ve asansörler arasına büyük aynalar yerleştirdi. Sonuç: tüm şikayetler sona erdi* [5a].

Yaşanmış bu örneğin anlamı şudur: Karar sürecinin başlangıcı olan "sorun tanımlama" aşamasında, gelen veri, bilgi,şikayet, rapor vb. gibi karar süreci girdileri çok farklı açılardan, farklı bakış açılarından değerlendirildiğinde, farklı sorun tanımlamalarına ulaşılabilir. Günlük yaşamda pek çok başarılı yöneticinin, karşılaşılan sorunları, alışılmış tanımlamaların dışında farklı tanımlayarak başarılı sonuçlara ulaştığı bilinmektedir. Sorun tanımlama aşamasında da, daha önceki tanımlardan farklı

düşünmek, farklı düşünebilecek insanları yönetim ekibine dahil etmek önem taşımaktadır. Bu nedenlerle sorun tanımlama, tıpkı amaç belirleme gibi, karar verme sürecinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü karar sürecinin diğer safhaları tarif edilen problem doğrultusunda ele alınacaktır. Örneğin düşen satışlar karşısında, problem satışçıların motivasyonu olarak tarif edilirse başka, yüksek fiyat olarak tarif edilirse başka, malın kalite sorunu veya rakipler olarak tarif edilirse başka olacak ve karar sürecinin diğer aşamalarının içeriği her tanım için farklı olacak ve süreç farklı sonuçlar üretecektir. Bunun için sorunun gelişmesini ve nedenlerini iyi anlayarak tanım yapmak, kaynakları israf etmemek açısından son derece önemlidir. Sorun tanımlamayı Einstein'ın şu sözü ile bitirelim: *'Eğer bir sorunu çözmek için bir saatlik vaktim olsaydı, bunun 55 dakikasını sorunu anlamak için üzerinde düşünmeye, 5 dakikasını da sorunu çözmek için düşünmeye ayırırdım.'*

Ulaşılmak istenen amacın belirlenmesi veya karşılaşılan sorunun tanımlanması ile karar verme sürecinin birinci safhası tamamlanmış olur. Yerleşmiş deyişle, "iyi tanımlanmış sorun yarı yarıya çözülmüş sorun" haline gelir. Sorunun tanımlanmış olması veya amacın belirlenmiş olmasının sonucu nedir? Bunu kısaca, kararı uygulamaya aktaracak kişilerin neyi gerçekleştirmek istediklerini bilmeleri veya sorunu çözmeye uğraşan kişilerin hangi sorunu çözmeye çalıştıklarını bilmeleri olarak anlamak gerekir. Şüphesiz bunun tersini düşünmek zaten olası görünmemekle beraber, uygulamada bazen net ve açıkça belli olmayan bir amaç için gayret sarf edildiğini veya sorunun net tarif edilmemesi nedeniyle herkesin farklı sorun tarifi yaptığı durumlarla sık sık karşılaşılmaktadır.

Ulaşılmak istenen amacın belirlenmesi veya karşılaşılan sorunun tanımlanması ile karar verme sürecinin birinci safhası tamamlanmış olur. Yerleşmiş deyişle, "iyi tanımlanmış sorun yarı yarıya çözülmüş sorun" haline gelir.

Amaç belirleme ve sorun tanımında en önemli hususlardan birisi "değişkenler"in neler olduğunu net olarak belirleyebilmektir. Örneğin "satışlar"la ilgili bir amaç tarifinde:

- Belli bir malın
- Belli kalitede bir malın
- Belirli bir bölgedeki
- Fizik miktar olarak
- Parasal tutar olarak
- Çeşitli indirim ve iskontolar dahil veya hariç olarak
- Belirli bir zaman dilimi içinde,

satışı anlaşılmalı ve tarif böyle yapılmalıdır.

Bilinen ifadesiyle, iyi tanımlanmış sorun yarı yarıya çözülmüş sorundur.

Sorun tarifi konusunda da benzer yöntem kullanılmalıdır. Bu konuda "modeller"den de yararlanılabilir. Bir karar aracı olarak model, en geniş anlamı ile realitenin bir bölümünün basitleştirilmiş biçimde temsilidir[6]. Yani model, realitenin bir replikası olarak düşünülür. Model, kavramlar ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaya ve bunları kullanarak sorunlara çözüm aramaya çalışır. Kullanılan modelin realiteye yakınlığı ölçüsünde bulunan çözümlerin başarı şansı artar.

Yönetici de tarif ettiği sorunları bir model içinde çözmeye çalışacaktır. Esasında her yöneticinin kafasında kendi anlayış ve algısına göre oluşan bir realite modeli vardır[7]. Yönetici algıladığı sorunları bu modele göre tanımlayacak, zaman zaman da modeli oluşturan değişkenlerde değişiklikler yapacaktır. Bu modelin değişkenleri her zaman kantitatif olarak ifade edilmeyebilir. Ancak kantitatif ifade edilmeye yaklaşıldığı ölçüde geliştirilen çözümleri test etme imkânları artmaktadır.

3.1.3. Karar Verme ve "Çerçeveleme" (Framing) Etkisi

Yukarıdaki karar verme süreci ile ilgili şekilde de (Şekil 2) gösterildiği gibi, karar olayının başlangıcı, kişinin "seçim" yapmayı gerektiren bir durum olduğunu algılamasıdır. Algılama, kişiden kişiye değişen bir olaydır. Kişiye has özellikler kadar, kişi dışındaki ortam faktörleri de algılamayı etkiler. Bu nedenle, aynı data veya bilginin farklı kişiler tarafından farklı algılandığı çok sık görülür. Burada önemli olan; kişilerin olayları, datayı, bilgiyi algılama tarzlarının; amaç belirleme veya sorun tanımlamayı etkileyecek olmasıdır.

Bu konu ile ilgili önemli bir husus, "karar verme"de "çerçeveleme etkisi" –framing effect– olarak geçen konudur. Buna göre, bir sorunun tanımlanma şekli (seçilen kelimeler, vurgu, ifade tarzı, bilgi ve verinin takdim şekli vs.) kişileri başlangıçta farklı tutum ve algıya sevk eder. Dolayısıyla kişilerin "olayı algılamalarını" ve "çözüm alternatiflerini" seçmelerini etkiler. Bu etki özellikle, risk koşullarında insanların karar verme davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Karar vermede çerçeveleme, yani sorunun nasıl bir çerçeve içinde tarif ve takdim edildiği konusu ile ilgili en bilinen çalışma L. V. Savage'ın 1954'deki çalışması ile A. Tversky ve D. Kahneman'ın 1981'deki çalışmalarıdır[8]. Bu araştırma çalışmaları, şu konunun önemini ortaya koymuştur. Karar gerektiren olay ve durumların ifade ve takdim tarzı; karar vericileri tamamen farklı tutum ve çözümlere götürebilmektedir. Karar verme işinin, bu çerçeve etkisi nedeniyle her zaman rasyonel olanı seçmekle sonuçlanmadığını gösteren bu araştırması nedeniyle Daniel Kahneman 2002 yılı Ekonomi Nobel Ödülü'nü almıştır. Ödülün gerekçesi olarak, Kahneman'ın bu çalışması ile iktisat teorisinin temel varsayımı olan "rasyonel davranış" varsayımının her zaman geçerli olmadığını göstermiş olması belirtilmiştir.

Bir sorunun tanımlanma şekli (seçilen kelimeler, vurgu, ifade tarzı, bilgi ve verinin takdim şekli vs.) kişileri başlangıçta farklı tutum ve algıya sevk eder. Dolayısıyla kişilerin çözüm alternatiflerini seçmelerini etkiler.

Bu konuda klasik örnek haline gelmiş dört ayrı çerçeveleme örneği verilmektedir. Bunlar, Asya Hastalığı, Fabrika Küçülmesi, Kanser Problemi ve bir Adalı Problemidir. Tversky ve Kahneman'ın 1981'deki çalışmasında kullandığı Asya Hastalığı ile ilgili örnek şöyledir[9]:

Problem 1: Sağlık Bakanlığı, ülkenin bir bölgesinde baş gösteren ve 600 kişiyi öldüreceği tahmin edilen, tam olarak tanınmayan bir Asya hastalığı ile mücadele etmektedir. Mücadele için iki alternatif program üzerinde durulmaktadır. Bu mücadele programlarının sonuçlarının bilimsel tahminleri şu şekilde ifade edilmiştir:

- *Eğer A programı kabul edilirse 200 kişinin ölümden kurtulacağı*
- *Eğer B programı kabul edilirse 1/3 olasılıkla 600 kişinin kurtulacağı, 2/3 olasılıkla hiç kimsenin kurtulamayacağı tahmin edilmektedir.*

Acaba hangi program kabul edilmelidir?

Bu soruya cevap verenlerin %72'si A programını, %28'i B programını seçmiştir. A programı, 200 kişinin kesin kurtulduğu (riskin olmadığı) alternatifi; B programı ise belli bir olasılık düzeyinde riskin mevcut olduğu alternatifi ifade etmektedir. Dolayısıyla A programını seçenler "riskten kaçan" –risk aversion– bir tutum göstermiştir.

Esasında, yukarıdaki iki alternatif, sonuçları itibariyle aynıdır. 600 kişiyi etkileyecek bir olay, birinci alternatifte risk unsuru bertaraf edilerek doğrudan 200 kişinin kurtulacağı şeklinde çerçeveye (frame) oturtulmakta; ikinci B alternatifinde ise aynı olay olasılıklarla ifade edilerek risk faktörü vurgulanmaktadır. İkinci alternatifin "beklenen sonucu" (expected outcome) birincisi ile aynıdır (600 x 1/3 = 200).

Şimdi, aynı olayın başka bir çerçevelemesine bakalım:

Problem 2: *Yukarıda sözü edilen, 600 kişiyi etkileyecek hastalıkla ilgili olarak aşağıdaki iki mücadele programı geliştirilmiştir:*

- *Eğer C programı kabul edilirse 400 kişinin öleceği*
- *Eğer D programı kabul edilirse 1 /3 olasılıkla hiç kimsenin ölmeyeceği 2/3 olasılıkla 600 kişinin öleceği tahmin edilmektedir.*

Acaba hangi program kabul edilmelidir?

Bu soruya cevap verenlerin %78'i D programını, %22'si ise C programını seçmiştir.

Esasında her iki problemdeki alternatifler sonuçlar itibariyle birbirinin aynıdır. Problem 1'deki A ile Problem 2'deki C; Problem 1'deki B, ile Problem 2'deki D farklı bir takdim (çerçeve) ile aynı şeyi söylemektedir.

Bu iki farklı sonuç şöyle yorumlanmaktadır:

Problem 1'de, kişiler referans noktası olarak 600 kişinin ölmesini almakta; bu problemdeki alternatiflerin sonuçları "kazanç" olarak algılanmaktadır.

Problem 2'de ise referans noktası olarak hiç kimsenin ölmemesi (sıfır ölüm) alınmakta ve buradaki alternatiflerin sonuçları "kayıp" olarak algılanmaktadır[10]. Karar verme süreci açısından buradan çıkarılacak sonuç şudur: Sorunların takdim şekli, karar davranışını etkilemektedir. Karar gerektiren olayın veya alternatiflerin takdim tarzı (çerçevesi); karar vericilerin algılamasını, dolayısıyla davranışlarını ve sonuç olarak seçimlerini etkilemektedir. Karar olaylarına çizilen çerçeve, bir bakıma, davranışları manipüle etme imkânı vermektedir. Einstein'in belirttiği gibi "...bir problemin ifade tarzı (formülasyonu), çözümünden çok daha önemlidir. Çünkü çözüm, matematik veya deneysel yeteneklerden ibarettir"[11]. Buradaki örnek ve deneklerin yapmış oldukları seçim sonuçları Kahneman ve Tversky'nin Beklenti Teorisi'ne (Prospect Theory. Bazı yazarlar tarafından Ümit Teorisi olarak da tercüme edilmiştir) dayanmaktadır. Bu teori, son yıllarda üzerinde çok çalışma yapılan Davranışsal İktisat (Behavioral Economics) çalışmaları içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu teorinin esası, insan davranışlarının psikolojik yönünü esas almakta ve insanların herhangi bir seçim yaparken, kendi bireysel referans noktalarına göre, kazanç olarak algıladıkları durumları kayıp olarak algıladıkları duruma tercih etmeleri ile ilgilidir. Bu konuda verilen seçeneklerin olasılıklarını da yine bu referans noktalarına göre değerlemektedirler. Yukarıda verilen örnekler de, Beklenti Teorisi'nin ileri sürdüğü bu görüşü destekler niteliktedir.

(Yukarıda verilen örneğe benzer bir çerçeveleme örneği ülkemizde 2009 sonbaharında yaşanan Domuz Gribi tehdidi karşısında zamanın Sağlık Bakanı "... Aşı yapılmazsa 5300 kişi ölecek yapılırsa sadece 400 kişi ölecek..." şeklinde açıklama yaparak konunun önemini vurgulamıştır. –Hürriyet Gazetesi 10 Ekim 2009, s. 7)

Karar verme uygulamalarındaki bu "çerçeveleme etkisi" ile "manipülasyon" arasındaki ilişkileri görmek mümkündür. Sorunları tarif ve takdim ederken kullandığımız kavram ve terimlerle, karşımızdakinin yapacakları seçimleri veya tepkilerini yönlendirmek çabaları bir manipülasyon örneği olarak ele alınabilir.

Sorunları tarif ve takdim ederken kullandığımız kavram ve terimlerle, karşımızdakinin tepkilerini yönlendirmek çabaları bir manipülasyon örneği olarak ele alınabilir.

3.2. İkinci Safha:

Amaç ve Sorunları İrdeleme, Öncelikleri Belirleme

Amacın belirlenmiş olması veya sorunun tanımlanmış olması "karar"ı ifade eden "seçim" için yeterli değildir. Bu amaç veya sorunların nedenlerinin, özelliklerinin, ivediliğinin (aciliyetinin), çözülmemesi halinde karşılaşılacak durumların, niteliklerinin vs. incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir. Böyle bir irdeleme ile amaç belirleme ve sorun tanımlamada daha sağlıklı olunması sağlanacaktır.

Amaçlarla ilgili olarak ilk sorulması gereken soru, yukarıda bahsettiğimiz amaç belirleme ilkelerine uyulup uyulmadığıdır. Kısacası; amaçlar, gerekli aksiyona işaret ediyor mu, elde edilmek istenen

durum veya konum net olarak ifade edilmiş mi, ölçülebilir mi ve zaman ölçüsü konmuş mu gibi irdelemeler yapılmalıdır.

Ayrıca,

- Amaçlar ana amaçlar ve alt (tali) amaçlara ayrılmış mı?
- Eğer amaç gerçekleşemeyecek olursa hangi amaçların gündeme geleceği (alternatif amaçlar) belirlenmiş mi?
- Belirlenen amaçlar ile bunları gerçekleştirecek kaynaklar arasında bir denge ve uyum var mı?
- Amaçlar arasında öncelik sırası belirlenmiş mi?

Böyle bir irdeleme ile daha sağlıklı bir amaç belirleme ortamı sağlanmış olacaktır.

Sorun tanımının irdelenmesine gelince, burada da çeşitli sorular sorarak tanımlanan sorunun irdelenmesi yapılacaktır. Bu sorulardan bazıları şunlardır:

- Gerçek durum nedir? Gerçek sorunla mı yoksa belirtilerle mi uğraşıyoruz?
- Gerçek durumu ifade eden bilgi ve veriler doğru ve sıhhatli midir?
- Sorunu tanımlamak için gerekli bütün bilgilere sahip miyiz?
- Bu bilgi ve data kimden geliyor?
- Ulaşmayı arzu ettiğimiz durum net olarak tariflenmiş mi?
- Sorun olarak gördüğümüz dolayısıyla düzeltilmesini istediğimiz konunun kalite, büyüklük, yer ve zaman olarak boyutları belirli mi?
- Tanımlanan bu sorun hangi daha büyük bir sorunun parçasıdır?
- Bu sorunun yarattığı alt sorunlar nelerdir?
- Bu sorun çözümlenemezse ne gibi arzu edilmeyen sonuçlar doğabilir?
- Bu sonuçlar işletme açısından ne ölçüde ciddiyet arz eder?
- Tarif edilen sorun gerçekten realiteyi yansıtıyor mu, yoksa yanlış bilgi ve algılara mı dayanıyor?
- Sorunların çözüm önceliği nelerdir?

Bu ve benzeri sorularla tanımı yapılan sorun irdelenmiş ve böylece tanımın daha sağlıklı olması sağlanmış olacaktır.

Sorunların daha sistematik bir şekilde tanımı ve irdelenmesi ile ilgili çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bunların içinde en bilinenleri "Pareto Analizi, Balık Kılçığı Tekniği, Sebep –Sonuç Analizi, Akış Diyagramları"dır.

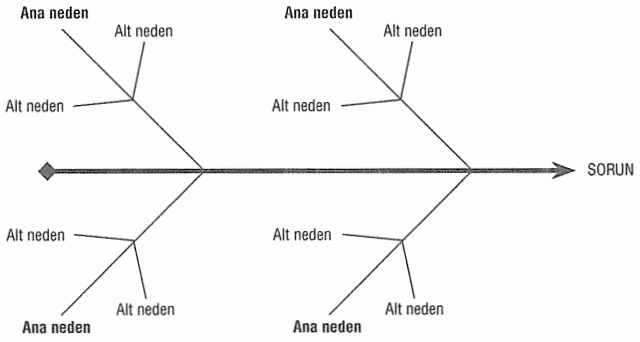
Bunlardan örnek vermek gerekirse, sorunların sistematik olarak irdelenmesini sağlayacak bu tekniklerden birisi olarak "Balık Kılçığı Tekniği" (Fishbone Technique) diye bilinen bir yöntem yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu teknik, esas itibariyle, Japonya'da Kalite Çemberleri uygulamalarında kullanılmaya başlanmıştır. Tekniğin, sorunlar ve nedenleri ile ilgili düşünceleri sistematik hale getirme özelliği, bunun hızla yayılmasına ve kalite çemberi uygulamaları dışında da kullanılmasına neden olmuştur.

*"Balık Kılçığı Tekniği"*nin temelinde, tarif edilen bir sorunun (problemin) muhtemel ana nedenlerinin ne olduğunun düşünülerek yazılması, daha sonra bu ana nedenlerin nedenlerinin (alt nedenler) düşünülerek yazılması vardır. Bundan sonra, özellikle kalite yönetimi uygulamalarında rastlanan şekliyle, ortaya dökülen bu nedenlerden seçilecek bir veya iki ana neden ele alınarak bunları ortadan kaldıracak veya sorunu çözecek alternatifler üzerinde durulur.

Üzerinde fikir birliğine varılan çözüm alternatifi ayrıntılı olarak incelenir ve yapılması gereken değişiklikleri içeren bir rapor hazırlanarak kalite çemberi içinde veya daha büyük bir grupta tartışılır. Bu son kısım bir yana bırakılırsa, karar verme sürecinin ikinci safhası olan sorunun irdelenmesi safhasında bu "Balık Kılçığı Tekniği"nden şöyle yararlanmak mümkündür:

- Önce sorun veya problem sağ tarafa yazılır (balığın kafası)
- Daha sonra bu sorunu ortaya çıkaran ana nedenlerin neler olabileceği ya grup şeklinde veya kişisel bazda tartışılarak bulunan ana nedenler, sorun tarifinden sol tarafa doğru çıkan çizgilerin ucuna yazılır (kılçıklar)
- Daha sonra ana neden olarak yazılan nedenle ilgili olarak, (neden) soruları sorulur ve düşünülenler alt neden olarak, ana neden kılçığı üzerine yazılır. Buradaki hedef, en baştaki sorunun ana nedeni olarak belirtilen sebebi yaratan nedenleri belirlemektir. Bu alt nedenler tükeninceye kadar ana nedenle ilgili olarak (neden) sorusu sorulur.
- Böylece balığın iskeleti tamamlanmış, baş kısmında (sorun), ona bağlı olarak büyük kılçıklar üzerinde bu sorunu ortaya çıkaran (ana nedenler), daha sonra bu ana kılçık üzerinde, buradaki ana nedeni ortaya çıkaran (alt nedenler) belirlenmiş ve balık kılçığı da tamamlanmış olur.

Böylece bu işlemin sonunda ortaya çıkan manzara aşağıdaki gibi olacaktır (Şekil 5):



Balık Kılçığı Tekniği ele alınan sorunun birden fazla nedeni olduğu esasına dayanmaktadır. Sorunu ortaya çıkaran çoklu ana nedenleri soldaki büyük kılçıklar üzerine yazdıktan sonra, sorunu ortaya çıkaran bu ana nedene sebep olan alt nedenler, yani "nedenin nedenleri" her ana neden kılçığı üzerinde belirtilir. Böylece sorundan nedenlere gidilmiş olur.

Bu teknik, bazan yaşanan ve sorun olarak görülen bir durumun sebep olacağı başka sorunları incelemek için de kullanılabilir. Bu durumda, yukarıdaki kullanımın aksine, yaşanılan sorun sola yazılır (balığın başı), sonra sağ tarafa doğru kılçıklar çıkarılarak, yaşanılan bu sorunun ortaya çıkaracağı diğer ana sorunlar ve bunların altındaki alt sorunlar yazılır. Böylece bir bütün olarak, yaşanan bir sorunun, ileride başka ne gibi sorunlara sebep olacağı ile ilgili bir tablo elde edilmiş olur. Yani yaşanan bir sorundan, bunun yaratacağı diğer sorunlara gidilir.

Sorunların ve nedenlerinin bu şekilde Balık Kılçığı Tekniği gibi Sebep-Sonuç Analizi Tabloları halinde sistematik olarak incelenmesi ve irdelenmesi ile, sorun-neden ilişkileri veya sorun-sorun ilişkileri, hangi sorun veya nedenlere öncelik verileceği, ilgililerin çözüm için organize edilmeleri ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi sistematik hale getirilir karar verme süreci kolaylaştırılmış olur.

Böylece karar verme sürecinin bu ikinci safhası sonunda durum şudur: Amaçlar ve sorunlar çeşitli açılardan irdelenerek belirlenmiş ve tanımlanmıştır. "Ne gerçekleştirilecek" (amaç) veya "hangi engel ortadan kaldırılacak" (sorun) net olarak ortaya çıkmış olacaktır.

Pareto Analizi olarak bilinen teknik ise, İtalyan iktisatçı Vilfredo Pareto'nun ülkesindeki servet dağılımındaki eşitsizliği incelerken ulaştığı ve *80/20 ilkesi* olarak adlandırılan formülün uygulanması

ile ilgilidir. Pareto'ya göre nüfusun %20'si gelirin %80'ini almaktadır. Buradan hareketle, özellikle Toplam Kalite Yönetimi anlayışında çok yoğun bir şekilde kullanılan haliyle, herhangi bir olayda, olayın %20'lik kısmı sonucun %80'ini tayin eder şeklinde ifade edilen **Pareto ilkeleri** kullanılmaya başlanmıştır.

Bu ilkeye göre herhangi **bir olayın %20'si sonucu tayin eden en önemli kısımdır,** geriye kalan %80'i önemsizdir. Karar verme açısından buradan çıkarılacak sonuç şudur: Eğer bir yönetici, karar vereceği olayın bünyesindeki faktörlerin en önemli %20'sini kontrol edebilirse, geriye kalan %80'ine bakmadan da, sonucu etkileyebilir[12].

Eğer bir yönetici, karar vereceği olayın bünyesindeki faktörlerin en önemli %20'sini kontrol edebilirse, geriye kalan %80'ine bakmadan da, sonucu etkileyebilir.

Karar verme sürecinin üçüncü safhasına geçmeden önce, bir hususu belirtmek gerekmektedir. Yöneticilik uygulamalarında, kararı gerektiren amaç veya sorunların her zaman net ve açık olarak tarif edilip ilgililerle paylaşılamadığı durumlar olabilir. Yani amaç veya sorun bazen sadece yöneticinin kafasında kalabilir. Diğer ilgililer olayı net olarak bilmeyebilir. Böyle bir durum, içinde bulunulan şartlar icabı, gerekli de olabilir. Bizim burada belirtmek istediğimiz karar verme durumunda olan her kişinin, en azından kendi zihninde amaçlar ve sorunlar konusunda netliği sağlamış olmasıdır. Bunların açıklanması ve başkaları ile paylaşılması ayrı bir konudur. Bu paylaşmaya ileride karar verme sürecinin kullanılma şekli ele alındığında "kararlara katılma" olarak temas edilecektir.

3.3. Üçüncü Safha:

Çözüm Alternatiflerinin (Seçeneklerin) Belirlenmesi

Karar verme sürecinin üçüncü safhasını, belirlenen amacı gerçekleştirecek veya tanımlanan sorunu ve soruna sebep olan nedenleri ortadan kaldıracak alternatif veya seçeneklerin neler olduğunun belirlenmesi oluşturmaktadır. Karar vermenin bu safhası yeniliğin, yaratıcılığın ve olaylara farklı bakabilmenin ortaya çıktığı, yöneticilerin kendi kişisel farklılıklarını ortaya koydukları safhadır. Bu safha, sorunlara, geçmiş uygulamalardan farklı çözümlerin önerilmesine imkân verir. Standart, alışılmış, kolay çözümlerin yerine standart dışına çıkan, daha önce düşünülmemiş, bazen kabulü kolay olmayan, yeni ve yaratıcı çözüm alternatifleri bu safhada geliştirilir. Şüphesiz bütün bunları yönetici fiilen tek başına kendisi yapmak durumunda değildir. Yöneticinin verdiği yön ve yarattığı "alternatif geliştirme" ortamı içinde yardımcıları veya danışmanları bu tür alternatifler geliştirebilecektir. Yöneticilik uygulamalarında büyük önemi olan "fikir geliştirme" veya "farklı düşünme"nin yeri burasıdır.

Bu safhada yapılan işin esası şudur: Belirlenmiş olan amaca ulaştıracak veya tanımlanmış olan sorunu ortadan kaldıracak, düşünülebilen başlıca alternatiflerin bir listesi yapılacaktır. Bir alternatif veya seçenek, amacı gerçekleştirmek için veya sorunu ortadan kaldırmak için insangücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren bir yoldur. Eğer gidilebilecek sadece tek yol varsa, yani seçim imkânı yoksa zaten karar vermek söz konusu değildir. Çünkü karar bir seçimi ifade etmektedir. Geliştirilen alternatifler, aralarından seçim yapılabilecek yolları göstermektedir.

Eğer gidilebilecek sadece tek yol varsa, yani seçim imkânı yoksa zaten karar vermek söz konusu değildir.

Görüldüğü üzere geliştirilen çözüm alternatifleri hep belirlenen amaç ve tanımlanan sorun doğrultusundadır. Bu nedenle birinci safhayı oluşturan amaç belirleme ve sorun tanımının karar sürecinde oynadığı rol büyüktür.

Tarif edilen sorunu ortadan kaldıracak veya belirlenen amaca ulaşılmasını sağlayacak çözüm alternatiflerinin geliştirilmesinde kullanılabilecek tekniklerden birisi Türkçemizde *"Beyin Fırtınası"* olarak kullanılan "Brainstorming" tekniği olabilir. Daha çok grup halinde çalışmalarda kullanılan bu teknik, özellikle yaratıcılığın önemli olduğu alternatif bulma, fikir ve öneri geliştirme safhasında kullanılabilecek bir tekniktir[13].

Bilineceği üzere *Beyin Fırtınası Tekniği*, bir sorun üzerinde çalışan grubun kendi kişisel gayretlerine oranla daha fazla çözüm alternatifi geliştirebileceklerini esas alır. 1930'larda Alex Osborn tarafından geliştirilen bu tekniğin temeli, bir sorun üzerinde düşünen grup üyelerinin, bu sorunun çözümü ile ilgili olarak akıllarına gelen, düşünebildikleri her türlü fikri, hiçbir eleştiri ve değerlemeye tabi tutulmadan söylemeleri ve yazmalarına dayanmaktadır. Böylece bir yandan yaratıcılık özendirilmiş. Bir yandan da gruptaki kişi sayısından çok daha fazla fikrin ortaya çıkması sağlanmış olacaktır. En ters ve aykırı gelen fikir ve öneriler bile herhangi bir değerleme yapılmadan listeye ilave edilmelidir. Bu şekilde bir liste geliştirildikten sonra listedeki fikirler teker teker ele alınarak incelenir, analiz edilir ve değerlemeye tabi tutularak birleştirilir veya elimine edilir. Sonunda üzerinde fikir birliği sağlanan bir çözüm alternatifleri listesi ortaya çıkar.

Karar verme sürecinin bu safhasının, yaratıcılığın ortaya çıktığı safha olduğunu daha önce belirtmiştik. Gerçekten mevcut sorunlara yeni çözüm önerileri geliştirmek, daha önce hiç üzerinde bile durulmayan alternatifler oluşturmak yaratıcılığı gerektirmektedir. Bunun tersi ise, aynı sorunlara bilinen ve daha önce kullanılan çözüm yollarını uygulamaktır. Kanımızca bir yöneticiyi başkalarından farklı kılacak husus, geliştirebildiği yeni fikir ve alternatifler olacaktır.

Bir yöneticiyi başkalarından farklı kılacak husus, geliştirebildiği yeni fikir ve alternatifler olacaktır.

Yaratıcılık konusu ve özellikle yaratıcılığın bir başka ifadesi kabul edilebilecek "inovasyon" konusu, küresel rekabet ortamında, yönetim konuları arasında son zamanlarda ağırlıklı olarak ele alınan bir konudur. "İnsanlar nasıl yaratıcı olur, yaratıcılık nasıl geliştirilir, yöneticiler yaratıcı olmaya nasıl özendirilebilir", "inovasyon nasıl gerçekleştirilir" gibi sorular çok sık sorulmakta ve bu ve konularda yayınlar ve araştırmaların sayısı artmaktadır. Yönetici yaratıcı bir kişi midir? Yoksa yönetici oturmuş ve standart uygulamalar yapan bir kişi midir? İki ucu temsil eden bu sorular yöneticilikte yaratıcılık konusuna dikkatleri çekmektedir.

Yaratıcılık ile beyin fonksiyonları ve beynin kullanılan bölgeleri arasındaki ilişkiye yukarıda değinmiştik. Gerçekten günümüzün küresel rekabet ortamında işletmelerin müşterileri için daha fazla değer yaratabilecek şekilde çalışmaları ancak daha kaliteli, daha ucuz ve zamanında üretim yapmaları ile mümkündür. Bu durum tüm işletmelerde yaratıcılığı ön plana çıkarmıştır. Hiyerarşik yapılardan uzaklaşan organizasyonlar, personelin daha güçlü hale gelmesi (empowerment), müşteri odaklı düşünme ve çalışma, kısacası toplam kalite yaklaşımı, işletmeleri yaratıcılığı artırma yollarını araştırmaya ve kullanmaya sevk etmiştir.

Yaratıcılığın arttırılması için ne yapmak gerektiği konusunda değişik görüş açıları ve reçeteler bulmak mümkündür. Sadece bir örnek olmak üzere bunlardan birisi aşağıya alınmıştır[14].

Çalışanların daha yaratıcı olabilmeleri için şunların yapılması veya mevcut olması gerekir:

- Yaratıcı davranışı destekleyen bir ortam ve şirket kültürünün varlığı
- Otokratik yönetim tarzından uzak durmak
- Çalışanları yeni fikirleri denemeye ve en azından kabul etmeye teşvik etmek
- Çalışanlara kendilerini kişisel olarak geliştirdiklerine inandıkları bir iş vermek
- Çalışanların karşılaştıkları sorunları kendilerini geliştirme fırsatı olarak görmelerini sağlamak
- Savunmacı davranışlardan uzak bir çalışma ortamı yaratmak

- Alışılmamış, çok ters gelen hatta anlamsız görünen fikirlerin tartışılmasına imkân vermek; bunlardan işle ilgili sonuçlar çıkarmak
- Kişileri, işin daha iyi yapılması doğrultusunda alışılanın dışına çıkmaya teşvik etmek
- Yaratıcı davranışları ödüllendirmek
- Alışılanın dışındaki fikirleri peşinen reddetmemek
- İnsanları hata yapmak korkusundan uzaklaştırmak

"Yaratıcılık doğuştan mı gelir yoksa öğretilebilir mi" soruları daima tartışılmakla beraber, son zamanlarda geliştirilen "yaratıcılık eğitimi" faaliyetleri, yaratıcılığın sadece bir avuç kişinin sahip olduğu bir ayrıcalık (veya şans) olmadığı, aksine herkesin belli ölçüde yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olduğu inancına dayanmaktadır. Burada önemli olan, kişilerin, sahip oldukları bu yeteneği geliştirebilecekleri ve ortaya koyabilecekleri bir ortam içinde çalışma imkânı bulmalarıdır.

Son zamanlarda geliştirilen "yaratıcılık eğitimi" faaliyetleri, yaratıcılığın sadece bir avuç kişinin sahip olduğu bir ayrıcalık (veya şans) olmadığı, aksine herkesin belli ölçüde yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olduğu inancına dayanmaktadır.

3.4. Dördüncü Safha:

Geliştirilen Alternatiflerin (Seçeneklerin) İrdelenmesi

Karar sürecinin bu dördüncü safhasında, geliştirilmiş bulunan çözüm seçeneklerinin bir irdelemesi yapılır. Bu alternatiflerin irdelemesi bunların çeşitli açılardan analizi ve değerlemeye tabi tutulmaları ile gerçekleştirilir. Bu açılardan bazıları şunlardır:

- Teknik olarak uygulanabilirlik
- Maliyeti (işgücü, malzeme, direkt, endirekt vs)
- Sosyal açıdan arzu edilirliği
- Öngördüğü kaynakların miktarı
- Başarı olasılığının derecesi
- Uzun vade- kısa vade dengelerine etkisi
- Değişik kişi ve grupların bekleyişlerine uygunluğu
- Muhtemel sonuçları
- İşletme kültürüne veya yönetim tarzına uygunluğu

İşletmeler özelliklerine göre bunlara başka irdeleme faktörlerini de ilave edebilirler. Her alternatif bu faktörler açısından irdelenip değerlenir ve kendi içlerinde bir sıralamaya tabi tutulur. Bu sıralama herhangi bir kantitatif ölçü kullanılmadan yapılabileceği gibi, bu irdeleme faktörlerinin her birine bir önem katsayısı verilebilir. Daha sonra alternatifler belli bir skala üzerinden değerlenir ve alternatif için verilen değer bu önem katsayısı ile çarpılarak bir nevi ağırlıklı değer bulunur ve bu ağırlıklı değere göre alternatifler sıralanabilir.

Tercih yapmak, bir anlamda cesaret işidir.

Bu safhanın amacı, alternatifler arasında uygulama ve başarı şansı yüksek olanları ön plana getirmektir. Başka bir deyişle, bu safhada, karar vericinin sahip olduğu kaynakların bir nevi değerlemesi yapılır ve kaynaklara (para, insangücü, bilgi vs.) uygun olan alternatifler belirlenmeye çalışılır. Bu safhadaki analiz çalışmalarının uzaması da karar vermede geçikme ile sonuçlanır. Bu duruma

dikkat çekmek için bazen şu ifade ile karar vericiler uyarılır: "Analiz, analiz sonunda paraliz-analysis analyisis". (Paralize olmak bilindiği üzere felç olmak, hareket edememek anlamındadır.)

3.5. Beşinci Safha:

Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma

Karar verme sürecinin son safhası alternatifler arasından seçim yapmaktır. Seçilen alternatif "karar"ı temsil eder ve böylece işletmenin kaynaklarının nasıl kullanılacağı, hangi işlerin yapılacağı belirlenmiş olur. Sıra bu kararı uygulamaya gelir.

Geliştirilmiş ve irdelenerek bir sıraya konulmuş bulunan alternatifler arasından seçim neye göre yapılacaktır? Seçimi yapabilmek için bir seçim ölçütüne ihtiyaç vardır. Seçim ölçütü, seçeneklerin özelliklerinden hangilerinin, bunları karar olarak seçerken kullanılacağını ifade etmektedir. Örneğin "maliyet" bir seçim ölçütü olabilir, Bu durumda en düşük maliyeti olan alternatif seçilecektir. "Gerektirdiği ek kaynak" seçim ölçütü olarak alınırsa, en az kaynak gerektiren alternatif seçilecektir. Seçilecek ölçüt ile problem tarifi ve sahip olunan kaynaklar arasında yakın bir ilişki vardır.

Analiz yapmak kolay fakat tercih yapmak zordur.

Uygulamaya bakıldığında seçim ölçütü olarak değişik ölçütlerin kullanıldığı göze çarpmaktadır, Objektif ve rakamsal olarak hesaplamaların yapılabildiği durumlarda seçim ölçütünü uygulamak nispeten kolay olmaktadır. Bazen üst kademe yöneticilerin bekleyişleri de önemli bir ölçüt haline gelebilmektedir, insan ilişkileri, zaman faktörü, tecrübe, geçmişte yaşanmış bazı önemli olaylar, "altıncı his" gibi ölçütler, alternatifler arasında seçim yapmakta kullanılan ölçütler olabilir. Yönetici, belirlenmiş olan seçim ölçütüne göre alternatiflerden birisini seçecektir. Seçilen alternatif yöneticinin kararını temsil edecektir.

Görüldüğü üzere "karar", bir dizi çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sadece karara bakarak kararı anlamak zordur. Bu kararın alındığı süreci incelemek gerekir. Burada önemli olan yöneticinin sonunda bir seçim, tercih yapması, yani alternatiflerden birisini seçmesidir. Tercih yapamamak yani karar verememek yöneticilik işinin esasına ters düşmektedir, (Şüphesiz bazı konularda kararsız kalmaya karar vermek de bir tercihtir. Yöneticiler bazen çeşitli nedenlerle seçim yapmaktan kaçınabilirler. Ancak bu durumları "istisna" saymak daha doğru olacaktır.)

Karar verme süreci ile ilgili açıklamaları tamamlamadan önce konuya bir başka açıdan daha bakmak yararlı olacaktır. Yukarıdaki açıklamalar, rasyonel, objektif ve sorun çözücü tarzda karar olayına yaklaşımı esas almaktadır. Ancak karar olayının çok boyutlu bir süreç olduğu bilinmektedir. Karar konusu nöroloji, ekonomi, psikoloji, bilişsel bilimler, bilgisayar bilimleri ve yapay zeka gibi birçok disiplinin ilgi alanına giren bir konudur. İnsanın karar vermesi, insan beyninin bir ürünü olunca, acaba beyinde karar nasıl oluşuyor konusu da doğal olarak incelenen bir konu olmaktadır. Bu kitabın konusu, karar sürecinin bu açılardan da incelenmesi olmamakla beraber, karar olayının kompleks bir beyin işlemi sonucu olduğu, beynin sağ ve sol yarı kürelerinin farklı çalışmaları, karar söz konusu olduğunda beynin değişik fonksiyonlarından sorumlu merkezleri arasındaki ilişkiler, yorgun ve bitkin durumlarda verilen kararların nitelikleri, duyguların karar sürecini etkilemesi gibi kişiye ilişkin pek çok genetik ve öğrenilmiş kişilik özellikleri karar sürecini etkilemektedir[15]. Burada işletme yöneticiliği açısından bizi ilgilendiren husus, organizasyon kademeleri yükseldikçe stratejik olma niteliği artan kararları verecek olan "birey"lerin, yöneticilerin, vücut ve zihni sağlıklarının ne kadar önemli olduğudur. Esasında bu her kademe yönetici için geçerli olmakla beraber, savaş ortamında bir üst komutanın yanlış karar vermesinin yaratacağı sonuçlar gibi, işletmelerin tepe yöneticilerinin vereceği yanlış kararlar da işletme için, çalışanlar ve aileleri için, hatta ekonomi için olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Karar konusu nöroloji, ekonomi,psikoloji, bilişsel bilimler, bilgisayar bilimleri ve yapay zeka gibi birçok disiplinin ilgi alanına giren bir konudur.

Konunun diğer önemli bir yönü de, literatürde **"karar yorgunluğu"** (decision fatigue) olarak ele alınan konudur. Karar yorgunluğu kavramı, arka arkaya sürekli karar vermek durumunda olan kişilerde ortaya çıkan beyin yorgunluğu, unutkanlık, dikkat eksikliği, algılama eksikliği, öğrenme arzusunun zayıflaması gibi durumları ifade etmektedir. Yorgunluk sonucu, tahammülsüzlük, çabuk sinirlenme, konuları tartışmayı kısa keserek hemen karar verme ve düşünce ağırlaşması gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır. İşleri sürekli karar vermek olan kişilerde "karar yorgunluğu" daha çok görülmektedir. Bu konuda hakimlerin verdikleri kefaletle tahliye kararları üzerinde yapılan bir istatistik incelemede, hakimlerin öğleden önce kefaletle tahliye kararı verdikleri dava sayısının, öğleden sonrakilere oranla dört kat daha fazla olduğunu göstermiştir[16]. Yöneticilik işinin esasının karar vermek olduğunu ve yönetim olayının karar verme-uygulama-sonuç alma şeklinde kısaca tanımlanabileceğini belirtmiştik. Dolayısıyla, yöneticilik görevi olan tüm örgüt çalışanlarının bu kavramın önemi ve etkileri ile kişi üzerindeki biyolojik maliyeti konusunda duyarlı olmaları ileri sürülmektedir.

Esasında konu seçim yapmakla da bitmemektedir. Karar ile ilgili literatürde kullanılan bir diğer kavram **"karar sonrası kaygı**-post decision anxiety" kavramıdır. Buna göre verilen kararın önemine, yapılacak fedakarlığın (maliyetin) büyüklüğüne ve seçeneklerin yakınlığına bağlı olarak, karar verenin doğru seçimi yapıp yapmadığı ile ilgili kaygı duyması, başka alternatifi seçmemekle hata yapıp yapmadığını düşünmesi ve rahatsızlık duyması "karar sonrası kaygı" kavramı ile açıklanmaktadır. Böyle bir kaygı söz konusu olduğunda, karar verenin daha sonraki davranışları, değerlemeleri, algıları verdiği kararın doğru olduğuna kendisini inandırıcı sonuçları görmek yönünde olmaktadır[16a].

Karar yorgunluğu kavramı, arka arkaya sürekli karar vermek durmunda olan kişilerde ortaya çıkan beyin yorgunluğu, unutkanlık, dikkat eksikliği, algılama eksikliği, öğenme arzusunun zayıflaması gibi durumları ifade etmektedir.

4. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ VE KARAR SÜRECİ İLİŞKİSİ

Bir açıdan bakıldığında yöneticinin yaptığı iş "bilgi işlemek" olarak adlandırılabilir. Gerçekten, özellikle organizasyon içindeki kademeler yükseldikçe yöneticinin fiili iş ile bağı zayıflamaktadır. Kademe yükseldikçe fiili iş ile yönetici arasına başkaları girmektedir. Yönetici esasında bu "başkalarını" yönlendirerek ve yöneterek işi yönetmektedir. Yöneticinin başarısı, bu amaçlara ulaşma şeklinde ortaya çıkacaktır ve büyük ölçüde bu "başkalarını" amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesine bağlıdır. Yönetici bu yönlendirmeyi karar vermek suretiyle yapacaktır.

Karar verme süreci, bilgi işleme süreci ile yakından ilgilidir. Yani yönetici çeşitli kanallardan kendisine ulaşan işletme içi ve işletme dışı unsurlarla ilgili verileri analiz edip değerleyerek "bilgi" ye dönüştürecektir. Bu bilgi daha sonra işletme sorunları ile ilişkilendirilecek ve karar süreçlerinin değişik safhalarında kullanılacak bilgiye dönüştürülecektir. Bunların olabilmesi için, önce, malumat ve verinin yöneticiye ulaşması ulaşması gerekmektedir. Bu bir "raporlama" veya "bilgi akış sistemi "sorunudur. İşletmelerde bunu sağlayacak olan Yönetim Bilgi Sistemi (Management Information System – MIS) dir. Karar sürecinde kullanılabilir hale gelen bilgiyi kullanarak, yönetici karar verecek ve kararlar uygulanarak sonuç üretilmeye çalışılacaktır. Dolayısıyla karar verme süreci bir yönü ile Yönetim Bilgi Sistemine, bir yönü itibariyla da uygulamaya bağlıdır. Bunu aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Şekil 6). Görüldüğü üzere, yönetim bilgi sistemi, hem karar verme sürecini hem de uygulama sonucu alınacak sonucu etkilemektedir.



ŞEKİL 6: YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ-KARAR-UYGULAMA İLİŞKİSİ

Karar sürecinde kullanılan bilgi ve bunu sağlayan sistem konusunda şu önemli hususu vurgulamakta yarar vardır. İşletmelerde verilen kararların hemen tamamı gelecek ile ilgili oldukları halde, bu kararların verilmesinde kullanılan bilgilerin büyük bir kısmı geçmişle ilgili bilgilerdir[17]. O halde karar verici açısından önemli olan, karar vermede geleceğe dönük bilgileri kullanmaktır. Bu da çeşitli kalitatif ve kantitatif tahmin yöntemlerinin kullanılması ile mümkün olmaktadır.

karar verme süreci bir yönü ile Yönetim Bilgi Sistemine, bir yönü itibariyla da uygulamaya bağlıdır.

Bilgi ile ilgili bir diğer husus da işletme içi raporlama sisteminin karar sürecini etkilemesidir. İşletmede fiilen ne olduğunu bilmeyen, önemli önemsiz ayrımı yapmadan tüm bilgiyi önünde bulan veya kararı verebilmek için ihtiyaç duyduğu değil de tamamen ilgisiz bilgiyi bulan bir karar vericinin seçim yapmakta ne kadar zorlanacağı kolaylıkla anlaşılabilir. Dolayısıyla işletme içi (ve hatta dışı) raporlama sistemi ile karar verme arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır.

5. KARAR MODELLERİ ve KARAR VERMEDE RASYONELLİK

Yukarıdaki açıklamalar karar verme işinin rasyonel ve bilinçli bir seçim yapma işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Böyle bir anlayış çerçevesinde, seçim yapma işini daha sistematik bir hale getirmek ve kişisel özelliklerden etkilenmesini önlemek amacı ile çeşitli karar verme modelleri geliştirilmiş bulunmaktadır. Özellikle yönetim düşüncesinin gelişmesinde önemli bir adım sayılan Yönetim Bilimi Yaklaşımı, yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümünde model geliştirme ve kantitatif yöntemlerle optimum çözüm sağlayacak karar seçeneklerini bulmayı amaçlamaktadır.

Karar vermek bir bakıma bilgiyi işlemektir.

Model, en basit ifadeyle günlük yaşamda karşılaşılan gerçek durumun bir benzetmesidir[18]. Karar modeli, genel ifadesi ile, geleceğe dönük olarak seçim yapmayı gerektiren durumların değişken ve parametrelerle açıklanması; değişken ve parametrelerin aralarındaki ilişkilere göre amaca en uygun seçimin yapılmasını sağlayan bir semboller topluluğudur. Bu semboller topluluğu gerçek yaşamı temsil ettiği sürece modelin geçerliliği ve güvenilirliği artacaktır.

Model oluşturma başlı başına ayrı bir konu olmakla beraber modelleri genel olarak aşağıdaki şekillerde sınıflamak mümkündür[19].

a) Yapılarına göre uyuşum modelleri (bina maketleri), benzeşim modelleri (grafikler, frekans dağılımları), sembolik modeller (matematiksel ilişkilere dayanan gerçek durumun açıklanması)

b) Zaman ilişkisine göre statik (zaman faktöründen bağımsız) ve dinamik (zaman faktörünün önemli bir değişken olduğu) modeller

c) Belirsizlik durumuna göre deterministik (çözümü belirlilik ortamında yapılan); ihtimali (ihtimal – olasılık dağılımlarına dayanan), modeller

Karar verme sürecini bir model çerçevesi içinde ele alınca, bir model geliştirmek için şu safhaları izlemek gerekecektir:

- Sorunun (durumun) algılanması ve formüle edilmesi
- Sorunu etkileyen parametrelerle, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesi

- Parametre ve değişkenlerin ölçülebilir olacak şekilde tanımlanması
- Parametrelerle değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi

Bu safhaları izleyerek oluşturulan model kullanılarak parametre ve değişkenlerin değerlerine göre değişik sonuçlar üretilebilecektir. Bu değişik sonuçların hangisinin amaca (sonuca) en uygun olduğu rakamsal olarak görülebilecektir.

Karar vermeyi alternatifler arasından rasyonel bir seçim yapma süreci olarak ele almak, esasında şu varsayımlara dayanmaktadır[20]:

a) Karar verici alternatifler hakkında tam bilgiye sahiptir
b) Her alternatifin sonucu hakkında tam bilgi vardır
c) Karar verici bu sonuçlarla ilgili olarak net bir tercihe sahiptir
d) Karar verici alternatiflerin sonuçlarını karşılaştıracak hesaplamaları yapabilir
e) Sorun net ve kesin olarak tanımlanabilir

Ancak gerçek yaşamda bu varsayımların her zaman geçerli olmadığı, karar vericinin çoğu kez yetersiz ve kısıtlı bilgi çerçevesinde seçim yapmak zorunda kaldığı bilinmektedir. Bu durum 1978'de Nobel Ödülü'nü kazanan Herbert Simon tarafından ele alınmış ve **"kısıtlı rasyonellik"** (bounded rationality) adı altında incelenmiştir.

Kısıtlı rasyonellik görüşüne göre, karar verici, gerçek yaşamda çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler karar vericiyi rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırır. Bu nedenle karar verici, o koşullarda "tatminkâr" (satisficing) sayılan seçimi yapar. Karar vericiyi rasyonel seçimden uzaklaştıran kısıtlayıcı faktörler olarak insan zihninin kısıtlı hesap yapma kapasitesi, sorunun çapraşıklığı ve belirsizliği, gerekli bilginin tam olarak bulunamaması veya zamanında gelmemesi sayılabilir. Bu nedenlerle karar verme süreci en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçim sürecinden çok, kısıtlı bilginin işlendiği ve "tatminkâr" sayılan sonucu sağlayan bir seçim süreci olarak ele alınmalıdır.

"Tatminkâr" olma, bir alternatifin sonucunun kabul edilebilmesi için gerekli minimum şartları karşılamayı ifade eder. Dolayısıyla rasyonel yaklaşımın "maksimum" veya "optimum" sonuca ulaştırmasına karşılık, kısıtlı rasyonellik "tatminkâr" sonuca ulaştırır. "Kısıtlı rasyonellik" gerçek yaşamda daha çok kullanılan bir karar yaklaşımıdır.

Herbert Simon geliştirdiği bu "kısıtlı rasyonellik" kavramı ve karar mekanizmasını bu kavrama göre açıklamakla işletme yönetimi, kamu yönetimi, iktisat, psikoloji, bilgisayar bilimleri gibi alanlar arasındaki sınırları aşarak hepsi için "ortak" olan bir alan geliştirmiştir. Bu çalışma alanının temel konusu da insanlar kısıtlı rasyonelliğe sahip iken organizasyonların nasıl sonucu maksimum kılıcı (maximizing) karar verebilecekleri hususudur[21]. Bu çalışma alanı bir yandan insan zihninin kompleks ve girift konularda bilgiyi nasıl işleyebildiğinden, belirsizlik koşullarında eksik ve yetersiz bilgi ile karar vermeye, diğer yandan hangi koşulda neyi tam olarak yapmamız gerektiğini bilmememize rağmen karar vermemize ve "yapay zeka" (artificial intelligence) konusuna kadar uzanmaktadır.

Kısıtlı rasyonellik görüşüne göre, karar verici, gerçek yaşamda çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler karar vericiyi rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırır. Bu nedenle karar verici, o koşullarda "tatminkâr" (satisficing) sayılan seçimi yapar.

6. KARAR VERME VE KÜLTÜR İLİŞKİLERİ

İşletme yönetimi ve organizasyon alanında son yıllarda en çok işlenen konulardan birisi de kültür konusu olmuştur. Yönetim işinin netice itibariyle "insan" ile ilişkili olması, insan unsurunun da "toplumsal bir ürün olması", toplumsal kültür konusunu ön plana çıkarmıştır. Başka bir deyişle, her insanın içinde büyüdüğü toplumun kültürü tarafından şartlandırıldığı (etkilendiği), değer yargıları,

dünya görüşü, davranışları ve davranış normları, olayları değerleme tarzları vs. o toplumun kültürel özelliklerinden etkilendiği için, yönetim ve yöneticilikle ilgili her kavram, teori, yaklaşım, teknik belirli kültür ortamları ile ilişkilendirilerek değerlenebilir. İnsanların kültürel özelliklerindeki farklılıklar davranışlarına da yansıyacağı gibi, kültürel farklılıkların kavranamaması durumunda, bir kültürün başka bir kültüre yansıtılması ve hatta egemen kılınması gibi durumlar ortaya çıkacaktır[22].

Kitabımızın konusu kültür olmamakla beraber, yöneticilikteki önemi dolayısıyla bazı önemli yönlerini kısaca belirmekte yarar vardır. Kültür nedir, nasıl tanımlanabilir ve kültür nelerden oluşur? Bu konuda, kültür üzerinde çalışan herkesi tatmin edecek bir tanım olmadığına işaret ederek[23] ilgililerin kültürü kendi çalışma alanı açısından veya en azından kendi çalışma alanlarına giren özelliklerine ağırlık vererek tanımladıklarını; antropoloji, sosyoloji, iktisat, psikoloji, hukuk ve nihayet işletme yönetimi ve organizasyonu disiplinlerinin farklı tanımlamaları olduğunu belirtelim[24].

Ancak bu farklılıklara rağmen, genel kabul görmüş bir tanım olarak, "kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan semboller toplamı" olarak ifade edilebilir. Bu ne kadar genişse, kültür o derece genel veya üst kültür olma özelliğini taşımaktadır. Bu açıdan bakılınca, bir genel toplumsal kültür içinde, değişik değer, inanç ve sembollerin paylaşıldığı alt kültürler oluşabilmektedir. Bu durum bazan makro ve mikro kültür olarak da adlandırılmaktadır. Buna göre örneğin, toplumsal kültür bir üst (makro) kültür ise, şirket veya örgüt kültürü bir alt (mikro) kültürdür.

Daha yakından bakılınca, kültürün o toplumdaki insanların:

- Yaşamın amacı
- Dünya görüşleri
- Dil ve konuşma tarzları
- "İyi" veya" kötü" anlayışları
- Tutumlar
- Davranışlar
- İnançlar
- "Doğru"lar ve "yanlış"lar
- İnsanlar arası ilişkiler
- Yaşamın" değerli" olan yönleri
- Yetki ve sorumluluk anlayışları
- Zaman kavramına bakışları
- Giyim, kuşam ve görünüş
- Özgürlük ve bağımlılık
- Yasalara uygun davranış
- Kişisel ve toplumsal çıkar

ve benzeri konularda paylaştıkları değer, anlayış, simge, sembol ve bakış açılarının toplamını ifade ettiği söylenebilir.

İşletme (örgüt) kültürü de bir alt kültür olarak, o işletmede çalışanların paylaştıkları değerleri ifade eder. Firma kültürü olarak da adlandırılan bu ortak değerler, o işletmede uygulanacak yönetim araç ve tekniklerinin başarısını da etkiler. Örneğin hiyerarşik otoriteyi sorgusuz kabul etmenin bir kültür özelliği olduğu bir örgütte, katılımcı yönetim veya yetki devri uygulaması nasıl yapılacaktır? Aynı şekilde, özellikle küreselleşme dolayısıyla işletmelerin el değiştirmesi ve çalışanların yeni yönetim tarz ve uygulaması ile karşılaşmaları halinde, bu dönüşüm ve değişim nasıl yapılacaktır?

Kültür konusunda daha fazla ayrıntıya girmeden tekrar karar süreci ile kültür ilişkilerine dönersek, karar verme sonuç itibariyle, bir kişinin, tek başına veya başkaları ile birlikte sorunları algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama, çözüm alternatifleri geliştirme, bu alternatifleri karşılaştırma ve

aralarından birisini seçmesi işidir. Karar sürecinin yukarıdaki safhalarına yakından bakıldığında, her safhada karar vericinin "kültürel değişkenlerin" etkisi altında olduğu görülebilir. Dolayısıyla bir organizasyondaki karar verme işi, genel – makro kültür olduğu kadar mikro veya örgüt (şirket) kültürü tarafından etkilenecektir.

Karar verme ile kültür arasındaki ilişkiler şu sorularla açıkça gösterilebilir[25]

- Değişik kültürlere sahip yöneticiler sorunları aynı şekilde mi algılar?
- Sorunları analiz edip incelerken benzer bilgi türleri ve miktarını mı toplamaya çalışırlar?
- Benzer çözüm modelleri mi oluştururlar?
- Alternatifler arasından seçim yaparken benzer stratejileri mi izlerler?
- Kararların uygulanmasında benzer yolları mı izlerler?

Bu soruların cevabı "*hayır*"dır. Makro ve mikro kültürün özelliklerine göre yöneticilerin karar verme davranışları farklı olacaktır.

Bazı kültürler "sonuç alma"yı,"sorun çözme"yi, karşılaşılan sorunları değişimi gerçekleştirecek bir fırsat olarak görmeyi vurgularken, başka bazı kültürler de durumu olduğu gibi kabul etmeyi, durumunun özelliklerine göre kişinin kendisini değiştirmesini vurgular. Aynı şekilde değişik kültürlerin "risk alma" olayına bakışı farklıdır. Benzer tarzda bazı kültürlerde "kararlı" olmak arzu edilen bir özellik sayılırken başka kültürlerde kararı vermek için harcanan zamanın uzunluğu değer verilen faktördür[26].

Bu konudaki tipik örnek olarak verilen şudur: Amerikalı yöneticiler karar vermeyi rasyonel bir süreç olarak ele alır ve kişisel düzeyde seçimi yaparak ulaştıkları kararı uygulayıcılara benimsetmeye çalışır. Buna karşılık Japon yöneticiler ise kararla ilgili tüm kişilerin sorunu anlaması ve algılaması için mümkün olduğu kadar geniş bir katılım sağlar, yakın bir iletişim içinde bilgi – görüş alışverişi yapılarak sorunun önemi, arzu edilen çözüm yolu konusunda bir fikir birliği (konsensüs) oluştuktan sonra organizasyonun kaynaklarının tahsis edileceği "seçim" yapılır. Bu nedenle karar verme çok uzun zaman alır.

Benzer bir örneği, uzun yıllar üst kademe yöneticilik yapmış olan Cem Kozlu, THY-Lufthansa ilişkilerini şöyle anlatmaktadır: "..Lufthansa Genel Müdürü kendi kurumu ile aramızdaki farkı şöyle özetledi. Sizin teknisyenleriniz daha pratik ama bizimkiler daha disiplinli ve planlı. Biz dokuz zaman dilimini planlama, bir zaman dilimini uygulama için kullanıyoruz. Sanıyorum siz planlamaya bir dilim ayırdığınız için dokuz zaman ünitesini yap – bozla geçiriyorsunuz..."[27]

Makro kültürün bu etkileri yanında mikro veya örgütsel düzeyde de kültürün karar verme davranışı üzerinde etkileri vardır. Örgüt kültürünü, genel olarak, bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi veya kötü olarak kabul edilen hususlar oluşturur[28].

Her organizasyonun sahip olduğu bu özellikler toplamına göre oluşacak kültürü, o organizasyondaki karar vericilerin davranışlarını da etkileyecektir. Bu konuda şu birkaç örnek verilebilir: Bir defa karar vericinin yönetim anlayışı ve yönetim tarzı, karar sürecini ele alış tarzını etkileyecektir. Otokratik anlayışa sahip bir yönetici karar vermeyi kendi kişisel hakkı sayacak, demokratik – katılımcı tarza sahip bir yönetici personelini değişik derecelerde karar sürecine katacaktır.

Otokratik anlayışa sahip bir yönetici karar vermeyi kendi kişisel hakkı sayacak, demokratik – katılımcı tarza sahip bir yönetici personelini değişik derecelerde karar sürecine katacaktır.

Karar süreci, özellikle grup olarak kullanıldığında, bünyesinde "çatışma" –conflict potansiyeli de taşır. Bu anlamda örneğin sürece katılanlar arasında amaç farklılığı, alternatif farklılığı, değerleme

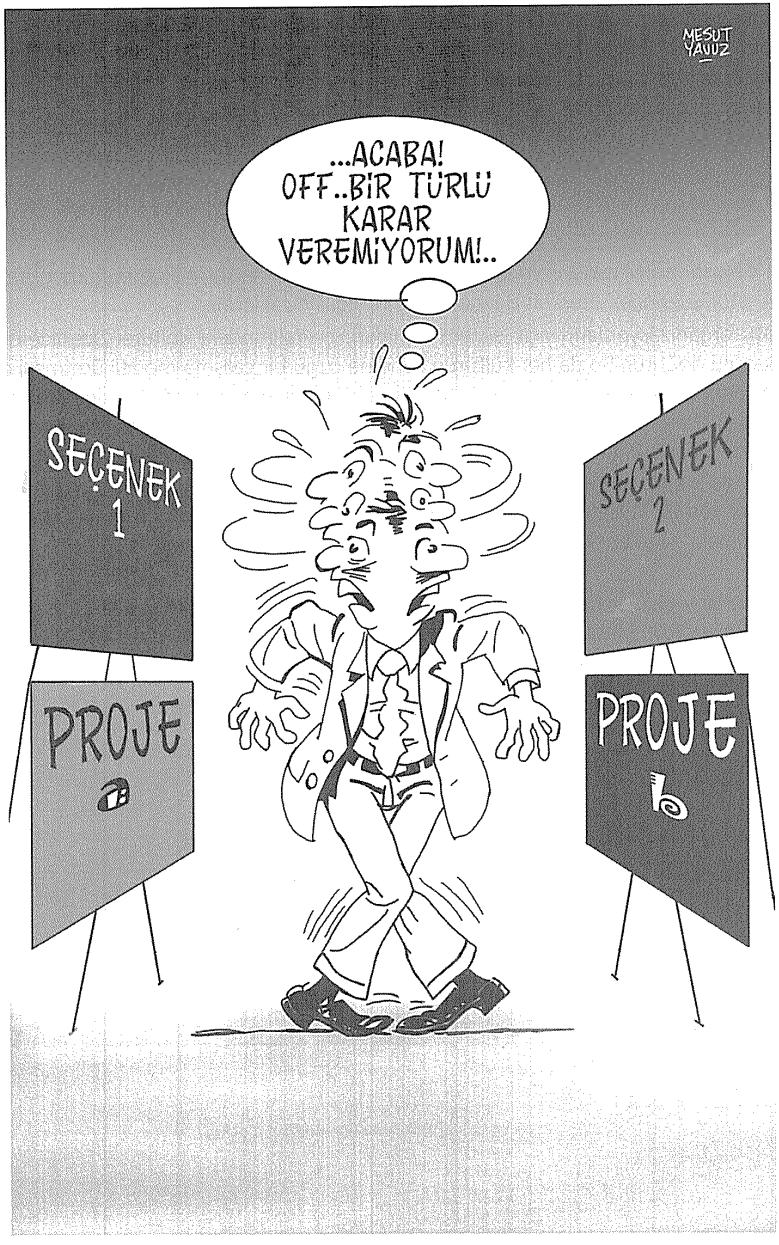
farklılığı gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümlenme tarzı karar verme sürecini etkileyecektir. Bazı işletmelerde bu tür farklılıklar konsensüs (fikir birliği) sağlanarak, katılımcılar tarafından tam olarak benimsenen kararlar üretildiği halde, bazılarında da üst kademenin tercihi diğerlerinin tercihlerinden üstün olduğu için katılımcılar nezdinde kızgınlık ve kayıtsızlık yaratabilecektir. Yine bazı işletmelerde "groupthink" olarak adlandırılan ve grup üyelerinin belirli karar veya normları kabule zorlandığı, açık tartışma veya fikir belirtme yerine bir çeşit grup baskısının ve tek yönlü düşünmenin olduğu ortamlarda karar sürecinin kullanılması farklı olacaktır[29].

Karar süreci, özellikle grup olarak kullanıldığında, bünyesinde "çatışma" –conflict potansiyeli de taşır.

Bazen de yöneticiler uygun olmayan veya yanlış karar verdikleri halde bunu değiştirmeyi veya düzeltmeyi, otoritelerini eksilten bir davranış olarak algılayacaklardır.

Kısacası, organizasyonların açık sistem olmaları, çevrelerindeki kültürel özelliklerden etkilenmeleri sonucunu doğurur. Bu da her kültürün kendine özgü bir çalışma modeli üretmesi demektir[30]. Bu konunun önemi sadece karar vericilerin davranışlarını anlama yönünde değildir. En az bunun kadar önemli olan, karar davranışlarını değiştirmenin örgüt kültürünü değiştirmekle mümkün olduğu hususudur. Son yılların önemli kavramlarından olan güçlendirme (empowerment) uygulamaları da büyük ölçüde bu karar verme örgüt kültürü ilişkisine dayanmaktadır. Aynı şekilde otokratik veya demokratik karar verme; kişisel kararlar veya grup kararları; işi fiilen yapanı karar verici haline getirme çabaları ve benzeri uygulamaların hepsi kültürle çok yakından ilgilidir.

Bazen de yöneticiler uygun olmayan veya yanlış karar verdikleri halde bunu değiştirmeyi veya düzeltmeyi, otoritelerini eksilten bir davranış olarak algılayacaklardır.


MESUT YAVUZ
...ACABA! OFF..BİR TÜRLÜ KARAR VEREMİYORUM!..
SEÇENEK 1
PROJE a
SEÇENEK 2
PROJE b

7. KARARSIZLIK NEDENLERİ ve SONUÇLARI

Yöneticilik işinin temelinin "karar verme" olarak tanımlanmasına ve **"en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir"** denmesine rağmen bazen yöneticiler kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadır. Aşağıda bunun başlıca nedenlerine ve muhtemel sonuçlarına değineceğiz.

Yöneticileri kararsızlığa sevk eden başlıca faktörleri, herhangi bir önem sırası gözetmeksizin, şöyle sıralayabiliriz:

- Bilgi, enformasyon ve veri yetersizliği: Yönetici amaç belirlemek veya sorun tanımlamak için gerekli bilgiden yoksundur. Bu nedenle karar verme sürecini işletemiyor olabilir.
- Amaçlar veya sorunlar net ve açık olarak tanımlanmadığı için alternatifler arasında seçim yapmak güç olabilir.
- Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzak olabilir.
- Seçim kriteri belirsiz olabilir.
- Çözüm alternatifleri birbirine çok yakın olduğu için yönetici aralarında tercih yapmakta güçlük çekebilir. Sadece işletme kararlarında değil, tüm bireysel kararlarda da bu konu "seçim kaygısı" (choice anxiety) olarak ele alınmakta ve karar vericide seçim zorluğu, kararı geciktirme, başkalarından yardım isteme gibi davranışlara neden olmaktadır.
- Yönetici karar sürecini kullanma yetkisine sahip olmayabilir. Yani karar vermek durumunda olmayabilir.
- Yönetici vereceği kararın uygulamada çıkaracağı güçlükler nedeniyle tercih yapmakta zorlanıyor olabilir.
- Tercih edilen alternatifin olumsuz sonuç vermesi halinde ortaya çıkacak zarar veya diğer sonuçların büyüklüğü karşısında yönetici seçim yapmakta zorlanabilir.
- Yönetici risk almak istemeyebilir. Dolayısıyla riski yüksek alternatifler karşısında seçim yapmakta zorlanabilir. Sorumluluktan kaçma olarak da ele alınabilecek olan bu konuda, Büyük Önder Atatürk'ün, Çanakkale Savaşlarında Anafartalar ve Conkbayırı başarıları üzerine yaptığı bir söyleşide, düşman kumandanları ile ilgili olarak söylediği şu sözler, konunun önemini vurgulamaktadır: "... Sorumluluktan korkan kumandanların gerekli kararları veremediklerini ve bunun sonucunda acı felaketlerin ortaya çıktığını değişik zamanlarda ben de görmüşümdür..."[30a].
- Yönetici kişilik özellikleri itibariyle kendisini belli bir yöne kanalize edemeyen, "kararsız" bir tip olabilir.
- İşletme içi politika ve güç mücadeleleri yöneticiyi tercih yapmakta çekimser bırakabilir.
- Olayı yaşayan ve yakın olan kişi ile karar vericinin birbirinden uzak olduğu durumlarda, karar verici durumundaki yönetici olayın veya durumun özelliklerini tam bilemediği için kendi önceliklerine göre seçim yapma eğilimine girebilir.
- Seçim yapmak suretiyle hata yapmak dolayısıyla eleştirilmek korkusu bazen yöneticileri kararsızlığa sevk edebilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir. Bu nedenle yönetici tercih yapmakta çekimser davranabilir.

Her organizasyon kademesinin özellikleri, karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları sorunları farklıdır. Bu farklılık doğal olarak karar sürecine de yansıyacaktır. Her kademenin, tabir caizse, "rakım"ı farklı olduğu için, yöneticilerin olayları görüş açısı ve netliği de farklı olacaktır.

Bu ve benzeri nedenlerle yöneticiler kararsız kalacaktır. Yönetimde kararsızlığın en önemli sonucu, diğer bütün hususlar bir yana, zaman maliyetinin işlemesidir. Verilemeyen veya geciken kararlar ve yapılamayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek, biriken sorunlar nede-

niyle çözüm için daha fazla kaynak ihtiyacı olabileceği gibi, sorunlar daha da çözümü zor ve çapraşık hale gelebilecektir. Ayrıca kararsızlık nedeniyle, yöneticinin seçimleri doğrultusunda çalışacak pek çok kişi için gidilecek yön belli olmadığından performans düşecek ve çeşitli kayıplar ortaya çıkacaktır.

8. ORGANİZASYON KADEMELERİ ve KARAR VERME SÜRECİNİN KULLANIMI

8.1. Organizasyon Kademeleri İtibariyle Karar Süreci:

Hangi organizasyon kademesinde olursa olsun, yöneticilik işlevini yapan kişinin kullandığı en önemli araç "karar" aracıdır. Dolayısıyla yukarıda başlıca safhaları ele alınan karar mekanizması her kademedeki yönetici için geçerlidir.

Karar verme yeteneğini geliştirmenin en iyi yolu, kişinin karar vermesini sağlamaktır. Yani yaparak öğrenmektir.

Ancak her organizasyon kademesinin özellikleri, karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları sorunları farklıdır. Bu farklılık doğal olarak karar sürecine de yansıyacaktır. Her kademenin, deyim yerindeyse, "rakım" ı farklı olduğu için, yöneticilerin olayları görüş açısı ve netliği de farklı olacaktır. Organizasyon kademelerini alışıldığı üzere alt, orta ve üst olmak üzere üç gruba ayırırsak, bu üç kademedeki yöneticilerin karar verme sürecini kullanmadaki farklılıklarını kısaca şöyle özetleyebiliriz.

Organizasyonun alt kademesi işlerin fiilen yapıldığı kademedir. Bu kademedeki yöneticiler işe en yakın kişilerdir. Bu kademedeki kararlar tamamen işletme içi, genellikle uygulamaya dönük, kısa vadeli ve teknik çözümü içeren türde kararlardır.

Organizasyonun alt kademesi işlerin fiilen yapıldığı kademedir.
Bu kademedeki kararlar tamamen işletme içi, genellikle uygulamaya dönük, kısa vadeli ve teknik çözümü içeren türde kararlardır.

Üst kademe yöneticilikte ise olayın büyüklüğü ve boyutları farklılaşmış olup, yönetici sadece işletme içi değil fakat aynı zamanda işletme dışı pek çok faktörü de dikkate almak zorundadır. Belirsizlik hâkim faktördür. Bu kademedeki kararlar stratejik niteliktedir. "Stratejik karar verme süreci" bu kademe yöneticilerin kullandığı en önemli araçtır.

Üst kademedeki kararlar stratejik niteliktedir. "Stratejik karar verme süreci" bu kademe yöneticilerin kullandığı en önemli araçtır. Orta kademe ise, bu iki kademe arasında yer alan ve bu iki kademedeki kararları dengelemek, uyumlaştırmak, koordinasyon içinde bir uygulama sağlamak zorunda olan kademedir.

Orta kademe ise, bu iki kademe arasında yer alan ve bu iki kademedeki kararları dengelemek, uyumlaştırmak, koordinasyon içinde bir uygulama sağlamak zorunda olan kademedir.

Burada şu hususun belirtilmesi yerinde olacaktır. Son yıllarda yönetim uygulamalarından birisi olarak görülen yalın organizasyon, şebeke organizasyonu, sıfır hiyerarşi ve kendi kendini yöneten takımlar bazında organizasyon gibi gelişmeler, esasında karar verme ile organizasyon kademeleri arasındaki ilişkilerin önemini azaltmamıştır. Bu gelişmeler, kanımızca, çalışanların daha önce değişik kademelerin özelliklerini taşıyan karar durumları ile karşı karşıya kalmalarına sebep olmuştur. Yani örneğin, kendi kendini yöneten bir takım içinde çalışan bir kişi bazen doğrudan işe dönük, bazen stratejik niteliği ağır basan, bazen de tamamen belirsizlik koşulları altında seçim yapmayı gerektiren karar durumları ile karşılaşabilmektedir. Aynı şekilde bir "çapraz takım" (cross – functional team) içinde çalışan bir kişi, örneğin daha önce orta kademe kararlarının özellikleri olarak kabul edilen karar durumları ile karşı karşıya kalabilecektir.

8.2. Yönetim Tarzını Belirlemesi İtibariyle Karar Süreci:

Karar verme sürecinin uygulamadaki durumu incelendiğinde görünen manzara şudur: Bazen yetki devri ile karar sürecinin birinci safhası da dâhil olmak üzere tüm safhalar alt kademelere devredilmekte, üst kademeler sadece bir alt kademenin verdiği kararları onaylamaktadır. Bazen amaçlar ve sorunlar belirlenmiş ve tarif edilmiş olarak alt kademelere verilmekte, onlardan çözüm alternatifleri geliştirmeleri istenmektedir. Bazen karar sürecinin değişik safhaları, alt kademelerle paylaşılarak ortaklaşa olarak o safha sonuçlandırılmaktadır. Bazen de karar sürecinin tüm safhaları üst kademe tarafından yerine getirilmekte, alınan kararlar alt kademelere bildirilerek (talimat verilerek) uygulamaları istenmektedir. Bunların hangisi doğrudur?

Yönetime katılma, organizasyonun çeşitli kademelerindeki personelin doğrudan kişi olarak veya seçilmiş temsilcileri kanalı ile karar verme sürecinin çeşitli safhalarına katılmalarını ifade etmektedir.

Konuya doğru veya yanlış olarak yaklaşmak bir sonuç vermeyeceği için "hangisi daha etkindir" diye bakmak gerekir. Bazı organizasyonlarda ve bazı durumlarda kararların üst kademe tarafından verildiği bir kullanım tarzı etkin olabilirken bazı durumlarda da karar verme sürecinin değişik safhalarının değişen ölçülerde alt kademelere devredildiği durumlar etkin olmaktadır. Dolayısıyla olayı işletme ve organizasyonların içinde bulundukları durumlara göre ayrı ayrı ele almak daha yararlı olacaktır. Ancak, gerek uygulamalı araştırma sonuçları gerek son yıllarda hızla yayılan "kalite yönetimi" uygulamaları, karar verme sürecinin safhaları ne kadar alt kademelere kaydırılırsa uzun vadede organizasyonların o kadar yarar elde edeceğini göstermektedir.

Karar verme sürecini kullanım tarzı, bir diğer açıdan, özellikle ülkemizde zaman zaman yaygın bir şekilde tartışılan "yönetime katılma" olayı ile de yakından ilgilidir. Yönetime katılma, organizasyonun çeşitli kademelerindeki personelin doğrudan kişi olarak veya seçilmiş temsilcileri kanalı ile **karar verme sürecinin çeşitli safhalarına katılmalarını ifade etmektedir. Burada belirtmek istediğimiz, karar verme sürecinin aynı zamanda bir yönetime katılma aracı olduğudur.** Katılmacı yönetimi gerçekleştirme aracı, karar verme sürecidir. Çalışanların, bu sürecin çeşitli safhalarına katılma derecelerine göre yönetime katılma gerçekleşecektir. Çalışanların karar sürecine katılmaları, formal veya informal tarzda, ilgili safha hakkında fikirlerinin sorulmasıyla veya ilgili safhanın ilgililerin oyu ile sonuçlandırılmasına kadar çok değişik şekillerde gerçekleştirilebilir. Burada önemli olan, çalışanların "karar sürecine katıldıkları" inancını ve algısını taşımalarıdır. Sürecin herhangi bir safhasında söylediklerinin hiçbirisinin o safha ile ilgili sonuca yansımamasına karşın, çalışanlar fikirlerinin sorulmasından memnun olup karar sürecine katıldıklarını düşünebilecekleri gibi; bazen de üst kademenin, o safha ile ilgili olarak zaten ne yapılacağını belirlediğini, kendilerine sorulmasının "formalite icabı" olduğu, kendilerinin adeta "sürecin figüranı" olarak kullanıldıkları algısına da varabilirler. Bu nedenlerle yöneticilerin, katılımcı yönetim uygulamaları konusunda gerekli titizliği göstermeleri gereklidir. Yönetime katılma olayı, başlı başına inceleme konusu olup, kitabımızın bu bölümünün boyutlarını aşmaktadır. Burada vurgulamak istediğimiz, karar sürecinin, katılımcı yönetim uygulamalarının ana enstrümanı olduğudur.

Bir yöneticinin yönetim tarzını belirleyen faktörlerden birisi de bu karar verme sürecini kullanma şeklidir. Diğer faktörlerin yanı sıra, **yöneticilerin karar verme sürecini kullanma tarzları, yerleşmiş deyimi ile onların "yoğurt yeme tarzını" gösterir.** Bu tarz yöneticilerin kişilik yapıları ile, büyüme ve yetişme dönemlerindeki şartlanmaları ve değer yargıları ve dünya görüşleri ile yakından ilgilidir. Göstermiş oldukları otokratik veya demokratik yönetim tarzı, bu karar sürecini nasıl kullandıkları ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında karar verme tarzlarına göre şöyle bir sıralama yapılabilir:

- Yönetici karar vermenin sadece kendisine ait bir hak olduğuna inanır ve öyle davranır.
- Yönetici kendisinin yaptığı değerlemelere göre kendisi karar verir.

- Yönetici astlarından gerekli bilgi ve veriyi alır ve sonra kendisi karar verir. Astından bilgi alırken bunu neden istediğini söyleyebilir.
- Ayrı ayrı onların fikir, görüş ve önerilerini alır. Kararı kendisi verir.
- Yönetici ilgili astları ile bir grup olarak sorunu tartışır, fikir ve önerilerini alır fakat kararı kendisi verir.
- Yönetici sorunu astları ile paylaşır, hep birlikte çözüm önerileri üretilerek değerlenir ve grup halinde çözüme ulaşılır (konsensüs).

8.3. Kişi Yönetimi ve Komite Yönetimi İtibariyle Karar Süreci:

Karar verme sürecinin bir diğer kullanım özelliği de bunun kişisel veya grup olarak kullanımıdır. Organizasyonda tek kişi bu süreci kullanarak seçimler yapabilir. Bu durumda kişisel kararlar söz konusudur. Bazen bu süreç organizasyonda bir "grup" tarafından kullanılabilir. Bu takdirde "grup kararı" veya "komite kararı" söz konusudur. Komite veya grup halinde yönetim önemli bir yönetim uygulamasıdır. Karar verme bu uygulamanın sadece bir yönüdür. Komite yönetimi ileride *Gruplar* konusu incelenirken ayrıca ele alınacaktır.

Grup kararına örnek olarak bu bölümün sonunda uygulamada Nominal Grup Tekniği olarak geçen bir grup halinde karar verme uygulamasından bahsedilecektir. Nominal Grup Tekniği, belli ilkelere göre yapılandırılmış bir format içinde, bir grup insanın karar verme sürecini kullanmasını ifade eder[31]. Bu teknik, kişilerin hem fikirlerini etkileyerek "Groupthink" olayı olarak adlandırılan tek yönlü düşünme eğilimine girmelerini önlemekte, hem de beyin fırtınası özelliklerini taşıyarak çoklu fikir yaratma ve yaratıcı olma imkânı sağlamaktadır. Aşağıda, Kısım Eki – I'de Nominal Grup Tekniği ile ilgili bir uygulama örneği, bir yöneticimizin eserinden alınarak verilmektedir[32].

9. KARAR SÜRECİ İÇİNDEKİ GİZLİ TUZAKLAR

Karar sürecinin, yönetim işinin en önemli boyutu olduğunu yukarıda birkaç kez tekrarlamıştık. Bu önemine karşın, sürecin kullanımını etkileyen değişik faktörlerin olduğunu da belirtmek gerekir. Bu faktörlerin bir kısmı önceden düşünülebilen, etkileri önlenebilen türden faktörlerdir. Örneğin, karar verebilmek için gerekli ve yeterli verinin olup olmadığını sorgulama, karar seçeneklerinin yeterliliği, maliyeti gibi hususlar, kararların kabul edilmesinde yaşanabilecek sorunlar gibi. Bu arada unutulmaması gereken bir diğer konu da, karar sürecini etkileyen fakat her zaman bilinçli olarak farkında olunması zor faktörlerin mevcut olabileceği konusudur.

Bu tür faktörlerden bir tanesi, yukarıda karar sürecinin safhalarını açıklamadan önce, kararda "çerçeveleme etkisi" olarak ele alınmıştı. Buradaki ana fikir, karara konu olan sorunun nasıl ve hangi çerçeve içine oturtularak tanımlandığı hususuydu. Çizilen çerçevenin, karar sürecinin safhalarını doğrudan etkileyeceği vurgulanmıştı. Bu aşamada tekrar bu konuya geri dönmeden, sadece ilave bir örnek olarak, ülkemizde Mayıs-Haziran 2013 tarihlerinde yaşanan ve Taksim Gezi Olayları olarak bilinen olay ele alınabilir ve bu olayın "ne olduğu", yani tanımı yapılırken, olaya bir "teşhis koyulurken" çizilen çerçevenin, vurgulanan hususun ne olduğu, kısaca sorunun nasıl tanımlandığının olayla ilgili karar sürecini nasıl etkileyeceği görülebilir.

Karar sürecini etkilediği halde çoğu kez bilinçli olarak farkında olunmayan ve "gizli tuzaklar" olarak adlandırılan diğer bazı faktörlerin mevcudiyeti araştırmalarla gösterilmiştir. Yönetim kararları konularındaki yazıları ile tanınan J.S Hammond, R.L.Keeney ve H. Raiffa gibi yazarların, Harvard Business Review'da ortak olarak yayımladıkları ufuk açıcı makalelerinden yararlanarak, bu faktörleri şöyle özetleyebiliriz[33].

Karar süreci ile ilgili açıklamalara başlarken, yukarıda Karar Tipleri kısmında, **sezgisel (heuristic)** kararlardan söz etmiştik. "Heuristic", kelime anlamı itibarıyla, insan beyninin belirli durumlar,

uyarılar, gözlemler karşısında nasıl tepki gösterileceği konusunda önceden kazandığı deneyimlere dayanarak oluşturduğu bir davranış tarzını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, insanlar çoğu kez, karşılaştıkları basit veya komplike durumları anlamak ve tepki göstermekte, alıştıkları bir "rutin" i kullanırlar. Bu rutin, çeşitli algılama hataları, ön yargılar, belli bir kalıba koyma (stereotyping) ve bazı irrasyonel düşünme özelliklerini bünyesinde taşıyabilir. Dolayısıyla, sezgisel kararlar, hiçbir zaman hatadan uzak değildir. İnsan zihnindeki rutin, bazen olayları olduğundan daha farklı gösterebilir.

Karar sürecinde "çıpa /çıpalama etkisi" olarak adlandırılabilecek bir diğer "tuzak", özellikle karşılaşılan bir olayla ilgili veri ve bilgi toplarken, ilk elde edilen verilerin, adeta bir çıpa etkisi yaratarak, daha sonra toplanan verilere karşın, karar süreci içinde daha ağırlıklı bir rol oynamasıdır. Bunun en tipik örneği, karar verme aşamasında, aynı konuda daha önceki dönemlere bakmak, o dönemlerde verilen kararları incelemektir. Bu durumda, geçmişe ait bu kararlar, şu anda verilecek karar olayında çıpa rolü oynayarak, kararla ilgili diğer veri ve bilgilerden daha fazla ağırlık taşıyacaktır. Ülkemizde özellikle kamu ve bazen özel kesim işletmelerinde yıllık bütçeler hazırlanırken kullanılan yöntem, günümüzde bundan uzaklaşma eğilimleri olsa da, bu tür tuzağa bir örnek olabilir. Şöyle ki: Bütçe hazırlanacağı zaman yapılan ilk işlerden birisi, bir önceki yıl, ilgili iş kalemi (veya örgüt birimi) için ne kadar ödenek ayrıldığının belirlenmesi olmakta, daha sonra bu ödenek belirli ölçülerde arttırılarak (veya azaltılarak) yeni bütçe hazırlanmaktadır. Burada, bir önceki yıl bütçe kalemi, yeni bütçe kararlaştırılırken bir çeşit "çıpa" olmakta, yeni bütçe rakamı bu eski bütçe rakamı referans alınarak kararlaştırılmaktadır. Ülkemizde de bir süredir bu tür uygulamadan vazgeçilerek "sıfır tabanlı bütçeleme- zero base budgeting" uygulaması yapılmaktadır. Sıfır tabanlı bütçe uygulaması, herhangibir örgüt birimindeki tüm harcamaların ve faaliyetlerin ilk kez yapılıyormuş gibi, yeniden ve baştan belirlendiği bir bütçeleme tekniği ve sistemidir. Sıfır tabanlı bütçeleme sisteminde, geleneksel bütçe sistemlerinde geçmiş dönem bütçe rakamlarına dayanan ve otomatik hiçbir fayda maliyet analizine dayanmadan kararlaştırılan bütçe rakamları yerine,sıfır tabanlı bütçeleme sisteminde, her faaliyet sanki ilk defa, sıfırdan, yapılıyormuş gibi fayda maliyet analizi yapılarak değerlendirilmektedir[34].

Karar tuzaklarında bir diğeri, **statükoyu sürdürme eğilimidir.** Karar sürecinin "seçenek geliştirme" aşamasında rastlanan, alışılmışın dışında, yeni, denenmemiş sorun çözüm yollarının geliştirilmesi ve değerlemesi aşamasında, bu statükoyu koruma tuzağına düşülebilir. Buradaki neden, büyük ölçüde hata yapma endişesi, eleştirilmek korkusu veya eğer ortaya yanlış bir sonuç çıkarsa, sahip olunan bazı ayrıcalıkları kaybetme korkusudur. Dilimizdeki "eski köye yeni adet getirme" deyişi, bir anlamda, statükoyu koruma tuzağı olarak kabul edilebilir.

Bir diğer gizli tuzak olarak, karar konusu ile ilgili bilgi, veri toplarken, yöneticinin, zihninde oluşan karar olayını destekleyen bilgi ve verileri toplaması, değerlerken bu tür bilgi ve verilere ağırlık vermesi, yöneticinin düşündüğünün aksini gösteren veya o yöne gidebilecek bilgi ve verileri göz ardı etmesi davranışı belirtilebilir. Yine günlük dilde **"şeytanın avukatı** – devil's advocate" olarak adlandırılan ve düşünülen bir kararın tam tersini savunma olayı, bir anlamda bu tuzaktan kurtulma yönünde bir adım olarak düşünülebilir.

Son olarak, **kendine aşırı güven** de, karar vericiler için bir gizli tuzak rolü oynayabilir. Olayları, sorunları bildiğini, bunların çözüm yollarının ne olduğunu bildiğini düşünen ve buna tam olarak inanan yöneticiler için bu tuzağa düşme olasılığı daha fazladır. Özellikle küreselleşme ve hızlı çevre değişmelerinin yarattığı daha çapraşık hale gelen çevre koşulları nedeniyle, kendine ve sorunlarla ilgili olarak yapmış olduğu tanımların doğruluğuna aşırı güvenen yöneticilerin bu tuzak konusunda duyarlı olmaları yararlıdır.

10. YÖNETİCİ AÇISINDAN ANLAMI

Karar verme ile ilgili olarak yukarıda ele aldığımız hususların yönetici açısından anlamı nedir? Bunu aşağıdaki şekilde belirtebiliriz:

1. Bir defa, kişisel olarak, tercih ve seçim yapma işinden hoşlansın veya hoşlanmasın, yöneticilik fonksiyonu olan bir kişinin en önemli aracı "karar verme" olacaktır. Yani yönetici daima seçim yapmak durumunda olan bir kişidir.
2. Yönetici, eğer karar vermede birtakım güçlükler ile karşı karşıya ise, bu güçlüklerin nereden kaynaklandığını bulma imkânına sahiptir. Gerçekten yöneticiyi kararsız yapan nedir?
3. Yöneticiler karar sürecine karşı daha duyarlı hale gelerek muhtemel kararsızlık sorunlarına düşmemiş olurlar. İyi karar verici olmayı iyi bir atlet olmaya benzetirsek, nasıl iyi bir atlet çalışmasının her safhasını dikkatli bir şekilde inceleyip yaptığı hatalardan kaçınmaya çalışıyorsa, iyi bir yönetici de karar verme sürecindeki hatalarını ve eksiklerini inceleyerek bunları tekrarlamaktan kaçınabilir[35].

Bu anlamda kararsızlık sorunlarının veya kararsızlıkla sonuçlanan durumların başlıcaları şunlardır:

- Sorunun tarifi ile ilgili bir çerçevenin olmayışı. Esasında soru sormak demek belli bir olayın etrafına bir çerçeve çizmek demektir. Daha doğrusu sorunu veya olayı formüle etme tarzı, çerçeveyi belirtir. Karar verme ile ilgili olarak çoğu kez ya böyle bir çerçeve yoktur veya geliştirilen çerçeve realiteye uymamaktadır.
- Çoğu kez fiili karar verme tarzı yukarıda işaret edilen sürece uymamaktadır. Bazı yöneticiler, geçmişte verdikleri kararların başarısı ve kendilerine güven dolayısıyla, sistematik bir inceleme ve analiz yerine anında ve gördüğü kadarı ile karar verme yoluna gitmektedir. Bazen "shooting from the hip" olarak da adlandırılan bu durum yöneticiler için bir karar tuzağıdır.
- Organizasyon içindeki tekseslilik veya **farklı düşünmeme (groupthink)** olayı da yöneticiler için bir diğer tuzaktır. Karar vermek durumunda olan yönetici sürekli olarak herkesin aynı şeyi düşündüğü, organizasyon üyeleri arasında bir çatışma çıkmasın diye önemli kararların verilmekten kaçınıldığı durumların farkında ve bilincinde olmalıdır.
- Şurası unutulmamalıdır ki karar, yönetim işinin önemli olmakla beraber sadece bir bölümüdür. Daha da önemli olan kararı uygulatarak sonuç almaktır. Eğer alınan sonuç yoksa yönetim işinin etkin olduğu söylenemez.
- Karar verme ile ilgili olarak vurgulanması gereken bir diğer husus, kararların niteliğine ve karar vericinin organizasyon kademelerindeki yerine göre karar sürecini kullanmanın farklı olduğudur. Benzer nitelikte ve sık sık tekrarlanan ve rutin nitelikteki kararlar için her seferinde bu karar verme sürecinin safhaları ayrı ayrı ele alınmaz. Bu gibi durumlarda ne yapılacağı bir defa kararlaştırılır. Bundan sonra benzer durumla karşılaşıldığında bu daha önce verilmiş bulunan karar uygulanır. Bu tür kararlar için standart prosedürler oluşturulur ve bu prosedürde tanımlanan adımlar izlenerek karara ulaşılır. Bu tür kararlara daha çok organizasyonun alt kademelerinde rastlanır. Bu tür kararlar rutin ve programlanabilir türde kararlardır.

  Ancak organizasyonun üst kademelerindeki kararlar vade itibariyle genellikle orta ve uzun vadeli; kapsam itibariyle tüm işletme veya departmanı kapsayacak kadar geniş ve nitelik itibariyle rutin olmayan ve programlanamayan nitelikte kararlardır. Bu nedenle bu kademelerdeki kararların pek çoğunda, karar sürecinin her safhasının ayrı ayrı ele alınması beklenmelidir.

Karar verme yeteneğinin ancak karar verme suretiyle gelişebileceği unutulmamalıdır. Özellikle yönetici yetiştirme ve geliştirmenin bu karar verme bazına oturtulması bu yeteneğin geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır.

- Nihayet, karar verme yeteneğinin ancak karar verme suretiyle gelişebileceği unutulmamalıdır. Özellikle yönetici yetiştirme ve geliştirmenin bu karar verme bazına oturtulması bu yeteneğin geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır.

11. TARTIŞMA SORULARI

- Bir yönetici karar verirken öncelikle iş yerini düşünmeli, ancak eğer vereceği karar işleri için olumlu fakat kendi sosyal yaşantısını etkileyecek boyutlarda ise ne yapmalıdır?
- Yönetici karar verme aşamasında üstleri ile görüş ayrılığına düştüğü durumlarda nasıl bir yol izlemelidir?
- Yöneticilerin karar alma ilkeleri neler olmalıdır?
- Sürekli yeni fikirler ileri sürmek, bu konuda üretken olmak yani araştırmaya önem vermek her zaman doğru bir iş midir? Bunun diğer yöneticiler üzerindeki etkilerini de düşünmek gerekmez mi?
- Böyle bir üretken tutum zaman zaman yönetici için bir risk kaynağı oluşturmaz mı?
- Doğru karar vermenin şartlan nelerdir?
- Yönetici olarak sorunları teşhis ettiniz, alternatifleri buldunuz ve gerekçelerinizle beraber üstünüze ilettiniz. Ancak beklediğiniz çözüm pek çok neden ileri sürülerek geciktirilmektedir. Bu durumda yönetici ne yapmalıdır?
- Gelişen dünya ve teknolojiler yöneticilerin karar vermelerini ne yönde etkileyecektir?
- Çabuk ve ucuz karar mı, yoksa geç, pahalı ama doğru karar mı? Ölçü nedir?
- Yöneticinin verdiği karar hatalı ise, bu yöneticinin uygulayıcılar üzerindeki etkinliğini azaltır mı?
- Her tecrübeli elemanın mutlaka yönetici olmaya zorlanması şart mıdır?
- Verdiğiniz kararların bir üstünüz tarafından kabul görmemesi durumunda ortaya çıkabilecek kayıpların sorumluluğu kime aittir?
- Bir karar verirken mantığınıza göre doğru bildiğinize göre mi, işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre mi, amirinizin bekleyişlerine göre mi seçim yapmalısınız? Doğrusu nedir?
- Yöneticinin verdiği kararlardan dönmesi veya hatalı karar verdiğini kabul ederek kararını değiştirmesi alt kademeleri nasıl etkiler?
- Size verilen hedefi gerçekleştirecek kararlan verdiniz ve hedefi gerçekleştirdiniz. Fakat verilen hedefin yanlış olduğu ortaya çıktı. Sorumlusu kimdir? Kendisine hedef verilen kişi bu hedefin doğruluğunu tartışmalı mıdır?
- Üst yönetim hedeflere ulaşmada sürekli olarak az eleman çok iş prensibini uygulamaya çalışıyorsa orta kademe yöneticisi olarak nasıl başarılı olabilirsiniz?
- Karar verme sürecinde hayal gücü ve cesaretin yeri nedir? Şart mıdır?
- "Karar veremeyen", sürekli olarak "bir düşünelim bakalım", "sonra hallederiz" diyerek kararlan geciktiren bir yönetici yanında çalışıyorsanız gecikmelerin ortaya çıkaracağı kayıplar konusunda sorumluluğunuz nedir? Ne yapmalısınız?
- Haberleşme teknolojisindeki gelişmeler karar verme sürecini nasıl etkilemektedir?
- Yöneticinin belirlediği hedefler için gerekli kaynaklar daima yetersiz kalıyor? Bu durumda yanlışlık nerededir? Ne yapmak gerekir?
- Yönetici problemleri teşhis eden bir kişi mi, yoksa çözüm alternatifleri geliştiren bir kişi mi olmalıdır?
- Yönetici verdiği kararın doğruluğundan nasıl emin olabilir?
- Karar vermek için gerekli tüm bilgiye sahip olmak için beklemek mi gerekir yoksa eksik bilgi ile riski de göze alarak, karar vermeli mi?
- "Karar vermeyen hata yapmaz". Karar verenin hata yapma ihtimali olacaktır. Bunu azaltmak için ne yapmalıdır?
- Astlarının verdiği bilgiye inanmayan, sürekli olarak başka kanallardan kontrol eden, sorunları daima kendisi tanımlamaya çalışan bir yöneticinin yanında başarılı bir ast olmanın şartları nelerdir?
- Amirinizin verdiği kararların yanlış olduğuna inanıyorsunuz. Bu durumda ne gibi önlemler almanız lazımdır?
- Yöneticinin her konuda muhakkak kararlı olması şart mıdır?
- Yöneticinin kişisel özellikleri ve değer yargıları, dünya görüşü ile karar süreci arasında ilişki var mıdır? Bu ilişkiler önemli midir?

KISIM EKİ – I

"Nominal Grup Tekniği" Uygulaması İle İlgili Örnek[36]

(Üzeyir Garih'in Deneyimlerim II kitabından alınmıştır)

Özellikle büyük bir müessesede aynı konunun çeşitli aşamalarında birçok etkili ve yetkili kişinin çalıştığı görülür.

Sözü geçen kişiler arasındaki rekabetin yanı sıra, her birinin ego'su ve kendi fikirlerini kabul ettirme isteği ve çabası, kişilerin güçleri, birbirlerine saygıları ve etkinlikleri dolayısıyla yetersiz kararların çıkması sonucunu doğurur.

Alınan kararların beklenen sonucu vermemesi halinde, kararla ilgili tartışmalara katılan kişilerin "Ben demedim mi? Zaten böyle olacağını söylemiştim!" şeklinde birbirini suçlamaların ortaya çıktığı ve problemi daha karmaşık ve çözümsüz bir şekle soktuğu görülür. Hedef, herkesin "Bu karar benim kararımdır, karara katılıyorum, sorumluluğunu paylaşıyorum!" diyeceği bir kararın üretimidir. Satışı artırılmak istenen bir üründe, renk, tip, reklam, satış kanalları gibi değişik ögelerin sorumluları çeşitlidir. Satış artırımını herkes, başkasının yapacağı bir değişiklikten beklemektedir.

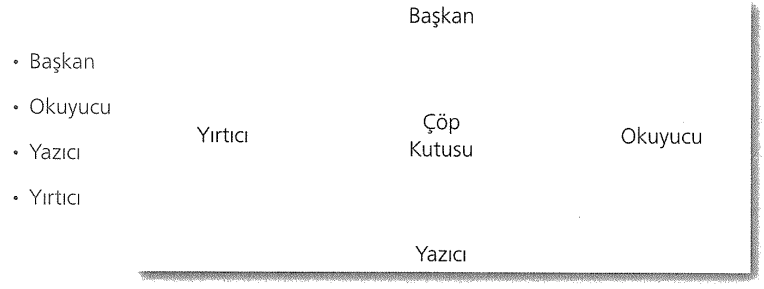
Satıcı, üreticiyi kalite ve maliyet yüksekliği yönünden suçlarken; üretici, kötü satış kanal ve yöntemlerinin yanı sıra, etkisiz reklam dolayısıyla satıcıyı suçlar. Sonuçta, rakip grup veya kişiler arasındaki mücadelenin, satışı artırmak şöyle dursun, çok kere azalttığı dahi görülmüştür.

Satıcı – üretici – bayi – reklamcı – depocu – nakliyeci, satış üzerinde tüm organların uygun göreceği, sorumluluğunu paylaşacakları bir karar almak için, "Avis" araba kiralama şirketi tarafından, özeti aşağıda anlatmaya çalışacağımız bir yöntem geliştirilmiştir.

Bir hedefe yönelik bir kararın alınmasında on altı kişinin etkin olduğunu farz edelim. Bu on altı kişi, gelişigüzel dörder kişilik dört masaya oturtulur.

Her bir masada oturanın önünde kapalı iki kâğıt ve masanın ortasında küçük bir çöp kutusu bulunur.

Oturan kişiler, önlerindeki kapalı kâğıtların birini açarlar. Bu kâğıtlara sıra ile;



paragrafları yazılır. Oturan karar verici kişiler, ikinci kâğıtlarını açarlar.

Bu kâğıtlardan herkesin önünde birer, yalnız yazıcının önünde iki adet mevcuttur.

İkinci kâğıt, aşağıda gösterilen şekilde düzenlenmiş olup, yazılı cümleler örneğin bir satış artırımı konusu için aşağıda gösterilmiştir.

(A) .....
(B) .....

(X)	a	b	c	d	e
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
6)					
7)					
(C)					

(A) *Satış artışı konusunda ortak karar çizelgesidir.*

(B) *(X) sütununa satış artışı konusunu çözmek için aklınıza gelen (7), önlem veya kararı büyük harflerle yazınız.*

a) *Bu çözüm, önlem ve kararın uygulanması şirketimizin imajını nasıl etkiler?(+), (–) yazınız.*

b) *Bu çözüm, önlem ve kararın uygulanması şirketimizin finans durumunu nasıl etkiler? (+),(–) yazınız.*

c) *Bu çözüm, önlem ve kararın uygulanması rakiplerimizi nasıl etkiler? (+), (–) yazınız.*

d) *Bu çözüm, önlem ve kararın uygulanması üretim birimimizi nasıl etkiler?(+), (–) yazınız.*

e) *Ayrıca e, f, g sütunlarında gerekli etkilenmeler profesyonel bir üst düzey yönetici tarafından saptanarak yazılır.*

Yukarıda sıraladığımız çözüm, önlem ve kararlardan en çok (–) almış olanlardan iki adedini siliniz. Kâğıdınızı okuyucuya veriniz.

Yukarıda satış artırımı için yapılan uygulama (a) (b) (c) (d) (e) sütunlarındaki etkilenme alanlarını değiştirmek suretiyle başka konulara da uygulanabilir.

"Okuyucu" masadaki dört kişinin kâğıtlarını alıp karıştırır ve sırasıyla çözüm, önlem ve kararları okur ve listeleri "yırtıcıya" aktarır.

Yazıcı da, okunan önerileri önündeki aynı türdeki ve fakat yirmi sıra bulunan listeye yazar.

Çeşitli kimseler tarafından önerilen aynı kararlar yok edilir. Genelde sonuçta on ila on iki çözüm, önlem ve karar kalır.

"Yırtıcı" kâğıtları yırtar ve çöp sepetine atar.

"Başkan" tartışmayı açar ve yazılmış anonim olmuş kararlar beş veya yedi adede indirilir.

Dört masanın başkanları masalarının ortak karar listeleri ile bir araya gelip aynı oyunu tekrarlarlar.

Sonuçta kalan beş veya yedi önlem, çözüm veya karar, bu kez on altı kişinin ortak kararları olacağından ilgili kişi, bunların uygulanması sonucu başarıya ulaşmaktan kendini görevli ve sorumlu sayar.

DİPNOTLAR

1) TDK Sözlük, 6. Baskı, 1974, s. 454.
2) Robert KREITNER and Angelo KINICKI: **Organizational Behavior**, 3rd Ed., Irwin, 1995, 5. 300.
3) Sündüz AKAGÜNDÜZ; **Hata Türü ve Etkileri Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, 1995, 5. 8 ve devamı.
4) Adam FROST and Matt HOLBEN; **"Building a Better Heuristic";** Infantry; November-December 2011, Professional Forum, s. 14 ve devamı
5) Richard M. HODGETTS; **Management, Theory, Process and Practice**; 5 th Ed., Hacourt Brace Jovanovich; 1990, s. 283.

5a) http://signalvnoise.com/posts/1244-defining-the-problem-of-elevator-waiting-times

6) Atilla BARANSEL; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No. 101, İstanbul, 1979, s. 68.
7) "paradigmapping"; http://home.att.net~visualizer/page10.html
8) Bu konuda bakınız: Anton KÜHBERGER; **"The Framing of Decisions: a New Look at Old Problems";** Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol: 62, No. 2, May 1995, s. 230-240 ve Shu LI and Austin ADAMS; **"Is There Something More Important Behind Framing?",** Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol: 62, No. 2, May 1995, s. 216.
9) Amos TVERSKY and Daniel KAHNEMAN; **"The Framing of Decisions and the Psychology of Choice";** Science, Vol.211, 30 January 1981, s.453
10) A. Kühberger, aynı eser, s. 231.
11) Aynı eser, s. 230.
12) http://managament.about.com/library/weekly/09/08/2002.htm
13) Besim BAYKAL; **Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler**, İstanbul, 1981, s.280.
14) R. KREITNER and A. KINICKI; aynı eser, s. 324.
15) Bu konuda bakınız: Zeynap ÜNALAN; **"Nasıl Karar Veriyoruz?";** Bilim ve Teknik, Ocak 2012, 34.
16) Aynı eser, s.37

16a) Wayne D. HOYER, Deborah Macinnis, Rik Pieter; **Consumer Behavior,** 6th Ed., South-Westernm Cengage Learning, 2008, s. 268.

17) Bu konularda özellikle bakınız: Mustafa AYSAN; **Maliyetler ve İşletme Kararları**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No. 27, İstanbul, 1974, s. 78 ve devamı.
18) Talha HARCAR; **Karar Verme**, Kara Harp Okulu Komutanlığı Yayını, Ankara, 1992, s. 81.
19) Aynı eser, s. 83.
20) R. KREITNER and A. KINICKI, aynı eser, s. 304.
21) Hal G. RAINEY; **"A Reflection on Herbert Simon: A Satisficing Search for Significance";** Administration and Society; Vol: 33, No. 5, Nov. 2001, s. 497 ve devamı.
22) Selami SARGUT; **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim,** V Yayınları, Ankara, 1994, s. 9 ve devamı.
23) İlhan ERDOĞAN; **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarına Uygulanmasının Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma,** Doktora Tezi, İ.Ü. Yayını, No: 2060, İstanbul, 1976.
24) Bu konularda bakınız: Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL; **Örgütsel Davranış,** Anadolu Üniversitesi Yayını, No. 111, Eskişehir, 1996, s. 146 ve devamı.
25) Nancy ADLER; **International Dimension of Organizational Behavior,** Irwin, 1994, s.6.
26) Aynı eser, s. 166.
27) Cem KOZLU; **Liderin Takım Çantası**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2009, s. 64.
28) Robert COFFEY ve diğerleri; **Management and Organizational Behavior**, Irwin, 1994, s. 36.
29) David A. GARVIN ve Michael A. ROBERTO; **"What You Don't Know About Making Decisions",** Harvard Business Review, Vol: 79, No. 8 September 2001, s. 108 ve devamı.
30) Bu konularda özellikle bakınız: Selami SARGUT; **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, V Yayınlan, Ankara, 1994, 5. 71 ve devamı.

30a) Orhan KARAVELİ; **O Olmasaydı;** Doğan Kitap, 2014, s. 173.

31) Robert COFFEY ve diğerleri; aynı eser, s. 503.

32) Üzeyir GARİH; **Deneyimlerim II**, Cem Ofset, 1991, s. 121-123.

33) John. S. Hammond, Ralph L. Keeney and Howard Raiffa; **"The Hidden Traps in Decision Making"** Harvard Business Review, September-October, 1998, s. 3-8

34) Cuma ÇATALOLUK**; "Sıfır Tabanlı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği;** http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Cuma%20%C3%87ATALOLUK/%C3%87ATALOLUK,%20Cuma.pdf

35) Edward RUSSO and Paul SCHOEMAKER; **"Decision Traps and How to Avoid Them;** Chemical Engineering, May 1991, s. 181.

36) Üzeyir GARİH; aynı eser, s. 121.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Üçüncü Kısım

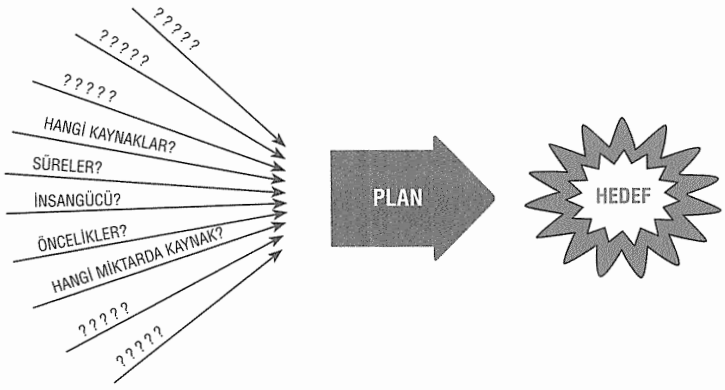
YÖNETİCİLİK VE PLANLAMA

GİRİŞ: YÖNETİCİLİK VE PLANLAMA

Planlama ile karar süreci arasında çok yakın ilişki vardır. *Karar, bugünden, geleceğe ilişkin bazı tercihlerin yapılması* şeklinde tanımlanmıştı. Plan da, en basit tanımı ile *herhangi bir konudaki kararların toplamı* olarak tanımlanabilir. Yöneticiliğin en önemli özelliğinin karar vermek olduğunu belirtmiştik. İşletmenin tepe yöneticisi, işletme faaliyetlerinin çeşitli yönleri ile ilgili olarak vereceği kararlarla bir anlamda işletmesinin "oyun planını", "senaryosunu", "yol haritasını" belirlemiş olacaktır. Yani yöneticinin emrine verilen maddi, beşeri ve bilgi kaynakları, gelecekte ne elde etmek, neye ve nasıl ulaşmak için kullanılacaktır. İşte bu konularda verilen kararların toplamı planı oluşturur.

Durum işletmeler açısından böyle olduğu gibi, bireyler, aileler, yerel yönetimler ve devlet açısından da böyledir. Bu birimler de, benzer şekilde, kaynaklarını nasıl ve ne için kullanacaklarının veya belli amaçlara ulaşmak için ne kadar kaynağa ihtiyaç duyacaklarının ve bunları nereden sağlayacaklarının kararlarını verirler. Bu tür kararların toplamı planı oluşturur.

Geleceğe dönük olarak, yani yakın, orta veya uzak gelecekte hangi hedeflerin esas alınacağı, bunlara nasıl ulaşılacağı, hangi kaynakların kullanılacağı, bu kaynakların nerelerden temin edileceği vs gibi konuların bugünden karara bağlanması süreci "planlama süreci"ni ifade eder. Bu sürecin sonunda ortaya çıkan kararlar da, kapsamları ve zaman sürelerine göre stratejik planlar, operasyonel, taktik ve alternatif planlar, kriz planları, acil durum (emergency) planları, programlar, bütçeler olarak çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Bu anlamda planlama, teknik niteliği olan ve uzmanlık isteyen bir çalışma alanı haline gelmiştir.



ŞEKİL 1: PLANLAMA SÜRECİ

Plan olayı, her ne kadar netice itibarıyla kararlar toplamı olarak ifade edilse de, planlama olayına bir başka açıdan bakmak da mümkündür. Gerçekten, bazen insanların, hatta kurumların herkesin paylaştığı yazılı, formal hale gelmiş bir plana sahip olmadığı görüldüğü gibi, bazen de planla ilgili düşünce ve kararların sadece girişimci veya yöneticinin kafasında kaldığını, paylaşılmadığını görürüz. Hatta bazen daha ileri gidilerek, planın bir anlamda geleceği tahmine dayandığını, kimsenin gelecekte ne olacağını bilme imkânı olmadığı, bu nedenle asıl olanın" günü yaşamak" olduğu gibi anlayış ve davranış tarzı da görülmektedir. Bu tarz bir anlayış, bir zamanların çok tutulan şarkısına, **"que sera sera - olan olmuştur, olacak da olmuştur", konu olduğu gibi, günlük dilde de "eğer nereye gitmek istediğinizi bilmiyorsanız, her yol sizin için makbuldür"** şeklinde bir deyişe dönüşmüştür. Şimdi burada söylemek istediğimiz planlamanın, **"teknik" bir olay olmaktan çok "zihnî, bilişsel" hatta "kültürel" bir olay** olduğunu vurgulamaktır. Yani planlama, bir "zihni

durumu", "paradigmayı – dünyaya ve olaylara bakış tarzını", "düşünce tarzını", kısaca bir "state of mind"ı ifade etmektedir. Bu konuda örnek olarak, 2. Dünya Savaşı'nın başarılı komutanı General D. Eisenhower'ın, askeri uygulamalar çerçevesinde söylediği, **"planlar hiçbir şeydir, fakat planlama her şeydir"** sözü gösterilebilir. Bu ifadeyi, planlamanın sadece plan yapmaktan ibaret ve teknik bir iş olmadığı, yapılan her planın kısa sürede güncelliğini kaybedebileceğini, oysa önemli olanın, sürekli olarak "planlama bakış açısı"na sahip olmak, yani daima "ne hedeflemiştik – nereye ulaştık – neden – gerekli önlemler nedir" şeklindeki bir bakış açısı olarak yorumlayabiliriz.

1. PLANLAMA NEDİR, ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

1.1. Plan ve Planlama

Plan nedir? Bu soruya yukarıda kısaca "plan bir karardır veya kararlar toplamıdır" şeklinde cevap vermiştik. Bu karar veya kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmalarıdır. Dolayısıyla en genel tanım olarak "plan, bugünden, gelecekte nereye ve nasıl ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır" şeklinde tarif edilebilir. Böyle bir karar, plandır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmaktadır. Tek farkı planların birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır.

Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan bir sonuçtur. Planlama bir süreçtir. Yukarıda belirttiğimiz gibi General Eisenhower'ın vurgulamaya çalıştığı husus, kanımızca, şudur: Önemli olan planlama, yani sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında, kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşünmektir[1]. Plan ise süreç sonunda yapılan bir tercihi ifade eder. Kararın verilmesi ile süreç tamamlanmıştır. Şimdi bu karar uygulanacaktır. Uygulama sırasında karşılaşılan sorunları aşacak taktik kararları almak ve plan hedeflerine ulaşma yönünde değerlemeler yapmak sürekli planlama sürecini kullanmak demektir. Yönetici açısından önemli olan bulunduğu örgüt kademesi ve işin özelliklerine göre zihninin daima yakın veya uzak geleceğe ait konularla meşgul olmasıdır.

> En genel tanım olarak "plan, bugünden, gelecekte nereye ve nasıl ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır" şeklinde tarif edilebilir.

Yukarıdaki açıklamaları, bireysel ve her büyüklükteki organizasyonu kapsayacak şekilde daha güncel ve pratik hale getirmek için planlamaya şöyle de bakılabilir: Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak;

- Ne
- Ne zaman
- Nasıl
- Nerede
- Kim tarafından
- Neden
- Hangi maliyetle
- Hangi sürede
- Hangi kalitede

sorularına cevap vermeye çalışmayı ifade eder. Bu soruların cevapları da planı oluşturur. Eğer, yönetici olsun veya olmasın, herhangi bir kimse yaptığı herhangi bir işle ilgili olarak bu sorulara cevap verebiliyorsa planı var demektir. Bu soruların cevabı yoksa plan yok demektir. Dolayısıyla bu temel planlama sorularını, kişilerin (şu anda bu satırları okuyan siz de dâhil olmak üzere), yapmakta oldukları işlerin her safhasına uygulamak ve o konularda planı olup olmadığını anlamak mümkündür.

Planlama olayına biraz daha yakından bakıldığında, bunun sadece belirli teknik veya metotları kullanmaktan çok farklı bir şey olduğu, daha önce vurguladığımız gibi bir nevi "düşünce tarzı" (state of mind) ve yaşam tarzı olduğu görülür. Çünkü planlama geleceğe bakmakla özdeştir. Dolayısıyla eğer kişi geleceğe bakmak yerine bugünü yaşıyorsa (hatta bazıları dünü dahi yaşayabilir) yukarıdaki temel planlama soruları üzerinde düşünmeyecektir. Hatta bazıları için bu bir inanç konusu dahi olabilir.

Planlama olayına biraz daha yakından bakıldığında, bunun sadece belirli teknik veya metotları kullanmaktan çok farklı bir şey olduğu, daha önce vurguladığımız gibi bir nevi "düşünce tarzı" (state of mind) ve yaşam tarzı olduğu görülür. Çünkü planlama geleceğe bakmakla özdeştir.

"Que Sera Sera" şarkısının ifade ettiği anlam gibi, bazıları biraz kaderci bir yaklaşımla, geleceğin zaten belli olduğunu, kişilerin kendi gayretleri ile bunu değiştiremeyeceklerini (alın yazısı) kabullenebilirler. Amacımız bunun böyle olup olmadığını tartışmak değil, fakat planlamanın esasında bir yaşam tarzı, bir dünya görüşü ve değer ve inançlar toplamı olduğuna işaret etmektir. Konu böyle ele alındığında, planlamanın toplumsal kültür özellikleri ile yakından ilgili olduğu görülür. Genel toplumsal kültür ve onu oluşturan diğer alt-kültür özellikleri kişilerin "planlama" konusundaki davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Konunun yönetici açısından anlamı ve önemi şudur. Yönetici rolünü oynayanlar, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine maddi ve insangücü kaynaklarının verildiği bir "emanetçidir". Yönetici bu kaynakları en iyi şekilde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirecektir. İşte planlama bunun önemli bir aracıdır. Eğer plan yoksa bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını belirlemek zor olduğu gibi yöneticinin bunları iyi kullanıp kullanmadığını da belirlemek ve değerlemek mümkün olmayacaktır. Çünkü gidilecek yol belli olmadığı için bütün yollar makbul olacaktır. Oysa klasik iktisadın temel ilkesi, kaynakların kıt olmasıdır. Yönetici kıt kaynakları kullanan bir kişidir. O halde bu kaynakların en iyi şekilde kullanılması gerekir. Dolayısıyla yöneticilik görevi üstlenen bir kişi, özel yaşamdaki tutum ve davranışı ne olursa olsun, planlama yapmak zorundadır.

Bunu bir benzetme ile şöyle açıklayabiliriz: Yönetici, **"senaryolu oyun"** oynamak zorundadır. Bu anlamda, senaryo, kaynakların ne için, nasıl ve hangi süreyle kullanılacağını ifade eder. Senaryolu oyunun aksi "orta oyunu" dur. Bir sanat dalı olarak "orta oyunu" son derece üstün yetenekler isteyen bir dal olarak görülmektedir. İşletmecilik ve yöneticilik yaşamında, organizasyonun her kademesinde bu şekilde hep "olağanüstü" insanlar bulmak zordur. Dolayısıyla "orta oyunu" yerine "senaryolu oyun" tercih edilmelidir. İşletmenin planı, senaryosudur. Şüphesiz, bazen senaryo iyi olmadığı halde oyun başarılı olabilir, çünkü oyuncular çok başarılıdır. Bazen de senaryo iyi olduğu halde oyun çok kötü oynanabilir. Çünkü oyuncular kötü olabilir. İdeal olanı hem senaryonun iyi olması, hem de oyuncuların iyi senaryoyu hazmetmiş ve oynamaya arzulu olmalarıdır.

Yönetici, "senaryolu oyun" oynamak zorundadır.
İşletmenin planı senaryosudur.

1.2. Planlamanın Özellikleri

Planlama olayının iki temel özelliği hemen göze çarpmaktadır.

Bunlardan birisi planlamanın, geleceğe dönük bir düşünme, değerleme, araştırma ve inceleme işi olmasıdır. **Planlama geleceğe bakışı ifade eder.** (Kontrol – denetim ise geçmişe bakmayı ifade eder). İkincisi de planlama ile "risk alma" arasındaki ilişkilerdir. Çünkü geleceğe dönük tahminlere dayanarak bugünden kaynakları belli hedeflere tahsis etmek bünyesinde risk taşıyan bir karardır.

Planlamanın geleceğe bakmakla özdeş olması, bu faaliyeti, "belirsizlik" (uncertainty) ile ilişkili hale getirmektedir. Planlama gelecekte ulaşılmak istenen nokta veya durumların belirlenmesi olduğuna göre, bu nokta veya duruma doğru giderken işletme içi ve dışı koşulların nasıl gelişeceğini tam olarak bilmek mümkün değildir. Gelecekteki şartların ne olacağının bugünden bilinememesi planlamayı bir çeşit "geleceği tahmin" işi haline getirmektedir. Bazılarına göre bu durum, planlamayı bir nevi falcılık yapmaya dönüştürmektedir. (Nitekim geçmişte bazı yöneticilerin önemli kararlar vermeden önce falcılara başvurduğunu tarih kitapları yazmaktadır.) Diğer bazılarına göre ise, bu belirsizlik durumu bilimsel tahmin yöntemleri ve yaklaşımları ile çözülebilecek bir durumdur.

Tahmin ile planlama çok yakından ilgilidir, fakat aynı şey değildir. "Tahmin" olayların, gelecekte almaları en muhtemel şekil ve alternatiflerini bulmak, olayların yönünü kestirmek ve muhtemelen "ne olacak" sorusuna cevap vermekle ilgilidir. "Planlama" ise, olayların tahmin edilen bu şekli veya gelişme yönü ve en muhtemel (olası) olay karşısında "ne yapılacak" sorusuna cevap vermekle ilgilidir.

Tahmin ile planlama çok yakından ilgilidir, fakat aynı şey değildir. "Tahmin" olayların, gelecekte almaları en muhtemel şekil ve alternatiflerini bulmak, olayların yönünü kestirmek ve muhtemelen "ne olacak" sorusuna vermekle ilgilidir. "Planlama" ise, olayların tahmin edilen bu şekli veya gelişme yönü ve en muhtemel (olası) olay karşısında "ne yapılacak" sorusuna cevap vermekle ilgilidir.

Örneğin yılsonu itibariyle altın veya döviz fiyatlarının hangi düzeye ulaşacağını söylemek bir tahmin işidir. Tahmin edilen bu düzey karşısında bugün, işletmenin, kaynaklarını nerede ve nasıl kullanacağı, yani *ne yapacağı* ise *planlama* işidir. Aynı şekilde II. Dünya Savaşı'nı sona erdiren Normandiya Çıkarması sırasında, meteoroloji uzmanlarının hava koşullarının ne olacağı konusunda söyledikleri bir "tahmin", buna karşılık bu tahmini kullanarak çıkarma harekâtı ile ilgili olarak ne yapılacağını kararlaştırmak bir planlama işidir. Olayların geçmişteki gelişme, trend ve özelliklerini inceleyerek belirli varsayımlarla bunların gelecekte de tekrarlayacağını varsayan ve buna göre çeşitli istatistik tekniklerle ve modeller ile tahminlerde bulunmaya yarayan yöntemler planlamacılar tarafından bilinmektedir. Dolayısıyla tahmin yapmak bilimsel yönü ağır basan bir iş haline gelmiş bulunmaktadır. Tahmin işini yapan bu uzmanlar, yöneticinin bugünden, geleceğe dönük bazı tercihleri yapabilmesi için gerekli bilgi ve veriyi sağlamak durumundadır. Ayrıca planlama yapan yöneticinin de değişik alanlarda tahminlere ihtiyacı vardır. Yönetici bütün bu tahminleri kendi açısından değerleyecek ve mevcut kaynakların hangi yönde, hangi hedefler için, neyi başarmak için kullanılacağı kararını verecektir. İşte bu karar planın bir parçasıdır ve verilen bu tür kararların toplamı planı oluşturacaktır.

Planlamanın çeşitli safhalarında kullanılan yöntemlere örnek olarak, en basitinden en çapraşık ve kantitatif olanına kadar değişmek üzere, aşağıdakiler sayılabilir:

- Başparmak ilkesi (rule – of – thumb; olsa olsa metodu)
- Sezgiler
- İş akış diyagramları
- GANNT şemaları
- Başabaş analizleri
- Nakit bütçesi
- Muhasebe hesap planı
- Bütçeleme
- Bugünkü değer analizleri
- Korelasyon analizi
- Zaman serileri analizi
- CPM

- PERT
- Karar ağacı
- İstatistik karar verme teknikleri
- Simülasyon
- Delphi tekniği
- Senaryo yazma
- Stratejik düşünce

Planlama ile ilgili göze çarpan bir diğer özellik ise, planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Esasında bir yöneticinin karar ve uygulamalarında, amaç, risk ve varsayımlar daima mevcuttur. (Bu arada benzer şekilde, bir işletme kuran girişimcinin kararlarında da bu üçlünün, amaç – risk – varsayımların mevcut olduğunu hatırlayalım.) Bütün bu hususları yönetici açık ve net olarak düşünüp değerleyip, yazılı hale getirmese bile, aldığı kararlar ve yaptığı uygulamalar belirli amaçlara yönelik olacak, belirli varsayımlara dayanacak ve belirli bir riskin göze alınmasını ifade edecektir. İşte esasında planlama, bu ilişkilerin açık ve net bir şekilde ortaya konması, tartışılması, mümkün ölçüde bilimsel yöntemlerle değerlemesinin yapılması ve sonunda rasyonel bir seçimin yapılması faaliyetlerini öngörmektedir. Olaylara bu şekilde yaklaşma, bu yaklaşım sonucu ulaşılan değerlemelere göre neyin ne zaman ve nasıl yapılacağını kararlaştırma, planlamanın öngördüğü davranıştır.

Netice itibariyle, plan, aksiyona (uygulamaya) geçme hazırlığıdır. Bu hazırlık ulaşılmak istenen durumların belirlenmesini, bunun için gerekli seçimlerin yapılmasını (kararların verilmesini), bu seçim sonucu yapılacak işlerin zamanlamasını (ne zaman yapılacağının belirlenmesini) kapsar. Zamanlama unsuru hem planlama sürecinin hem de planın önemli bir boyutudur. Bazı işletmeler ancak belirli olaylarla karşılaştıktan sonra, bunlara tepki olarak karar verirken (reaktif yönetim), diğer bazıları alternatif planlarla değişik çevre koşullarında ne yapacaklarını önceden belirlemektedir (proaktif yönetim).

Plan, aksiyona (uygulamaya) geçme hazırlığıdır.

2. PLANLAMA SÜRECİ

Yukarıdaki açıklamalardan sonra, planlama yönetim işinin başlangıcı olarak kabul edilir ve ilk sıradaki yönetim fonksiyonu olarak ele alınır. Bu anlamda planlamanın bir süreç şeklinde, birbirini izleyen bir dizi alt faaliyetten oluştuğu görülür.

2.1. Planlama Sürecinin Başlangıcı: Misyon Açıklamaları ve Vizyon

Planlama sürecinin başlangıcı nedir? Buna, "planlama yapmak yani geleceğe bakmak zorunluluğu olduğunun anlaşılmasıdır" diye cevap vermek mümkündür. Yani planlama süreci, yöneticinin (genelleştirerek bir bireyin de diyebiliriz) çevresinde, yararlanabileceği birtakım fırsatlar olabileceği veya kendisini zora sokacak birtakım olayların gelişmekte olabileceği düşüncesine sahip olmasını gerektirir. Böyle bir düşünce, anlayış veya inanç yoksa kişi geleceğe bakamayacak; günlük yaşamda karşısına ne çıkarsa onunla yetinecek veya onu aşmaya çalışacaktır. Bu şekilde günlük yaşamak ve fiilen karşılaşılan sorunlara çözüm aramak şeklindeki bir çalışma ve yönetim tarzı, **reaktif** (tepki gösterici – reactive) bir yönetim olarak adlandırılır. Oysa bunun tersi, problem ortaya çıkmadan harekete geçme ve önlem almayı veya çevrede oluşacağı düşünülen fırsatlardan yararlanmak için hareket etmeyi ifade eden davranış tarzı **pro – aktif** (önlem alıcı, proactive) yönetim tarzıdır[2]. Planlama pro – aktif davranışın temel aracıdır.

Özellikle uzun vadeli ve stratejik nitelikteki planlamada böyle bir anlayışa gelebilmek için, yöneticilerin önce işletmenin varlık nedeni ve nasıl bir işletme olması istendiği konusundaki fikir ve anlayışlarını netleştirmeleri gerekir. Bir işletme neden kurulur veya işletmenin varlık nedeni nedir? Bu sorunun cevabı işletmenin "misyon"unu oluşturur.

İlk bakışta bu sorunun cevabı çok açık gibi görünür ve çoğu kimse muhtemelen "varlık nedeni, kâr etmektir" diye cevap verebilir. Oysa bu yetersizdir, çünkü yöneticiyi yönlendirmeyen bir cevaptır. Çünkü mesela parayı bankaya yatırarak da kâr edilebilir veya emlak alım satımı ile de kâr edilebilir. O halde işletmenin varlık nedeni, o işletmenin ne yapmak üzere kurulduğunu, ne yaparak kâr edeceğini ifade etmelidir. Dolayısıyla "işletme kendisini nasıl görmektedir" sorusuna cevap verilmelidir. İşletme kendisini örneğin, lüks veya orta kalitede inşaat işleri yaparak belli bir miktarda kâr etmeye çalışan bir birim olarak mı görmektedir. Yoksa mesela insanların ihtiyacını giderecek herhangi bir nitelik veya kalitedeki (x) malını üreterek mi kâr etmek istemektedir.

Günlük yaşamak ve fiilen karşılaşılan sorunlara çözüm aramak şeklindeki bir çalışma ve yönetim tarzı, reaktif (tepki gösterici – reactive) bir yönetim olarak adlandırılır. Oysa bunun tersi, problem ortaya çıkmadan harekete geçme ve önlem almayı ifade eden davranış tarzı pro – aktif (önlem alıcı, proactive) yönetim tarzıdır. Planlama pro – aktif davranışın temel aracıdır.

Görüldüğü üzere kâr, sonuçtur. Her ne kadar, işe başlarken ne miktar kâr elde edilmek istendiği karara bağlanıyorsa da (kâr hedefi), bu hedef ancak oynanacak oyunun (inşaat yapmak mı; x malı üretmek mi; her neyse) kararlaştırılması ile mümkündür.

İşletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri işletmelerin "misyon açıklaması" olarak bilinmektedir. Misyon, sözlük anlamı itibariyle, "bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev" olarak tanımlanmaktadır (TDK, s. 575). Bir yönetim kavramı olarak **misyon**, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, **işletmenin varlık nedenini** ifade eder[3].

İşletmenin misyonunu ifade eden açıklamaların nasıl olması gerektiği konusunda bir standart olmamakla beraber, en azından aşağıdaki konularda işletmenin ne düşündüğünün belirtilmiş olması gerekmektedir:

- İşletmenin genel felsefesi ve iş yapma felsefesi
- İşletmenin kendisini nasıl gördüğü
- Hangi müşteri kitlesi veya pazara hizmet sunulacağı
- Üretilecek temel mal veya hizmetlerin neler olduğu
- Kullanılacak temel teknolojiler
- Büyüme ve karlılık konusundaki düşünceleri
- Genel olarak vermek istediği imaj

İşletmelerin bu hususları içeren bir açıklama yapmalarına ve hatta bunu yazılı hale getirerek başta kendi personeli olmak üzere tüm ilgililere dağıtmalarına gerek var mıdır? Yani misyon belirlemenin faydası var mıdır? Bu soruya aşağıdaki nedenlerle "evet vardır" cevabı verilmektedir[4].

- Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm çalışanları neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.
- Misyon açıklaması işletmelerin toplumdaki imajını belirlemektedir.
- Misyon açıklandığı ve özellikle üst kademe yönetim tarafından benimsendiği durumlarda, işletmelerin gereksiz büyümeleri ve ilgisiz sektörlere girmeleri önlenmektedir.
- Misyon açıklamaları motivasyon ve ekip çalışmasına ortam hazırlamaktadır.

- İşletmeler stratejik plan ve programları daha rahat yapma ve değerleme imkânlarına kavuşmaktadır.
- İşletmelerin faaliyet sonuçlarını değerlemek daha sağlıklı ve kolay olmaktadır.
- Kamuoyu, işletmeleri daha iyi değerlemekte ve halkla ilişkiler daha rahat yürütülmektedir.
- Misyon açıklamaları işletmeleri yap – boz'lardan ve zik – zak'lardan kurtarmaktadır.

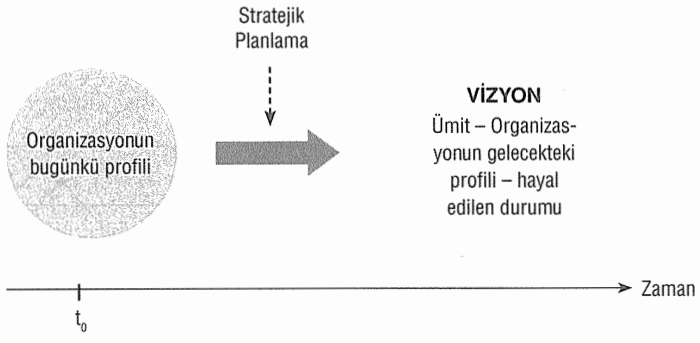
Bu olumlu hususlara karşın, bazen misyon açıklamaları konusunda aşağıdaki hususlar da ileri sürülmektedir:

- Misyon belirleme ve bunu yazılı hale getirme kolaylıkla yapılabilecek bir iş değildir.
- Açıklanmış ve yazılı hale getirilmiş misyon ifadeleri işletmeleri bağlar ve esnekliklerini kaybettirir.
- İşletmelerin içinde bulunduğu iç ve dış koşullar o kadar hızlı değişmektedir ki, işletmelerin bu şekilde kendilerini bağlayıcı açıklamalarda bulunmaları yanlıştır.
- Misyon açıklamaları çoğu kez bir iyi niyet ifadesi ve halkla ilişkiler aracı olmanın ötesine gitmemekte; pek çok işletmenin söyledikleri ile yaptıkları birbirini tutmamaktadır.

Yöneticilik uygulamalarının da gösterdiği gibi, işletmeler bir yandan misyon belirlemenin ortaya çıkaracağı olumlu yönlerden yararlanmak, bir yandan da özellikle günümüzde gittikçe artmakta olan sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve işletme – çevre ilişkileri gibi konulardaki gelişmelere bir cevap olmak üzere kendi misyonlarını belirleme ve açıklama yoluna daha fazla gitmektedir. Büyük işletmelerde yazılı misyon açıklamalarına daha fazla rastlanmaktadır. Küçük işletmelerde ise misyon girişimci – sahip – yöneticinin değer yargıları ve iş yapma felsefesinde ortaya çıkmaktadır.

Planlama olayı ile yakından ilgili bir diğer kavram "vizyon" kavramıdır. Bir yöneticilik kavramı olarak vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktadır[5]. Başka bir deyişle, **vizyon**, işletme ile ilgili olarak **hayal edilen gelecektir.** Muhan Soysal tarafından, yıllar önce, Türkçemizde vizyon yerine "gayehayal" (yani hayal edilen gaye) teriminin kullanılması önerilmişti (Geriye doğru bakıldığında bu önerinin fazla rağbet görmediği anlaşılmaktadır). Vizyon kavramı, yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali ifade etmektedir. Bu anlamda vizyon aynı zamanda bir liderlik kavramı olarak da ele alınabilir, çünkü liderlik ile vizyon sahibi olmak eş anlamlı hale gelmiştir. Vizyonu şu şekilde gösterebiliriz:

Vizyon kavramı, yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali ifade etmektedir.



ŞEKİL 1: ORGANİZASYONUN BUGÜNKÜ DURUMU – VİZYON İLİŞKİSİ

Bu şekilde misyonunu ve vizyonunu tarif etmiş ve açıklamış bir işletmedeki yöneticilerin, bu misyon çerçevesinde bir "oyun planı" belirlemek ihtiyacı duyacakları dolayısıyla planlamayı vazgeçilmesi mümkün olmayan bir faaliyet kabul edecekleri açıktır. Dolayısıyla, General Eisenhower'in belirttiği "Plan hiçbir şeydir fakat planlama her şeydir" görüşünün anlamı ortaya çıkacak ve yöneticiler, yaptıkları planın fazla bir anlamı olmadığını, çünkü planı yaptıkları andan itibaren şartların değişebileceğini, dolayısıyla yaptıkları planın geçerliliğinin kalmayacağını; bu nedenle önemli olanın sürekli ve sistemli bir şekilde geleceğe bakarak planların revize edilmesi, gerekli taktik kararların alınması veya yeni planlar yapılması gerektiğini düşüneceklerdir. Böyle bir düşünce ve bakış açısı "planlama" bakış açısıdır ve önemli olan da budur. Misyon konusu stratejik planlama ile ona dayanan diğer tüm işletme planlarının temelidir. Ancak organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun yöneticilerin, plan yapma gereğini kabul etmesiyle birlikte planlama sürecinin diğer safhalarına sıra gelir.

2.2. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Planlama sürecinin bu aşamasında, işletmenin veya yöneticinin başında bulunduğu birimin, gelecekte belli bir zaman süresi içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri veya nerede ve hangi konumda olmak istedikleri karara bağlanır[6].

Bu konudaki tipik örnekler şunlardır:

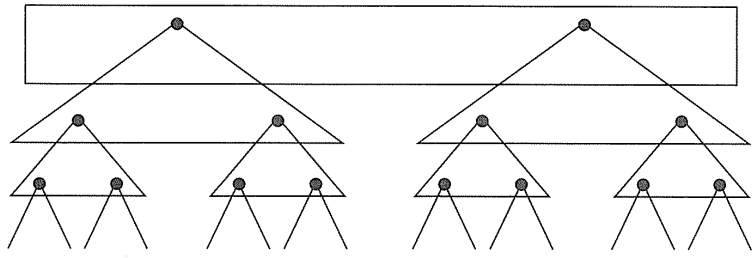
- Yıl sonu itibariyle ulaşılmak istenen satış miktarı
- Yıl sonu itibariyle ulaşılmak istenen satış tutarı
- Yıl sonu itibariyle ulaşılmak istenen pazar payı
- Yıl sonu itibariyle bilançonun alması istenen şekil (proforma bilanço)
- Yıl sonu itibariyle ulaşılmak istenen personel sayısı
- Yıl sonu itibariyle gerçekleştirilmek istenen üretim miktarı
- Yıl içinde uygulanacak eğitim programı sayısı

Bunlara benzer hedefler işletme içindeki çeşitli departmanlar bazında da belirlenebilir.

Amaç veya hedef belirlemenin en önemli ilkesi, karar verme sürecinde daha ayrıntılı ele alındığı üzere, amaçların ölçülebilir olması, gerekli aksiyona işaret etmesi ve zaman boyutunun olmasıdır.

Amaç veya hedef belirlemenin en önemli ilkesi, karar verme sürecinde daha ayrıntılı ele alındığı üzere, amaçların ölçülebilir olması, gerekli aksiyona işaret etmesi ve zaman boyutunun olmasıdır.

İşletmenin tamamını ilgilendiren genel veya stratejik nitelikteki amaçların belirlenmesi ile daha alt kademelerdeki amaçların belirlenmesi ve neticede bir amaçlar hiyerarşisinin oluşması sağlanacaktır. Amaçlar hiyerarşisi Şekil 2'deki gibi gösterilebilir.



ŞEKİL 2: ÖRGÜTSEL AMAÇLAR HİYERARŞİSİ

Bu şeklin ifade ettiği iki anlam vardır: Birincisi işletmenin tüm birimlerinin amaçları ve yaptıkları işler itibariyle birbirine bağlı bir bütün oluşturması gerektiğidir. Oysa uygulamada bazen, birimlerin birbirleri ile çelişkili işler yaptıkları, birisinin yaptığını diğerinin bozduğu sık sık görülebilmektedir. İkinci ise, işletmenin stratejik nitelikteki amaçlarının gerçekleşebilmesi ancak daha alt kademedeki amaçlarının gerçekleştirilmesi ile mümkündür. En alt düzeydeki bir aksaklık bile genel amacın tam olarak gerçekleşmesini olumsuz yönde etkileyecektir.

2.3. Amaçlara Ulaştıracak Alternatif Yolların (Seçeneklerin) Belirlenmesi

Planlama sürecinin bu safhası, gelecekte belli bir zaman süresi sonunda ulaşılması kararlaştırılmış durum veya konuma "nasıl", "ne yaparak" ulaşılabileceğinin irdelenmesi, incelenmesi ve bu yolların belirlenmesini kapsamaktadır.

Alternatif yolların veya seçeneklerin belirlenmesi olarak adlandırılan bu safha esası itibariyle karar verme sürecindeki safhanın benzeridir. Burada da yaratıcı olma, mevcut ve daha önce kullanılmış yollardan farklı bir yol bulabilme, riski az yol bulabilme, rakiplere oranla işletmeye avantaj sağlayacak yollar bulabilme gibi hususlar söz konusudur. Küresel rekabet ortamında, planlamanın bu safhası gittikçe daha önemli hale gelmektedir.

Bazı işletmelerde uygulanan ve görevi sadece yeni, değişik yol ve alternatifler bulmak üzere düşünmek olan "think tank" (düşünce grubu) uygulamaları, planlama sürecinin bu safhası ile ilgilidir. Bu safha yöneticilerin uzman veya danışmanlardan en fazla yararlanabilecekleri bir safhadır. Bu safhanın sonunda, belirlenmiş bulunan hedefe ulaştıracak yollar ortaya çıkmış, gerekli özellikleri ve şartları açısından değerlemeye tabi tutulmuş ve olumlu ve olumsuz yönleri itibariyle sıralanmış olacaktır.

2.4. Alternatifler (Seçenekler) Arasında Seçim Yapma

Aynen karar verme sürecinde olduğu gibi yönetici belirlenmiş bulunan hedeflere ulaştıracak alternatiflerden birisini seçecek (karar verecek)tir. Bu safhanın özelliği seçim yapma işidir. Seçim yapma, işletmenin kaynaklarının, nasıl, ne yaparak kullanılacağının belirlenmesi işidir. Seçim yapma belli bir yöne kanalize olma (commitment) işidir. Böylece, yöneticilerin belli bir konuda yapmış oldukları seçimlerin toplamından oluşan bir belge (doküman) olarak plan ortaya çıkacaktır. İşte ortaya çıkan bu "belge", o işletmenin yol haritası, senaryosu veya oyun planıdır.

3. PLANLAMA ÇEŞİTLERİ

Planlama süreci ve bu süreç sonucu ortaya çıkan planlar çeşitli açılardan sınıflanabilir. Planlarla ilgili ilk sınıflama, planların gelecekle ilgili kapsadıkları zaman süresine göre kısa, orta ve uzun vadeli olarak sınıflanmasıdır. Bilindiği üzere uzun vadeli planlar 5 yıl sonrasını, orta vadeli planlar 1 – 5 yıl arasını, kısa vadeli planlar ise 1 yıla kadar olan zaman süresini kapsayan planlardır.

Planların dikkate aldığı zaman süresi **"planlama ufku"** (planning – horizon) olarak adlandırılmaktadır. Ufku dar olan planlar kısa vadeli planlardır. Planlarla ilgili bir diğer sınıflama, planlama ufkuna dayanarak organizasyon kademelerinde yapılan planlamadır. Buna göre organizasyonun alt ve orta kademelerinde daha çok kısa ve orta vadeli planlar, üst kademede ise orta ve uzun vadeli planlar yapılmaktadır. Bu konuda ABD'de yapılan bir araştırma özet olarak, değişik kademelerdeki yöneticilerin planlama ufku konusundaki dağılımlarını, yani yaptıkları işi 100 kabul edersek, bunun zaman dilimleri itibariyle dağılımını aşağıdaki gibi vermektedir[7]. (Tablo özetlenerek gösterilmiştir)

Planların dikkate aldığı zaman süresi "planlama ufku" (planning – horizon) olarak adlandırılmaktadır.

Genel Müdür	% 1	2	5	10	15	27	30	10
Genel Müdür Yardımcısı	% 2	4	10	29	20	18	13	4
Departman Müdürü	% 10	10	24	39	10	5	1	1
Şef	% 38	40	15	5	2	–	–	–
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	Bugün	1 hafta ilerisi	1 ay ilerisi	3-6 ay ilerisi	1 yıl İlerisi	2 yıl İlerisi	3-4 yıl İlerisi	5-10 yıl İlerisi

Bu tablo organizasyon kademelerinde yükseldikçe planlama ufkunun genişlediğini göstermektedir. Bu yönü ile alt kademelerde operasyonel planlar üst kademelerde ise stratejik planlama söz konusudur.

Planlama ile ilgili bir diğer sınıflama, planların tiplerine göre ayrılmasıdır. Bu açıdan bakıldığında programlar, bütçeler, yönetmelik ve prosedürler, iş akış diyagramları, organizasyon el kitapları, politikalar da bir plan türü olarak ele alınabilir. Bunlardan programlar, planların zaman boyutuna oturtulmasını, zamanlamasının yapılmasını; bütçeler, planların finansal (parasal) boyutunun yapılmasını ifade eder. Politikalar çeşitli konularda verilecek kararları kolaylaştıran kılavuz veya ilkeleri gösterir. Politika işletmede koordinasyon sağlar. Eğer politikalar net ise, işletmedeki herkes aynı problem karşısında benzer kararı verir. Örneğin kredili satış yoksa, kredili satış talebi ile karşılaşan tüm satışçılar aynı kararı verecek ve aynı davranışı gösterecektir. Prosedürler ise herhangi bir işin nasıl yapılacağını safha safha açıklar. Örneğin "malzeme satın alması nasıl yapılacak, hangi aşamalarda kim ne yapacak" belirlenmişse bu bir satın alma prosedürüdür.

Programlar, planların zaman boyutuna oturtulmasını, zamanlamasının yapılmasını; bütçeler, planların finansal (parasal) boyutunun yapılmasını ifade eder. Politikalar çeşitli konularda verilecek kararları kolaylaştıran kılavuz veya ilkeleri gösterir.

Ayrıca planlamayı proje planlaması, taktik planlama, stratejik planlama, uygulamalı (operasyonel) planlama şeklinde de sınıflamak mümkündür. Proje planlaması, bir anlamda uygulamalı planlama olarak da ele alınabilir. Burada esas olan başlangıcı ve bitişi belli ve önceden tarif edilebilir işler topluluğunun (projenin) birbiri ile ilişkilendirilmesi ve her iş ile ilgili olarak zaman ve kaynak tahminlerinin yapılmasıdır. GANNT şemaları. CPM ve PERT şebekeleri bu konudaki temel araçlardır.

Prosedürler herhangi bir işin nasıl yapılacağını safha safha açıklar.

Stratejik planlama ise işletmenin misyonu, vizyonu ve uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işidir. Planlama süreci sonucu oluşan plan, hesaba ve rakama dayanan bir öngörüdür. Oysa stratejiler her zaman yazılı olmayabilir. Ancak yazılı hale getirilerek kesin hüviyet kazandırılan stratejiler "stratejik planlama" olarak ele alınabilir[8]. Başka bir deyişle stratejik planlama, stratejik yönetim uygulamasının hem bir sonucu hem de aracıdır.

4. YÖNETİCİ AÇISINDAN ANLAMI

Planlama ile ilgili bu kısa açıklamadan çıkabilecek anlam şudur:

- Bir defa, basit veya çapraşık, kalitatif veya kantitatif planlama tekniklerinin bilinmesinden ve kullanılmasından önce, planlama zihinsel bir yaklaşım, bir yaşam tarzını ifade eder. Bunun temel özelliği gelecekteki olayları bugünden tahmin ederek ne yapılacağını bugün kararlaştırmaktır.
- Planlı yaşamın işletme yönetiminde bir gerek olduğu açıktır. Şartlar ne olursa olsun, yöneticinin kısa veya uzun vadeli bir plan yapması zarureti vardır. Çünkü kaynaklar kıttır.
- Yöneticiler, gerek kendileri, gerek çalışanları itibariyle planlı düşünceyi yaşama yansıtmak durumundadır. Bunun en kolay yolu, fiili her rakam ve olayı daima hedeflenen rakam ve olaylarla karşılaştırma alışkanlığını kazandırmaktır. Örneğin, eğer bir ast "bu ay telefon masrafımız x lira oldu" gibi fiili bir sonucu amirine bildiriyorsa, amirinin hemen "peki ne olmalı idi" sorusunu sorması gerekir. Bu şekilde hedeflenen rakam (standart) belli olmadan fiili rakamları anlamlı bir şekilde değerleme imkânı yoktur. Bu kısmın başında belirttiğimiz "eğer gidilecek yeri bilmiyorsanız her yol sizin için makbuldür" ifadesinin anlamı budur.
- Planlama olmadan bir yönetim uygulamasını veya yöneticinin başarısını değerlemek de zordur. Planlama süreci ile belirlenmiş olan amaçlar, uygulama sonucu elde edilen fiili sonuçların karşılaştırılacakları standartları, referans noktalarını ifade eder. Fiili sonuçlara, ancak referans noktaları varsa, anlam vermek mümkündür. Amaç (standart, referans noktası) net değilse, belli değilse fiili sonuçlar ancak bir önceki dönemin fiili sonuçları ile karşılaştırılabilir ki, bu durum bugünü geçmişe bakarak değerlemeyi ifade eder. Şüphesiz böyle bir değerlemenin de anlamı vardır, ama etkin bir yönetim ve yöneticilik, ileriye dönük referans noktası (standart, amaç) belirleyen ve ulaşılan fiili sonuçları bunlarla karşılaştırarak değerleme yapan bir uygulamadır. Bu son husus, yönetiminin son fonksiyonu olarak ele alınan "kontrol" fonksiyonunun konusudur.

Planlama olmadan bir yönetim uygulamasını veya yöneticinin başarısını değerlemek de zordur. Planlama süreci ile belirlenmiş olan amaçlar, uygulama sonucu elde edilen fiili sonuçların karşılaştırılacakları standartları, referans noktalarını ifade eder.

- Nihayet planlar işletmelerin oyunu nasıl oynayacaklarını gösteren düşünce ve dokümanlardır. Bunlar ne ölçüde net ve katılımcı olarak yapılırsa, örgüt içinde koordinasyon ve ekip çalışmasını gerçekleştirmek de o ölçüde kolay olacaktır.
- Günümüzün küresel rekabet koşulları, işletmelerde "merkezi planlama" yaparak bunun dünyanın değişik köşelerindeki birimleri tarafından uygulanmasını istemelerini güçleştirmiş; onun yerine merkezin ana ilkeleri çerçevesinde, yerel planların yapılması ön plana çıkmıştır.

5. TARTIŞMA SORULARI

- Uzun yıllar gelenekçi metotlarla çalışmış, hep günlük yaşamış bir yöneticiyi eğitimle planlı ve programlı çalışan bir kişi haline getirmek mümkün müdür?
- Sürekli yeni fikirler ileri süren, daima yaratıcı alternatifler geliştiren devamlı araştıran bir yönetici, bu tür davranışlarının diğer yöneticileri nasıl etkileyebileceğini ve hatta kendisi için bazı olumsuz sonuçlar olabileceğini düşünmeli midir?
- Kime karşı nelerden sorumlu olduğunuzu bilmediğiniz bir ortamda nasıl planlama yapabilirsiniz? Mümkün mü?
- Planlamada kim ne kadar ayrıntıya inmelidir? Doğrusu nedir?
- Şartların çok hızlı ve tahmin edilemeyecek kadar çabuk değiştiği bir ortamda nasıl planlama yapılabilir? Bu ortamlarda plansız çalışmak ve günü kurtarmak daha doğru olmaz mı?
- Plan hedeflerini kim belirlemeli? Planı uygulayacak olan mı? Üst yönetim mi?
- Orta veya alt kademedeki bir yönetici olarak, olaylar karşısında size verilen planın değişmesi gerektiğini görüyorsunuz. Bunu üstünüze söylediğiniz halde size plana uymanız gerektiği söyleniyor. Bu durumda işletme olabileceğinden daha az kar ediyor. Bunun bir sorumlusu olmalı mı?
- Planlama ufku ne olmalıdır?
- Sürekli plan ve program yapmak ve bunları uygulamaya çalışmak yöneticileri realiteden koparıp kendi yarattıkları dünyada yaşamaya sevk eder mi?
- Hiçbir plan ve programı olmadığı halde başarılı olan işletmelerin durumları nasıl açıklanabilir?
- Planlama sürecinin her safhasını yöneticinin fiilen yerine getirmesi gerekir mi?
- Planlama uzmanlarının yanlış hesapları nedeniyle hatalı seçim yaparak işletmeyi zarara uğratan bir yönetici sonuçtan ne ölçüde sorumlu tutulmalıdır?
- Başarısız olan bir planın sorumluluğu kime aittir? Planı yapana mı, uygulayıcılara mı, yoksa planı uygulatan yöneticiye mi?
- Herkesin plansız olduğu bir ortamda siz planlı bir şekilde çalışabilir misiniz?
- Planlamanın kültürle ilişkili yönleri var mıdır? Genel olarak plansız programsız yaşayan, günü yaşayan bir toplum ortamında işletme yöneticileri nasıl planlı olabilirler?
- Çok planlı olmak da kişileri esneklikten yoksun hale getirmez mi?
- Planlama ile inisiyatif kullanma arasında ne gibi ilişkiler vardır?
- Çok planlı ve programlı olmasına rağmen sonuç alamayan bir yönetici mi yoksa plansız çalışan daha çok günlük kararlar alan ve her şeyi kendisi bilen fakat sonuç alan bir yönetici mi daha başarılı sayılmalıdır?
- Stratejik nitelikteki planları orta ve alt kademe yöneticilerin ve personelin bilmesi gerekli midir? Neden?

DİPNOTLAR

1) Richard M. HODGETTS and D. KURATKO; **Management**; 3rd Ed.; Harcaurt Brace Jovanovich Pub., New York. 1981, s. 162.
2) Zeyyat HATİBOĞLU, **İşletmede Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı,** Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No. 9, İstanbul, 1986, s. 69.
3) Hayri ÜLGEN ve Kadri MİRZE; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür, 2004, s. 68 ve 175, ayrıca bakınız: Ömer DİNÇER; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, İstanbul, 1992, s. 51.
4) Bu konuda, çeşitli araştırma sonuçlarını özetleyen şu kaynağa bakınız: O'GORMAN, Colm ve Roslyn DORAN; **"Mission Statements in Small and Medium Sized Business";** Journal of Small Business, Vol. 37 No. 4, October, s. 1998, s. 59 ve devamı.
5) Robert COFFEY, Curtis COOK and Phillip HUNSAKER; **Management and Organizational Behavior**, Irwin, 1994, s. 176.
6) Amaçlar konusunun ayrıntısı için bakınız: Erol EREN; **İşletmede Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. Baskı, İşletme Fakültesi Yayın No. 234, İstanbul, 1990, s. 68 ve devamı.
7) R. HODGETTS and D. KURATKO; aynı eser, s. 163.
8) Erol EREN, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**; Der Yayınları, İstanbul 1997, s. 16.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİLERİ

BİRİNCİ KISIM

YÖNETİCİNİN OYUN ALANI VE
ARACI OLARAK ORGANİZASYON

İKİNCİ KISIM

KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

ÜÇÜNCÜ KISIM

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

DÖRDÜNCÜ KISIM

YÖNETİM BİLİMİ (MANAGEMENT SCIENCE) YAKLAŞIMI

BEŞİNCİ KISIM

MODERN ORGANİZASYON TEORİSİ SİSTEMLER VE KOŞUL
BAĞIMLILIK YAKLAŞIMLARI

Birinci Ayırım

SİSTEMLER YAKLAŞIMI (SYSTEMS APPROACH)

İkinci Ayırım

DURUMSALLIK (KOŞUL BAĞIMLILIK) YAKLAŞIMI

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİLERİ

Birinci Kısım

YÖNETİCİNİN OYUN ALANI VE ARACI OLARAK ORGANİZASYON

1. BİR OYUN ALANI OLARAK ORGANİZASYON

Kitabımızın bu bölümünde, organizasyon yapılarını ve bu yapıların nasıl oluşması gerektiğini söyleyen bazı temel görüşleri ele alarak, yönetim işinin "organizasyon" (örgüt, teşkilat) adı verilen yapılar içinde gerçekleşeceğini, yöneticilerin de amaçları gerçekleştirmek için bu yapı içinde çalışacaklarını belirteceğiz. Bu nedenle "işletme organizasyonları"nı yöneticilerin "oyun alanı" olarak nitelemek hatalı olmayacaktır.

Yöneticilik, belli bir organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilen (icra edilen, uygulanan) bir iştir. Bu anlamda, organizasyon, yöneticinin, kendisine verilen amaçları (organizasyonun amaçlarını) gerçekleştirdiği bir çeşit "oyun alanı" olarak görülebilir.

"Yönetim" ve "organizasyon" kavramları, arasındaki çok yakın ilişki nedeniyle daima birlikte kullanılagelmiştir. Bunun en önemli nedeni şudur: Bir defa yönetim işi, *birden fazla kişinin beraber çalışması esasına dayanan, işbirliği yapılarak ortak bir çalışma ile amaçlara ulaşma* işidir. Ayrıca yönetim, bu beraber çalışmanın hem yapısını (yani nasıl bir işbirliği yapılacağını, kimin ne yapacağını, ilişkiler düzenini), hem de bu yapı içinde insanların fiilen çalışmasını sağlama işidir. Yönetici, bir yandan bu yapıyı oluşturup (organize etme işi) yapı içindeki insanları, tercihan, isteyerek çalışmaya sevk ederken, bir yandan da yapıda ve çalışma ortamında gerekli gördüğü değişiklikleri verdiği kararlarla, yaptığı tercihlerle gerçekleştirir. Dolayısıyla yöneticilik, belli bir organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilen (icra edilen, uygulanan) bir iştir. Bu anlamda, organizasyon, yöneticinin, kendisine verilen amaçları (organizasyonun amaçlarını) gerçekleştirdiği bir çeşit "oyun alanı" olarak görülebilir. İşletmenin tepe yöneticisi için bu oyun alanı, işletme organizasyonunun tamamıdır. Alt kademelere doğru inildikçe, burada görev yapan yöneticilerin oyun alanları daralmaya başlar. Kısaca, organizasyon hem yöneticinin kararlaştırdığı, oluşturduğu bir yapıdır; hem de yönetim işinin içinde gerçekleşeceği bir alandır. Bu anlamda organizasyon, yöneticinin, her türlü bilgi, beceri, yetenek ve kişilik özellikleri ile kendisini gösterebileceği, ulaştığı başarı (performans) ile "işe damgasını vurabileceği", "vizyonunu ve hayallerini realize edebileceği" bir oyun alanıdır. Kısacası organizasyon, yöneticinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı bir "araç" (instrument)tır. Çünkü yönetici verdiği kararlarla, organizasyonu oluşturan işleri, işlerin yapılış tarzlarını, işi yapanları (çalışanlar), bunlar arasındaki iş ilişkilerini değiştirebilir. Bu duruma en çarpıcı örnekler olarak gerek Çanakkale Savaşları sırasında gerek Kurtuluş Savaşı'nın değişik muharebelerinde, komutanların, amaçlarını gerçekleştirmek için, kendilerine bağlı birliklerin yapısını, birlikler arasındaki ilişkileri, alt kademe komutanların emir komuta ilişkilerini değiştirmeleri verilebilir.

Organizasyon, yöneticinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı bir "araç" (instrument)tır. Çünkü yönetici verdiği kararlarla, organizasyonu oluşturan işleri, işlerin yapılış tarzlarını, işi yapanları (çalışanlar), bunlar arasındaki iş ilişkilerini değiştirebilir.

Öte yandan, organizasyonlar büyüdükçe, yani yapılan işlerin sayısı ve karmaşıklığı arttıkça, çalışan sayısı ve işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili prosedürlerin sayısı arttıkça, işleri yapabilmek için gerekli teknik bilgi düzeyi yükseldikçe, organizasyonda çalışanlar arasındaki informal ilişkiler geliştikçe, organizasyon yapısının yöneticinin başarısını etkileme oranı yükselecektir. Bu konu özellikle "örgütlerde değişim" olayında önem kazanacaktır. Böylece hem yönetici organizasyon yapısını etkileyecek hem de organizasyon yöneticiyi etkileyecektir. Bu nedenle organizasyonsuz yönetici düşünülemez ve *etkin bir yönetim uygulaması da uygun bir organizasyon yapısına sahip olmaya bağlıdır* denilebilir[1].

Yönetim ve organizasyon kavramları arasındaki sıkı ilişkiyi, bir başka bakışla, şöyle bir soru sorarak da görebiliriz: *Yönetim kavramı, kapsamı itibariyle daha geniş bir kavram olup organizasyon bu kapsam içindeki konulardan sadece birisi midir, yoksa her türlü yönetim faaliyeti ancak organizasyon içinde gerçekleştirildiği için daha geniş olan kavram organizasyon mudur?* Böyle bir soru veya tartışmanın, iş hayatında uygulamadaki bir yönetici için ne ifade edeceği çok önemli olmamakla beraber, yönetim ve organizasyon kavramlarının daima birlikte kullanılması veya en azından, yönetim başlıklı çalışmalarda organizasyon ile ilgili konuların da ele alınmakta olması, bu iki kavramın ne kadar iç içe olduğunu göstermektedir.

Yönetim kavramı, kapsamı itibariyle daha geniş bir kavram olup organizasyon bu kapsam içindeki konulardan sadece birisi midir, yoksa her türlü yönetim faaliyeti ancak organizasyon içinde gerçekleştirildiği için daha geniş olan kavram organizasyon mudur?

Yöneticinin başarısında etkili olan organizasyonun "uygun" yapıda olması nasıl sağlanabilir? Yapı (structure) ne demektir ve nasıl oluşturulur? Bir organizasyon yapısının uygun olup olmadığı nasıl anlaşılabilir? Belirli bir işletme için uygun olan bir yapı, başka bir işletme için de uygun olabilir mi, yoksa belli bir sektördeki işletmeler, benzer organizasyon yapılarına doğru önlenemez bir değişime uğramak zorunda mıdır? Organizasyon yapıları içinde hangi tür iş ve kişisel ilişkiler oluşmaktadır? Bu ilişkiler belirli süreçler içinde toplanıp incelenebilir mi? Organizasyonlar, değişen çevresel koşullara nasıl uymakta, bu uyum hangi süreçleri gerektirmektedir? İletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin organizasyonların yapı ve işleyişleri üzerindeki etkileri nelerdir? Sanayi toplumuna geçiş organizasyon yapılarını ne yönde değiştirmiş ve ne gibi yeni yapı ve modeller ortaya çıkmıştır? Küreselleşme olgusu ve bilgi toplumuna geçiş organizasyon yapılarını ve yönetim tarzlarını nasıl etkilemiştir? Organizasyonlar, yöneticilerin "bilinçli" kararları ile değişik yapı ve işleyiş gösterebilen bağımsız birimler midir yoksa içinde bulundukları "çevre" tarafından etkilenen, değiştirilen, evrilen ve sonunda değişime uyabilenlerin yaşamlarını sürdürebildiği "sosyal canlılar" mıdır?

Bu ve benzeri sorular yönetim ve organizasyon alanına bilimsel bakışın temel soruları olmuş ve değişik yaklaşımlar, teoriler bu sorulara cevap vermeye çalışmıştır. Aşağıda önce, organizasyon yapısı (organize etme) oluşturma temel süreci ile bu süreç içinde yer alan belli başlı yapı unsurlarını, ortaya çıkan yapıların değişik anlamlarını ve yapıların bazı özelliklerini ele alacağız. Daha sonra başlıca teori ve yaklaşımların organizasyon kavramını ele alış tarzlarını tartışacağız.

2. GENEL OLARAK ORGANİZASYON YAPISI

2.1. Tanım ve Yapının Oluşturulması

Organizasyon yapısı nasıl oluşturulur? Organizasyon adı verilen teknik ve sosyal nitelikteki birim çok çeşitli açılardan incelenmiş ve yönetim alanının üzerinde en fazla durulan ve çalışma yapılan konusu olmuştur. Organizasyon nasıl tanımlanabilir? Kanımızca, en kestirme tanım şudur: **Organizasyon bir düzeni veya düzenlemeyi ifade eder.** Gerçekten organizasyon denildiğinde:

- İş ile iş
- İş ile insan
- İnsan ile insan

arasındaki ilişkilerdeki düzeni (order) veya düzenlemeleri görmek mümkündür. Bu düzenlemelerden birincisi olan *işler arasındaki düzenleme*, organizasyonu amacına ulaştıracak işlerin belirlenmesi ve bunların birbiri ile ilişkilendirilmesini ifade etmektedir. İlişkilendirmeden kastedilen, işlerin (jobs) ve işleri oluşturan görevlerin (tasks, alt işler) tanımlanması, gruplanması, bir sorumluluk alanı oluşturacak şekilde birleştirilmesidir.

Organizasyon bir düzeni veya düzenlemeyi ifade eder. Gerçekten organizasyon denildiğinde:

- İş ile iş
- İş ile insan
- İnsan ile insan

arasındaki ilişkilerdeki düzeni (order) veya düzenlemeleri görmek mümkündür.

İkinci düzenleme, tanımlanmış olan işlerin gerektirdiği bilgi, yetenek ve beceriye sahip olan kimselerin (çalışanların, sorumluların) seçilmesi ve işlerle uyumlarının sağlanmasını ifade eder.

Üçüncü düzenleme ise, işletmenin sosyal yönüne işaret etmektedir ve esas itibariyle çalışanların iş ortamında birbirleri ile olan formal iş ilişkileri ve bunları kapsayan davranış süreçlerini ifade etmektedir. Çalışanlar arasındaki informal ilişkiler, kendiliğinden ve spontane olarak ortaya çıktığı için, bunların düzenlenmesi ve tanımlanması gibi bir konu olamaz.

Günlük yaşamda çok duyduğumuz "burada organizasyon bozuk", "iyi organize olamadık", "bu ne biçim organizasyon", "güzel bir organizasyon" veya "organizasyon amaca hizmet etmiyor" gibi ifadelerin hepsi, yukarıda sözünü ettiğimiz üç tür düzenlemeye işaret etmektedir. Bu düzenlemeler anlamları aynı olmasa da, bazen sadece "organizasyon" (örgüt, teşkilat), "organize etme" (örgütleme, organizing) veya "organizasyon tasarımı" (dizaynı, yapılandırması) olarak da ifade edilmektedir. Organize etme veya örgütleme, amaca ulaştıracak temel faaliyetlerin düzenlenerek organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili bir dizi faaliyeti, bir süreci ifade eder. Bu süreç:

- Amacı gerçekleştirmek için hangi görev (task), iş (job) ve faaliyetlerin yapılması gerektiğini belirlemek
- Bu görevleri anlamlı bir şekilde gruplayarak işleri (jobs) oluşturmak
- Bu işleri çeşitli kriterlere göre gruplayarak iş gruplarını veya faaliyetleri oluşturmak
- Bu iş gruplarını kademeler itibariyle farklılaştırarak ve yine belli kriterlere göre gruplayarak mevkileri, pozisyonları (positions) oluşturmak
- Bu pozisyonları yine belli kriterlere göre bir araya getirerek bölümleri (departmanları) oluşturmak
- Tüm bu görev, iş, iş grubu ve pozisyonlarla ilgili tanımlamaları yapmak
- Bu mevkilere (pozisyonlara) getirilecek iş görenleri seçmek ve atamak

safhalarını içerir[2]. Bir başka deyişle, organize etmek, amacı gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin dikey (vertical), yatay (horizontal) ve mekânsal (spatial) olarak farklılaştırılmasını (differentiation) ifade eder[3]. Böyle bir farklılaştırma sonunda, bu farklılaşan işlerin koordinasyonu gerekecektir ki bunu da karar verme hakkını ifade eden "yetki" aracını (instrument) kullanarak yönetici gerçekleştirecektir. Dolayısıyla organize etme işini "farklılaştırma" ve "koordine etme" olarak özetleyebiliriz.

organize etmek, amacı gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin dikey (vertical), yatay (horizontal) ve mekânsal (spatial) olarak farklılaştırılmasını (differentiation) ifade eder

Organize etmek, aynı zamanda "tarif geliştirme" ile ilgili bilinçli bir süreci ifade eder. Organize toplum, bir anlamda "tarifli toplum" demektir. Küçük veya büyük bir toplumda, o toplumda yapılan işlerle ilgili olarak ne kadar çok tarif varsa, o kadar organize olmuş, düzenli bir toplumdan söz edilebilir. Burada önemli olan "tarif yapma" ölçüsünü kaçırmamaktır. Eğer "ölçü kaçarsa", bu sefer karşımıza günlük dilde ifade etmek istediğimiz "bugün git yarın gel" anlamında "bürokrasi" çıkar. Önemli olan amaçlara, işlerin ve işleri yapacak olanların özelliklerine göre tariflerin yapılması gerekir. Bazı işlerde ayrıntılı ve çok sayıda tarif gerekirken bazılarında çok az tarif fakat daha fazla kişisel

inisiyatif gerekebilir. Organizasyonlarda her iş ve kademe ile ilgili olarak yapılan tariflerle bir anlamda organizasyonun yapısı (iskeleti) oluşturulmaktadır. Bu anlamda yapı, "formal" bir yapıdır. Yani önceden işlerin, işlerin nasıl yapılacağının "standardize" edildiği, iş ilişkilerinin ve kademelerin neler olduğunun önceden tanımlandığı, yani "form"a (şekle,biçime) bağlanan bir "düzenleme"yi ifade eder. Bu tanımlamalar ve standardizasyon ne kadar yaygınsa, organizasyon yapısının "formalleşme derecesi" o kadar yüksektir.

Organizasyonlarda her iş ve kademe ile ilgili olarak yapılan tariflerle bir anlamda organizasyonun yapısı (iskeleti) oluşturulmaktadır. Bu anlamda yapı, "formal" bir yapıdır. Yani önceden işlerin, işlerin nasıl yapılacağının "standardize" edildiği, iş ilişkilerinin ve kademelerin neler olduğunun önceden tanımlandığı, yani bir "form"a (şekle, biçime) bağlandığı bir "düzenleme"yi ifade eder.

Böyle bir düzenlemede:

- İşlerin ve kapsamındaki görevlerin (tasks) neler olduğu belirlenmiş ve tanımlanmıştır
- İşlerin nasıl yapılacağı tarif edilmiş, usulleri belirlenmiş ve "standart" hale getirilmiştir
- Organizasyon kademeleri ve bu kademelerde yer alacak mevkiler (pozisyonlar) belirlenmiştir
- Bu pozisyonlarda görev yapacak kişilerin hangi bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiği belirlenmiştir
- Bu pozisyonlarda hangi tür yetkilerin kullanılabileceği tanımlanmıştır

Bir başka deyişle, organizasyon tasarımı, bir organizasyon yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şekli ve niteliği ile ilgili genel görüntüyü (pattern, örüntü) anlatır[4]. Böylece karşımıza, kişilere bağlı olmayan, işi ile yetkisi ile ve ilişkileri ile önceden tanımlanmış ve en tepede (yine önceden tanımlanmış) bir tepe yöneticisine bağlanmış bir "formal" yapı, bir "iskelet" çıkmaktadır.

Burada hemen şu hususu belirtelim ki formal veya informal, küçük veya büyük, hiyerarşik veya değil her organizasyonun (insanların beraber çalışarak gerçekleştirecekleri birlikteliklerin) bir "yapısı" vardır.

Yukarıda sözünü ettiğimiz *organizasyon dizaynı* (veya organizasyon tasarımı) da esas itibariyle *organize etme* ile aynı anlamı taşımaktadır. Ancak bazen *organizasyon dizaynı* ile *organizasyon* kavramlarının eş anlamlı olarak kullanıldıkları görülmektedir. Dizaynı (tasarımı) yapılacak başlıca organizasyon unsurları şunlardır[5]:

- Yapılacak işlerin belirlenip farklılaştırılması
- Organizasyon kademelerinin sayısı
- Bölümler ve departmanlar
- Yetki dağılımı
- Bilgi akış sistemi
- Fizik birimlerin dağılımı
- Gerekli personel sayısı ve nitelikleri

PARADİGMA

TAMER KOÇEL

AKORDSUZ MÜZİK OLUR MU?

Yönetim ve organizasyonla ilgili konular tartışılırken, çoğu kez çeşitli örneklere ve benzetmelere başvurulur. Bu benzetmelerden çok kullanılanı, yöneticiliğin orkestra şefliğine benzetilmesidir. Bu benzetmeyi kullananlara göre, bir orkestra şefi nasıl çeşitli teknik ve ses özellikleri olan enstrümanları ve bunları kullanan müzisyenleri, bir müzik eserini icra etmek üzere uyum içinde davranışa sevk ediyorsa; bu yönetici de değişik işleri yapan ve değişik kişisel özellikler taşıyan insanları, bu amaç doğrultusunda, uyumlu bir davranışa sevk eden kişi olarak düşünülmektedir. Şimdi eğer, bir orkestra içindeki müzik aletleri akortsuz ise veya bir enstrüman olarak müzik aleti akortlu olmakla beraber bunu kullanan müzisyen kendisine verilen nota ve icra sırasına sadık kalmazsa, herhalde ortaya çıkan müzik değil, fakat gürültü olacaktır. Dolayısıyla başlıktaki soruya hayır cevabını vermek, yani akortsuz müzik olmayacağını söylemek gerekir. Bu konuda "biz yaptık, oldu" demenin de bir anlamı yoktur.

Bu açıdan yönetim uygulamalarına bakıldığında, yöneticinin sorumlu olduğu birimi başarıya ulaştırabilmesi (yani amaçlarını gerçekleştirebilmesi), bu birim içinde çeşitli düzeylerde "akort" yapılmasını gerektirir. Yani her birim ve kişinin amaçlar doğrultusunda uyumlu bir davranış göstermesi, işletme düzeyinde "akort"u ifade eder. İşletmelerde, bu anlamda akordu sağlayan çeşitli araçlar ve süreçler kullanılabilir. Bunlar arasında organizasyon, iletişim, iş tarifleri, personel seçme yöntemleri, koordinasyon toplantıları, planlar, stratejiler, emirler, ekip çalışması, liderlik, vs sayılabilir. Biz aşağıda bunlardan organizasyon üzerinde durmak istiyoruz.

Zaman zaman hepimiz sorular sormuş ve bu soruları sorduracak durumlarla karşılaşmışızdır. "Bu ne biçim organizasyon?", "Böyle organizasyon olmaz", "Organizasyon bozuk", "İyi organize olmamız lazım", "Kimse ne yaptığını bilmiyor", "Organizasyonsuzluk" veya bunların tam tersi anlamında "Mükemmel bir organizasyon", "Böyle organize olmak lazım", "Örnek bir organizasyon" vs. Bu ve benzeri durumlar, işletme faaliyetlerinde "akort"un varlığını veya yokluğunu işaret etmektedir.

O halde organizasyon nedir? Organizasyon en basit anlamı ile bir "düzenleme"yi ifade etmektedir. Herhangi bir amaca ulaşmak için, kullanılacak kaynaklarla ilgili her türlü düzenleme bir organizasyondur. Ancak bu iş ağırlıklı, teknik bir tanımdır. Öte yandan her organizasyon bir "sosyal topluluk", bir "toplum"dur. Bir başka açıdan, her organizasyon, kişisel amaçların gerçekleştirilmesine imkân sağlayan bir ortamdır. Bir başka açıdan, her organizasyon, "politik" bir topluluktur. Her organizasyon bir "duygular sistemi"dir. Her organizasyon bir "labirent"tir. Görüleceği üzere, bir akort olarak organizasyon çok değişik anlamlar alabilmektedir. Dr. Alexis Carrell'in meşhur "insan, bir meçhul" başlığı gibi, organizasyon için de "Organizasyon, bir meçhul" demek yerinde olacaktır.

Burada vurgulamak istediğimiz şudur: Yöneticinin bir orkestra şefi gibi davranabilmesi için, önce işletmenin organize olması gerekir. Yani akort sağlanmalıdır. Organize olmayan işletmeler, akortsuz müzik yapan orkestra gibidir. Pazar şartları nedeniyle bu işletmeler para kazanıyor olabilir. Ancak bu kısa vadelidir. Bugünkü rekabet ortamında, eninde sonunda bir "organizasyon" yani "akort" gerekecektir.

Bu nasıl sağlanacaktır? Bunun için önce, teknik anlamda düzenlemenin yapılması gerekir. Yani işler arasında bir düzenleme, bir düzen kurulması gerekir. Bu, bir bakıma, bazı yazarların pek hoşlanmadığı, Taylorist yaklaşımdır. Bunun yanında, işler ile kişiler arasında bir düzenlemenin yapılması gerekir. Yani işe uygun kişilerin seçilmesi gerekir. Bir diğer düzenleme, kişiler ile

kişiler arasındaki düzenlemelerdir. Bu en zor olanıdır. Çünkü insanlar robot değildir. Açıkça ifade ettikleri amaçları yanında açıkça söyleyemedikleri amaçları, kuvvetli yönleri yanında saklamak istedikleri zayıf tarafları, kızgınlıkları, kırgınlıkları, değer yargıları, tutkuları, iyi ve doğru kabul ettikleri, algılama tarzları, tecrübe farklılıkları, başkaları üzerinde yarattıkları imaj ile gerçek kişilikleri arasındaki ilişkiler vs. gibi açılardan birbirinden çok farklıdırlar. Bu nedenle, kişiler arasındaki uyum ve dayanışma anlamında bir "akort" en zor olandır. Kişiler arasındaki bu farklılıklar, organizasyonları bir "labirent" olarak da görmeyi gerektirir. Bilindiği üzere "labirent" çeşitli girift ve dolambaçlı yolları olan; bunlardan bazılarının çıkmaz sokak şeklinde kapalı, bazılarının da çıkış noktasına ulaştıracak şekilde açık olduğu yollardan oluşan bir yollar topluluğu olarak düşünülebilir.

Organizasyonlar da böyledir. Yetki ve güç kazanmayı sağlayacak bazı yollar çıkmaz sokaktır, yani kapalıdır. Bazı yollar (işler, ilişkiler, görevler) kişilere güç sağlayan yollardır ve hızla tepe noktasına ulaştırır. Bazı yollar yan yollara bağlıdır, bir süre sonra tekrar başlangıç noktasına getirebilir. Yani sözün kısası, her organizasyon, politik yönü olan bir varlıktır. Bir yöneticinin, orkestra şefi gibi davranması için önce organizasyon aracı ile birimin de "akort"u sağlaması gerekir. Organizasyon terimine hangi anlam verilirse verilsin veya fonksiyonel, ürüne dayalı, bölgesel, divizyonel, holding türü, matriks, proje türü, holonik, şebeke (network) türü, serbest stil, takım bazında vs. hangi anlamda ele alınırsa alınsın; işler ile işler, işler ile çalışanlar ve çalışanlar arasında uyum sağlanmadığı sürece "akort" olmayacaktır. Herhalde bu nedenle olsa gerek, her yöneticiyim diyen yönetici olamamaktadır. Bugüne kadar akortsuz icra edilen bir müzikten hoşlandığınız oldu mu? Acaba sizin organizasyonunuzda "akort" nasıl ağlanıyor? Siz, bir yönetici olarak, nasıl akort sağlıyorsunuz?

(*) AD BUSINESS, Nisan 1998

Organizasyon tasarımı işi ile bir mimarın çalışmaları arasında benzerlik kurulabilir. Yapıların tasarımında mimar, yapının amaç ve fonksiyonunu, alan (space), çevre, tarihi ve coğrafi doku, değişik inşaat malzemeleri, mühendislik kavramları vs gibi unsurları kullanarak kendi sanat anlayışı doğrultusunda bir tasarım yapar. Daha sonra tasarlanan bu yapı fiilen inşa edilir ve amacı doğrultusunda kullanılmaya başlanır. Benzer şekilde, organizasyon tasarımında da, amaç, strateji, işler ve özellikleri, dış çevre özellikleri, faaliyetler, departmanlar, kullanılacak özel teçhizat vs gibi görülebilen dışsal (ekzojen, exostructure) unsurlar ile kurum kültürü, değer yargıları, normlar, işleri yapacak kişilerde aranacak bilgi, beceri ve yetenekler gibi içsel (endojen, endostructure) unsurlar kullanılır. Organizasyon tasarımcısı (bilinen terimiyle organizasyon-sistem veya organizasyon-metot uzmanı) bu faktörleri değişik kriterleri kullanarak birbirleri ile ilişkilendirir ve organizasyon tasarımını yapar[6]. Böylece ortaya organizasyon yapısı adı verilen "statik" bir yapı çıkar.

Tasarımcının, işletmenin amacı doğrultusunda bilinçli olarak belirlediği işler ve iş ilişkilerini gösteren bu "formal" (belli bir forma, belli bir biçime, şekle bağlanmış, önceden tanımlanmış) yapı genellikle bir "organizasyon şeması" olarak gösterilir. Bu yapı içindeki tüm tanımlamalar da (işler, görevler, yetkiler, ilişkiler, gerekli bilgi ve yetenekler vs) "organizasyon el kitabı" (veya organizasyon manüeli) adı verilen ayrı bir yazılı belge ile açıklanır. Dolayısıyla organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı birlikte, önceden bilinçli olarak tanımlanan, olması arzu edilen bir yapıyı gösterir. Bu yapı, içindeki pozisyonlara gerekli atamalarla insanlar yerleştirilip çalışmaya başladıktan sonra" dinamik" bir nitelik kazanacaktır.

Organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı birlikte, önceden bilinçli olarak tanımlanan, olması arzu edilen bir yapıyı gösterir. Bu yapı, içindeki pozisyonlara gerekli atamalarla insanlar yerleştirilip çalışmaya başladıktan sonra" dinamik" bir nitelik kazanacaktır.

Organizasyonda tarif edilen pozisyonlara uygun kişilerin atanmaları ile kâğıt üzerindeki statik yapı canlılık kazanmış olur. Bu aşamada organizasyonun sosyal yönü oluşur. Organizasyon çalışanlarının birbirleri ile iş içi ve iş dışı ilişkileri dolayısıyla aralarında gelişen ilişkileri önceden planlamak ve tarif etmek imkânı yoktur. Bu ilişkiler planlanmamış bir şekilde, spontane olarak, bilinçli bir dizayn sonucu olmadan, doğal olarak ortaya çıkar ve "informal ilişkiler" (yani herhangi bir forma, biçime bağlanmamış ilişkiler) olarak adlandırılır. Sosyal bir varlık olan insanların çeşitli özellikleri nedeniyle birbirleri ile kurmuş oldukları bu ilişkiler topluluğu, görüntüsü (pattern – örüntü) ise "informal organizasyon" olarak adlandırılır.

Böylece organizasyon, mekanik bir işletme aracı (enstrümanı) olmaktan çıkar ve sosyal bir varlık (sosyal canlı) haline gelir. Yani, insan-iş arasındaki ilişkilere ek olarak, insan-insan ilişkilerinin dayandığı bireysel amaçlar, inançlar, fikirler, değer yargıları, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, kızgınlıklar, sevgiler vs.den oluşan ilişkiler topluluğunun oluşturduğu bir "sosyal varlık" ortaya çıkar.

Her insanın amaçları, ihtiyaçları, kişilikleri, değer yargıları, zaman kavramları, iş anlayışları, paradigmaları farklı olduğu için her organizasyonun özelliği birbirinden farklı olacaktır[7]. Her organizasyonun, daha doğrusu işletmenin, kendisine has bir kişiliği olmasının nedeni, organizasyonu kuran girişimciden başlayarak tüm çalışan personelin özelliklerinin birbirinden farklı olmasıdır. Bu konu "organizasyonların iklimi-havası (organizational climate)" veya "örgüt-şirket kültürü" adı altında yoğun bir şekilde araştırılmakta ve incelenmektedir[8].

Bu açıklamalarla, yönetim ve organizasyon işlerinin ne kadar iç içe girdiğini göstermiş bulunuyoruz. Bu nedenle organize etmek işi de bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Bu fonksiyon, yönetim işinin başlangıcı olan karar ve planlamadan sonra gelen, planlama ile oluşturulan hedeflere ulaşabilmek için maddi ve beşeri kaynakların nasıl düzenleneceğini gösteren, yöneticilerin yönetim işini gerçekleştirecekleri ortamı (oyun alanını) ifade eder. Burada en önemli husus, organizasyon

fonksiyonunun statik olmayıp, değişen iç ve dış çevre koşullarına göre yapıyı sürekli olarak değiştirmeyi de içerdiği hususudur[9]. Hatta Drucker'a göre, her yönetici, organizasyonu, içinde değişim özelliği olacak bir şekilde tasarlamalıdır. Organizasyonlar "inovasyon" için yapılandırılmalıdır. Daha doğrusu, inovasyon için, Joseph Schumpeter'in sözünü ettiği "yaratıcı tahribat" (creative destruction) kavramı doğrultusunda, organizasyonlar, tasarlandıkları işleri, ürünleri, iş yapma usullerini, süreçleri, sahip oldukları yetenekleri sistematik bir şekilde bozup (tahrip edip) yerine yenilerini koymalıdır. Organizasyonlar sürekli değişim için tasarlanmalıdır, çünkü yeni rekabet düzeninin gereği budur[10].

Organizasyon, statik tanımların dışında, canlı ve dinamik bir varlıktır.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra organizasyonu tanımlamak gerekirse, aşağıdaki tanımlar yapılabilir:

- *Organizasyon* belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir.
- *Organizasyon* bir yönetim fonksiyonudur.
- *Organizasyon* insan - iş - teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir.
- *Organizasyon* sosyal bir varlık, sosyal bir sistemdir.
- *Organizasyon* teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir.
- *Organizasyon* bir işletmedeki işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır.
- *Organizasyon* kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir.
- *Organizasyon,* bilgi işleyen bir sistemdir. *Organizasyonlar,* müşterileri için değer yaratmak üzere işletmenin entelektüel sermayesini kullanan yapılardır.
- *Organizasyon,* işletmenin değişen çevre koşullarına uyumunu sağlayan temel yönetim enstrümanıdır.

Bu ve benzeri tanımları daha da artırmak mümkündür. Her tanım esasında, aşağıda teori ve yaklaşımlar bölümünde görüleceği üzere, organizasyon ile ilgili belirli yönleri esas almaktadır.

2.2. Organizasyon Yapılarını Belirleyen Unsurlar

Bir organizasyon yapısını karakterize eden başlıca unsurlar olarak aşağıdakiler belirtilebilir:

a) Amaç: Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak işlerin (faaliyetlerin) niteliğine göre organizasyon yapısı değişik olacaktır. Örneğin rutin ve belirli işlerin sürekli tekrarlanacağı bir durumda belki klasik-bürokratik bir yapı daha uygun olacakken, her seferinde değişik işlerin yapılacağı veya kişiye bağlı ustalık isteyen bir durumda organik bir yapı daha uygun olacaktır[11]. Bu tür yapılar aşağıda ayrıca ele alınacaktır. Dolayısıyla bu unsur organizasyonun hangi amaçları gerçekleştirmek için oluşturulacağı ve bu amaçları gerçekleştirecek iş ve faaliyetlerin nitelikleri ile ilgilidir.

b) İşbölümü ve uzmanlık (ihtisaslaşma) derecesi: İşlerin çok küçük parçalara (görevlere) ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması anlamındaki uzmanlaşmanın etkinlik ve verimliliği arttırdığı bilinmektedir. Bu unsur işlerin dizaynı ile ilgilidir. Organizasyondaki mevkilerde son derece uzmanlaşmaya mı gidilecek yoksa belirli bir iş içinde çok çeşitli görevler bir araya getirilerek genelleşmeye mi ağırlık verilecektir.

Bu konuda çeşitli teori ve yaklaşımlar değişik görüşler ileri sürmüşlerdir. Örneğin klasik yaklaşıma göre insan ve işgücü ikinci plandadır. Önce teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağı belirlenir. Sonra

personelden bu belirlenen doğrultuda davranması istenir. İşbölümü ve uzmanlaşma bu yaklaşımın temelidir. Öte yandan sosyo-teknik sistem anlayışına göre organizasyonda performans ve tatmin, işlerin teknolojinin ve iş yapacak olanların hep birlikte ve beraberce ele alınması ile sağlanabilir. Dolayısıyla bazen uzmanlaşma yerine kişiye birkaç işi birden yapma sorumluluğu verme veya bir grup işgöreni sonuç almaktan birlikte sorumlu kılma hem performans ve tatmini artırabilir hem de klasik yaklaşımdan farklı bir yaklaşımı ifade eder[12]. Nitekim Çağdaş Yaklaşımlar adı altında incelenen "takım bazında organizasyon" anlayışı bu esasa dayanmaktadır. Hatta küreselleşme ortamında, bilginin ve bilgili insanın ön plana geçtiği rekabet düzeninde, organizasyonlarda işlerin nasıl yapılacağı çalışanlara bırakılmakta, müşteri ile direkt temas halinde olan personel karar verici konumuna gelebilmekte, alışılmış organizasyon üçgeni ters dönmekte (reversed triangle) ve üst yönetim, çalışanların sorunlarını çözen, daha başarılı olabilmeleri için gerekli çalışma ortamını hazırlayan, onların önlerini açan bir fonksiyon üstlenmeye başlamıştır. Organizasyon tasarımında ne ölçüde uzmanlaşmaya gidilmesi (veya gidilmemesi) gerektiği konusunda çeşitli teori ve yaklaşımların ileri sürdüğü görüşleri bunları incelerken ele alacağız.

c) Formalleşme derecesi: Formalleşme derecesi bir organizasyonda işler görülürken önceden tanımlanmış, belirli, spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder[13]. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise formalleşme derecesi çok yüksek olacaktır. Sürekli ve hızlı değişimin olduğu küreselleşme ortamında, formalleşme derecesinin daha az olduğu bilgi ve kişiye dayanan organik yapılar ön plana çıkmaktadır.

Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise formalleşme derecesi çok yüksek olacaktır.

d) Kontrol alanı: Organizasyonda bir üst'e kaç sayıda ast bağlanacağı ile ilgilidir.

e) Organizasyondaki kademe sayısı: Kontrol alanı ile yakından ilişkili olan bu faktör organizasyonun basık (flat) veya sivri (tall) olması ile sonuçlanacaktır.

f) Merkezileşme derecesi: Organizasyonda karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademi merkezi, merkezileşmemiş (merkezkaç) bir organizasyondan, yok eğer karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezi bir organizasyondan söz edilecektir. Bir organizasyonda merkezileşme derecesi nasıl belirlenecektir? Bu yöneticinin arzusuna mı kalmıştır, yoksa merkezileşme derecesini belirleyen başka faktörler var mıdır? Bu soruların cevaplarını aşağıda teori ve yaklaşımlardan bahsederken ele alacağız. Merkezileşme derecesinin belirlenmesiyle aynı zamanda organizasyondaki bir mevkiin (pozisyonun) de sahip olacağı otorite belirlenmiş olacaktır.

g) Karmaşıklık (komplekslik) derecesi (complexity): Karmaşıklık veya komplekslik, organizasyonun dikey, yatay ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eder[14]. Organizasyonların faaliyetleri genişledikçe ve içinde bulundukları çevre (ortam) çapraşık hale geldikçe organizasyonun karmaşıklık derecesi de artacaktır. Bu ise en başta haberleşme, koordinasyon ve kontrol sorunlarını ortaya çıkaracaktır.

h) Departmanlaşma (bölümlere ayırma): Daha önce sözü edilen işbölümü ve uzmanlık derecesine göre, belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek iş grupları ve mevkiler (pozisyonlar) ve belirli pozisyonlar bir araya getirilerek departmanlar (bölümler) oluşturulacaktır.

Bu bölümlerin oluşturulmasında hangi kriterler (ölçüler) kullanılacaktır? Başlıca kriterler olan fonksiyona göre ayrım, mala (hizmete) göre ayrım, bölge temeline göre ayrım, müşteri temeline

göre ayrım, holding tipi ayrım gibi kriterler aşağıda Klasik (Geleneksel) Organizasyon Teorisi ele alınırken ayrıntılı bir şekilde işlenecektir.

ı) Emir-komuta ve kurmay organlarının oluşturulması: Bir organizasyonda emir-komuta (line) organı olarak görev yapacak birimler ile kurmay (staff) organ olarak görev yapacak birimlerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, organizasyon tasarımı üzerinde durulacak konulardan birisidir. Bu unsura gereken önemin verilmemesi nedeniyle uygulamada pek çok organizasyon sorunu doğmaktadır.

i) Komite ve gruplar: Organizasyonlarda bazen çeşitli konularda komitelerden ve formal olarak oluşturulan gruplardan yararlanılır. Bu tür birimler karar verme yetkisini kullanabileceği gibi yöneticiye yardımcı olma, kurmay fonksiyon görme vs. gibi görevler de yapabilirler. Bir organizasyonu karakterize eden unsurlardan birisi de organizasyonda bu tür komite ve grupların kullanılma durumu, yeri ve önemidir. Bazı organizasyonlarda ancak belirli ve çok önemli kararlar komitelere bırakılırken, bazılarında ise günlük kararların bile komitelere bırakıldığı görülmektedir. Komite ve grupların, özellikle informal grupların özelliklerini kitabımızın Organizasyonlarda Gruplar bölümünde ele alacağız.

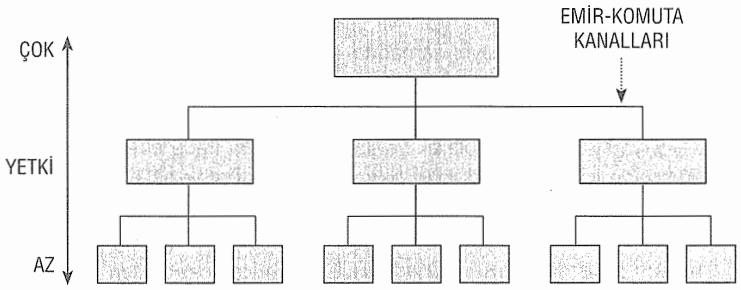
j) İletişim kanalları ve şekli: Organizasyonu oluşturan birimler arasındaki iletişim ilişkileri, organizasyonları karakterize eden diğer bir unsurdur. Bazı organizasyonlarda bu ilişkinin ancak dikey olarak işlemesine karşılık diğer bazılarında her kademede dikey, yatay ve köşelemesine (diagonal) iletişim ilişkisi kurmak mümkündür.

***

Başlıca ve en önemlilerini yukarıda belirttiğimiz bir organizasyon yapısını karakterize eden unsurlar, zaman içinde değişen ve gelişen organizasyon teori ve yaklaşımları tarafından değişik şekillerde ele alınmış, bunlara verilen ağırlık farklı olmuş, hatta her yaklaşımın organizasyonu tanımlama arzına göre, bu ana unsurlara yenileri de eklenmiştir.

3. ORGANİZASYON YAPILARINA DEĞİŞİK BİR BAKIŞ

Dar anlamda organizasyonun daha önce belirlenen otorite (veya yetki) ilişkilerini gösteren bir yapıyı ifade ettiğini belirtmiştik. Genellikle organizasyon şeması ile ifade edilen bu yapı organizasyondaki başlıca birimleri, departmanları, birbirleri ile ilişkilerini ve emir-komuta ilişkilerini gösterir. Şu halde, örneğin Şekil 1'deki gibi en çok bilinen bir şema, yetki dağılımını gösteren bir yapı olarak ele alınabilir.



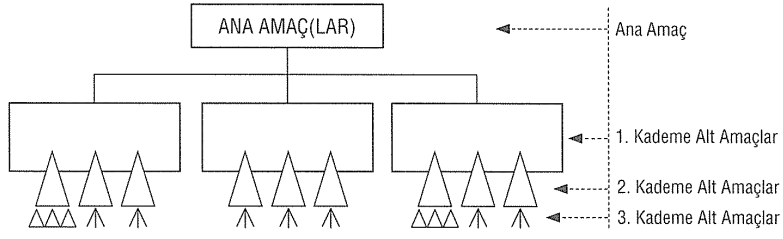
ŞEKİL 1: YETKİ DAĞILIMI OLARAK ORGANİZASYON

Organizasyonun alt kademelerine inildikçe, bu kademelerdeki birimleri işgal edenlerin yetkileri azalmaktadır.

Geniş anlamda ele alındığında organizasyon, bütün personeli, sahip olunan kaynakları, her türlü politika ve yöntemleri, metotları ve görevleri ve organizasyonu diğer organizasyonlardan ayırarak onu ayrı ve kendine has bir bütün haline getiren bütün özellikleri kapsayacak şekilde ayrı bir sosyal varlık olarak da ele alınabilir[15].

Böyle geniş bir açıdan bakılınca her organizasyon kendine has kişiliği olan bir varlık olarak görülür. Örneğin Koç Holding A.Ş. ile Alarko Holding A.Ş. birbirinden ayrı, kişilikleri farklı iki sosyal varlıktır. Organizasyonlara böyle bir yaklaşım, özellikle işletmeler arası birleşmelerde önem kazanmaktadır. Çeşitli nedenlerle birbiri ile birleşmek (satın alma, ortak olma, ortak işletme kurma, vs.) veya stratejik birliktelik oluşturmak durumunda kalan, kişilikleri (burada kişiliği "örgütsel hava" -organizational climate- ve "örgüt kültürü" olarak kullanıyoruz) farklı iki işletme için, pek çok örgütsel sorunun çıkması beklenmelidir.

Organizasyon yapısına bir diğer bakış, onu bir çeşit "amaçlar hiyerarşisi" olarak ele almaktır. Planlama konusunu işlerken ele aldığımız gibi, bu açıdan bakıldığında, en üstte bütün organizasyonu temsil eden ana amacı görürüz. Bunun altındaki kademelerde, alt amaçları görürüz. Bu alt amaçları gerçekleştirmeden organizasyonun en üst kademesinde temsil edilen ana amacı gerçekleştirmek mümkün değildir. Bu durumu Şekil 2'deki gibi gösterebiliriz.



ŞEKİL 2: AMAÇLAR HİYERARŞİSİ OLARAK ORGANİZASYON

Örneğin ana amacın gerçekleşme derecesi, ancak birinci kademe alt amaçların gerçekleşme derecesine, bunlar ise ikinci kademe alt amaçların gerçekleşme derecesine bağlıdır. Böyle bir bakış açısının başlıca iki önemli yararı vardır. Birincisi her kademedeki yöneticinin amaçları itibariyle bir alt ve bir üst kademeye bağlı olduğunu göstermesidir. İkincisi ise yöneticileri sürekli olarak amaçların açıklığı ve birbiri ile uygunluğu konusunda duyarlı olmaya zorlamasıdır. İleride görüleceği üzere "amaç birliği ilkesi" olarak da adlandırılan bu durum aynı zamanda "amaçlara göre yönetim" (management by objectives) tekniğinin de temelini oluşturmuştur.

Organizasyon yapıları bir çeşit iletişim sistemi olarak da ele alınabilir. Bu durumda örgütsel birimler arasındaki informal yetki ilişkileri mesajların aktığı kanalları ifade eden iletişim kanalları olarak ele alınacaktır.

Nihayet, organizasyon yapıları bir çeşit iletişim sistemi olarak da ele alınabilir. Bu durumda örgütsel birimler arasındaki formal yetki ilişkileri, bir anlamda, mesajların aktığı kanalları ifade eden iletişim kanalları olarak ele alınacaktır. Bu formal kanallara ilave olarak çeşitli informal kanallardan da mesajlar akacaktır. Böyle bir bakışı insan vücudundaki kan dolaşım sistemine benzetebiliriz. Bu sistemin insan vücudunda oynadığı rol ne ise, iletişim sisteminin de organizasyonlarda oynadığı rol aynıdır.

Organizasyon bir iletişim sistemi olarak ele alınınca, sorun, hangi mesajların hangi ana kanallar içinde nerelere taşınacağı, hangi kademe veya birimlerin haber akışını engelleyen (mesajı bozan, de-

ğiştiren, filtreleyen) bir rol oynadığı, etkin haberleşme için başka ne gibi kanalların gerektiği vb gibi sorunlar olacaktır. Bir yöneticinin zaman zaman organizasyonuna (veya ilgili birimine) bu açıdan bakması zorunludur. Emir veya genelge (tebliğ, memo) yayınlamakla bütün mesajların etkin bir şekilde ilgililere ulaştığını varsaymak, etkin olmak isteyen bir yönetici için biraz fazla iyimser bir varsayım olacaktır.

Yönetim Bilişim Sistemi - MIS (Management Information System) olarak gelişen konu da, esas itibariyle organizasyonların bir iletişim sistemi olarak incelenmesi ile ilgidir.

4. ORGANİZASYONLARDA UNVAN (TITLE) KONUSU

4.1. Genel Olarak Organizasyonlarda Unvan (Title) Konusu

Organizasyonlarla ilgili bu tartışmayı tamamlamadan önce organizasyonlarda kullanılan unvanlara da kısaca bakmak yararlı olacaktır. İşletme organizasyonlarında kullanılan unvanlar konusunda tam bir karışıklık hüküm sürmektedir. Organizasyon tasarımı ile ilgili olarak belirttiğimiz gibi, bir organizasyon pozisyonu oluşturulduğunda, bu pozisyona bir isim verilir. Bu tıpkı insanların doğduklarında isim almalarına benzer. Ancak işletme organizasyonlarındaki pozisyonlara isim vermek özel bir çalışmayı gerektirir. Aksi halde iş içinden çıkılamaz hale gelebilir. Aşağıda bu konu ele alınacaktır.

Genel olarak Unvan ve toplum kültürü;

İnsanların bir araya gelerek topluluk oluşturduğu her yerde, hem birbirleri arasındaki farklılıkları belirtecek, hem o toplum içindeki iş bölümü ve yaşam özelliklerine göre kimin hangi grupta olduğunu ifade edecek, hem de kişinin kendisinde var olduğunu düşündüğü özellikleri yansıtacak tarzda kendilerini çeşitli yollarla farklılaştırdıkları bilinmektedir. Bu farklılaştırma yollarının başında giyim tarzı, üzerlerinde taşıdıkları değişik işaret veya madalyalar, konuşma tarzı, isimleri ve taşıdıkları titr veya unvanları gelmektedir. Bazı toplumlarda, bu farklılıklar kurumsal hale gelmiş ve o topluma mensup bir bireyin hangi farklılık göstergelerini taşıyacağı kurallara bağlanmıştır. Çeşitli toplumlarda, soyluluk ifade eden, krallık veya imparatorluk gibi yönetim uygulamalarında yönetici aileye mensup bireyler arasındaki farklılıkları vurgulayan, askeri veya sivil yaşamda başarılı olanları ödüllendirmek amacıyla ya da belirli meslek veya sınıflara mensubiyeti gösteren unvanlar kullanılmıştır.

Örneğin Osmanlı İmparatorluğunda Sultan, Şehzade, Beylerbeyi, Paşa, Çelebi, Efendi, Hacı, Hace, Haseki, Sipahi, Vezir gibi pek çok unvan kullanılmıştır. Bu unvanların her biri, belirli özellikleri taşıyan kişilere yine belirli kurallara göre verilmekte ve bu kişileri toplum içinde diğer bireylerden farklı hale getirmektedir. Bu unvanların bir kısmı ömür boyu taşınan unvan olurken diğer bazıları belirli bir görev süresine bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin ömür boyu taşınan Paşa unvanı şahsi ve kişiye hastır, belli bir görevi yapmış olmakla ilgili olmadığı gibi sadece askerlere verilen bir unvan olmayıp sivil görevlerde bulunanlara da Sultan'ın bir lütfu olarak verilen bir unvandır. Askeri personel için tek ve belirli bir unvan silsilesi olduğu halde Mülkiye (sivil bürokrasi) için aralarında geçişler olabilen değişik unvan silsileleri vardır.[16]

İstanbul'u fetheden Sultan Mehmet, Fatih unvanına ek olarak Doğu Roma İmparatorluğunun varisi olma iddiasıyla unvanlarına "Kayser-i Rum" unvanı ile Anadolu ve Rumeli, Karadeniz ve Akdeniz'in hükümdarı anlamında "Sultan'ul Berreyn ve Hakan'ul Bahreyn" unvanını da eklemiştir.[17]

Benzer şekilde Roma İmparatorluğunda, Çin İmparatorluğunda, Hindistan'da, İngiltere'de de *toplumun bir kesimi için asalet ifade eden unvanlar kullanılırken, ekonomilerin gelişmesi ve iş* hayatının öne çıkması ile bazı unvanlar önemini kaybetmiş, yerine başka unvanlar geçmiştir.

Avrupa'da Batı Roma İmparatorluğu'nun yıkılışından 20. Yüzyıl başlarına kadar kullanılan İmparator, Kral, Grandük, Arşidük, Dük, Prens, Marki, Kont-Kontes, Baron-Barones, Şövalye gibi çeşitli soyluluk unvanları ile günümüz İngiltere'sindeki Sir ve Lord unvanları çok bilinen unvan örnekleri arasındadır.

Böylece unvan, kişilerin toplum içindeki yerini, önemini gösteren, statü sembolü olan, toplumdaki diğer kişilerden farklı ayrıcalıklara sahip olan, o unvanı taşıyanı mutlu eden, hatta daha prestijli unvanları almak için daha fazla çalışma isteğini arttıran bir rol oynamaktadır. Ancak günümüzde toplumların pek çoğunda, toplum bireylerini farklılaştıran, belirli kişi veya gruplara ayrıcalıklar tanıyan soyluluk unvanlarının çoğu kaldırılmış ve toplumsal yaşamda herkes eşit kabul edilmiştir. Bunun en tipik örneği ülkemizde 26/11/1934 tarihinde 2590 sayılı yasa ile Ağa, Hacı, Hafız, Hoca, Molla, Efendi Bey, Beyefendi, Paşa, Hanım, Hanımefendi ve Hazretleri gibi lakap ve unvanlar kaldırılmış, erkek ve kadın vatandaşlar kanun önünde ve resmi belgelerde yalnız adları ile anılır hükmü getirilmiştir. Hukuki bir düzenleme olan bu uygulamanın, sosyolojik ve psikolojik bir vakıa olan unvan kullanımını tam olarak kaldırıp kaldırmadığı tartışılabilir. Bizim burada belirtmek istediğimiz şudur: her toplumun ve her bireyin, kendilerini diğerlerinden farklı gösterdiğine inandıkları unvanları kullanmaları ülkenin ve toplumun kültürüne ve tarihine göre değişmektedir. Ayrıca her ülke, verilen bu unvan örneklerine ek olarak, çeşitli Madalya ve Nişan'ları da belirli, kişi veya grupları toplum içinde diğer kişilerden farklı hale getirmek amacı ile kullanmaktadır. Her ülke, kendisi için en prestijli ve yüksek statü ifade eden Madalya veya Nişan'ları, bir dostluk göstergesi olarak başka ülke vatandaşlarına da verebilmektedir.

> Her toplumun ve her bireyin, kendilerini diğerlerinden farklı gösterdiğine inandıkları unvanları kullanmaları ülkenin ve toplumun kültürüne göre değişmektedir.

İşletme yönetimi alanında unvanlar, yukarıda belirtilen ve çoğu soyluluk ifade eden unvanlar yerine, çalışanların bireysel farklılıklarını gösterme arzusu ile değil, fakat organizasyon yapı ve işleyişi içinde işlevsel olarak kullanılmaktadır. Ancak burada önemli olan, bu kullanımın bir sistematiğinin olup olmadığı önemlidir. Aşağıda bu konu ele alınacaktır.

Organizasyondaki mevkilere (pozisyonlara) isim ve unvan vermenin temeli

Bir organizasyon pozisyonu, belirli işlerin toplandığı bir "iş merkezi" gibidir. Bu pozisyona tayin edilen kişi, tarif edilmiş bulunan bu işleri yapmaktan sorumludur. Dolayısıyla her pozisyonun bir fonksiyonu (yapacağı işler) vardır. Bu nedenle o pozisyona verilecek unvan, o pozisyonun fonksiyonunu da göstermelidir. Mesela, "pazarlama şefliği" denildiğinde belirli pazarlama işlerinin yapılacağı, fonksiyonu pazarlama ve belli bir yetkiye sahip olan bir pozisyon (örneğin şeflik) tarif edilmiş demektir. Dolayısıyla, pozisyonları tanımlayan unvanlar verilirken, unvanın pozisyonun fonksiyonunu ifade etmesi gerekir.

Ancak uygulamada karşımıza şöyle bir sorun çıkmaktadır. Bir pozisyonun unvanı, sadece o pozisyonun fonksiyonu açısından değil fakat aynı zamanda o pozisyonu işgal edecek kişinin bir nevi prestijinin de ifadesi olarak, statü sembolü olarak kabul edilmektedir. Yani kişiler, taşıdıkları unvana göre prestijlerinin veya güçlerinin arttığı veya azaldığı inancında oldukları gibi diğer çalışanlar ve işletme dışındaki kişiler tarafından da böyle görülmektedir.[18]

Bu nedenlerle organizasyonlarda bazen çalışanlara pozisyon yaratmak için unvanlar yaratılmakta, ve ülkemizde sosyolojik olarak ataerkil bir toplum yapısının hakim olması nedeniyle unvanı seven ve unvanla motive olan bir insan yapısı öne çıkmaktadır.[19]

> Organizasyonlarda bazen bir unvan kargaşası görülmekte veya kişileri tatmin etmek için gereksiz yere yeni ve bazen garip unvanlar yaratılmaktadır.

Bu durumda organizasyonlarda bazen bir unvan kargaşası görülmekte veya kişileri tatmin etmek için gereksiz yere yeni ve bazen garip unvanlar yaratılmaktadır.

Esasında, işletme organizasyonlarında unvan konusu çok derinlemesine araştırılmış ve tartışılmış değildir. İşletme organizasyonlarında konunun bu hale gelmesinin önemli bir nedeni, unvan dışında, veya unvanın içinde, personelin statü veya prestij derecesini gösteren başka bir boyutun kullanılmamış olmasıdır. Oysa örneğin, askeri organizasyonlarda bu konu belli ölçüde halledilmiştir. Askeri organizasyon mensubu olan her kişi, askeri organizasyona giriş tarihini esas alan bir "rütbe sistemi"ne göre, bir "rütbe" taşır. Bu rütbe o kişinin statüsünü, prestijini, ücret düzeyini ve diğer kişilere olan nispi yerini ifade eder. Rütbe ile fonksiyon birbirinden ayrılmıştır. Mesela bir subay, albay rütbesini taşır (statü) ve askerlik şubesi başkanıdır (fonksiyon)[20].

İşletme organizasyonlarında konunun bu hale gelmesinin bir nedeni, unvan dışında personelin statü veya prestij derecesini gösteren başka bir aracın kullanılmamış olmasıdır. Askeri organizasyon mensubu olan her kişi bir "rütbe" taşır. Bu rütbe o kişinin statüsünü, prestijini ve diğer kişilere olan nispi yerini ifade eder. Rütbe ile fonksiyon birbirinden ayrılmıştır.

Gerçi rütbe ile fonksiyon arasında bir ilişki vardır, ama bu bir kararla değiştirilebilecek türdendir. Fonksiyonu ifade eden unvan, kendi başına, her zaman, ayrıca o kişinin statüsünü göstermez.

Oysa işletme organizasyonlarında böyle bir rütbe sistemi olmadığı için, fonksiyon ağırlıklı olması gereken unvan, aynı zamanda statü göstergesi haline gelmiş bulunmaktadır. Yani unvan iki hususu birden gösterir hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak da kişileri tatmin etmek için bazen fonksiyon ile statü arasındaki ilişkiler koparılmıştır. Başka bir deyimle, fonksiyon itibariyle çok küçük olan bir pozisyona prestiji büyük sayılan veya öyle algılanan unvanlar verilir hale gelmiştir. Örneğin esas görevi iş yerinin temizliğini sağlamak (hatta fiilen yapmak) olan bir görevliye "temizlik sorumlusu" veya "temizlik şefi" ya da "hijyen koordinatörü" gibi bir unvan verilse, hangisinin uygun olduğunu, ve o işi yapanın memnuniyetini arttıranın hangisi olduğunu nasıl kararlaştırırız? Aynı şekilde örneğin 25-30 kişinin çalıştığı çok küçük bir işletmenin sahibi, kartvizitinde isminin yanına, günümüzde çok moda olan "CEO" unvanını yazsa ne olur?

Unvan (Title) Nedir? Neden Unvan?

İşletme yönetimi açısından "unvanı", belli bir grup iş, kişi veya grup içinde yer alan unsurlar arasında farklılık yaratan bir terim, bir sıfat olarak tanımlamak mümkündür. Her toplumun, kendi sosyal sistemi içinde yer alan üyeleri arasındaki farklılıkları belirtmek için bir unvan sistematiği geliştirebileceği gibi, işletmeler de bilinçli olarak çeşitli işler, çalışanlar veya gruplar arasındaki farklılığı ifade eden unvanlarını kullanmaktadır. Yani sonuç itibarıyla unvan, farklılık belirten bir sıfat, şahıs isimlerinin önüne (veya arkasına) getirilen[21] ve işlevselliği yanında genellikle saygı ve prestiji de ifade eden bir terim veya terimler topluluğudur.

Bu anlamda unvanların kullanımının insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Mutlakıyet ve monarşi ile yönetilen ülkelerdeki çeşitli soyluluk unvanları ve bunların sistematiğini bu arada tekrar hatırlayalım.

Unvanların kullanımının insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir.

"Neden unvan" sorusuna gelince, daha önce kısaca belirttiğimiz gibi, bu sorunun cevabını unvanın fonksiyonunda aramak gerekir. Unvan farklılık yaratmak veya gözetmek, tanımlamak, tanınmak, üçüncü kişileri etkilemek veya kolaylıkla iletişim kurabilmek ihtiyacı olan her ortamda kullanılmaktadır. İşletmelerde unvan kullanılmasının çeşitli nedenleri arasında şunlar sayılabilir:

işin (pozisyonun) organizasyondaki düzeyini belirlemek, yetki ve sorumluluk düzeyini belirlemek, kişinin ne iş yaptığını, raporlama (emir-komuta) ilişkisini belirlemek, kişinin organizasyondaki

statüsü (prestiji), pozisyonları (makamları) sınıflamada, ücretleme ve ödüllendirme sisteminde, işletme içindeki kariyer planlamasında ve terfilerde, pozisyonlara atanacak yeni elemanların seçim ve değerlemelerinde(recruitment), motivasyon amacı ile, işletme içi ve dışı iletişimi kolaylaştırmak amacıyla (kim kimdir ve hangi konu için kime gidilecek, gibi).

Bazen bu unvan kullanımı aşırıya kaçmakta, örneğin zam yapmayalım fakat terfi ettirelim, hem kişiyi mutlu edecek ve hem de etraftan da prestij ifade eden bir unvan olarak algılanan bir unvan verelim düşüncesiyle kullanılmakta veyahut bir özenti olarak rakip işletmeler kullandığı için kullanılan bir unvan haline gelebilmektedir. Hatta bazen unvanlar yanıltıcı bir şekilde kişinin sahip olmadığı yetkiyi (veya gücü) ifade edecek tarzda da kullanılmaktadır.

İşletmelerde Unvan:

İşletme organizasyonlarında, bilinçli olarak farklılık yaratmak amacıyla kullanılan unvanları üç grupta incelemek mümkündür:

> Toplumlar, kendi sosyal bünyeleri içinde kişiler arasındaki farklılıkları ifade edecek unvanlardan vazgeçememektedir.

1. Mesleki Unvanlar
2. Örgütsel Unvanlar
3. Kadro Unvanları

Mesleki Unvanlar: Bu grupta toplanan unvanlar büyük ölçüde mesleki eğitim ve tecrübe açısından, kişiler arasındaki farklılıkları göstermek üzere kullanılan sıfat, lakap ve terimlerdir. Her meslek grubu, bazen yasa ile bazen kendi meslek standardı olarak, üyelerinin eğitim ve tecrübe düzeylerine göre farklılıklarını ifade edecek unvanlar geliştirmiştir. Örneğin 3568 sayılı yasa Muhasebe mesleği mensuplarını Serbest Muhasebeci, Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavir olmak üzere üç unvan grubunda toplamış, bir gruptan diğerine geçişin koşullarını belirlemiştir. Aynı şekilde 2547 sayılı Üniversiteler Yasası, araştırma görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör olmak üzere üniversite öğretim elemanlarının unvan sistematiğini belirlemiştir. Benzer şekilde *teknisyen, mühendis, yüksek mühendis* ayrımı; *polis, emniyet amiri, komiser, başkomiser, 4. sınıf emniyet müdürü, 1. sınıf emniyet müdürü* gibi unvanlar hep belli bir meslek grubunun eğitim ve tecrübe açısından farklılıklarını, kullanabilecekleri yetkinin genişliğini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu tür unvanlar kişinin eğitim ve tecrübe düzeyi ile ilgilidir. Bu tür unvanlar, bireyin ad ve soyadından sonra yazılabileceği gibi önünde de yazılabilir. Örneğin "xxx xxxx, İnşaat Yüksek Mühendisi" gibi.

> Mesleki Unvanlar:
>
> Bu grupta toplanan unvanlar büyük ölçüde mesleki eğitim ve tecrübe açısından, kişiler arasındaki farklılıkları göstermek üzere kullanılan sıfat, lakap ve terimlerdir.

Örgütsel Unvanlar: Bir organizasyondaki her bir iş grubu ile bunların oluşturduğu pozisyonlara (makam, kadro) verilen isimler, örgütsel unvan olarak ele alınır. Örneğin Pazarlama Şefliği, İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü vs gibi. Burada önemli olan iki ayrı husus vardır: Birincisi iş analizi ve iş değerlemesi sonucunda, işleri tanımlayacak ve işler arasındaki farklılıkları ifade edecek bir adlandırma ve ilişkilendirme sistematiğini (görevler, işler, iş grupları, pozisyonlar ve bölüm veya departman gibi) oluşturmaktır. İkincisi ise bu iş hiyerarşik ilişkisini yansıtan ve yetki ve sorumluluk farklılıklarını ifade eden, ustabaşı, şef, müdür, direktör gibi unvan sistematiğinin geliştirilmesidir. Geliştirilen bu iki sistematik ilişki, yani yapılan işin kapsamı, işi yapana verilen yetki ve sorumluluk derecesi, işin taşıdığı

risk ve ve önemindeki farklılıkları ve hiyerarşik sıralamayı ifade edecek olan bu unvanlar toplamı, o işletmenin unvan sistematiğini oluşturacaktır.

Örneğin "İnsan Kaynakları Koordinatörü" ile "İnsan Kaynakları Şefi" unvanları, işin insan kaynakları adı altında toplanan işler grubuna ait olduğunu, Koordinatörlük adı altında toplanan işler ile Şeflik adı altında toplanan işler arasında fark olduğunu, hiyerarşik olarak da Koordinatörlük işinin (makamının, pozisyonunun) Şeflik işine (makamına, pozisyonuna) oranla daha üst kademede olduğunu gösterir. Dolayısıyla bu iki iş grubu arasında kapsam, yetki, sorumluluk, eğitim ve tecrübe düzeyi açısından fark olduğunu ifade eder. Bunun doğal sonucu olarak da *Koordinatörlük* işine ödenecek para (ücret) *Şeflik* işine ödenecek olandan fazla olacağı beklenir.

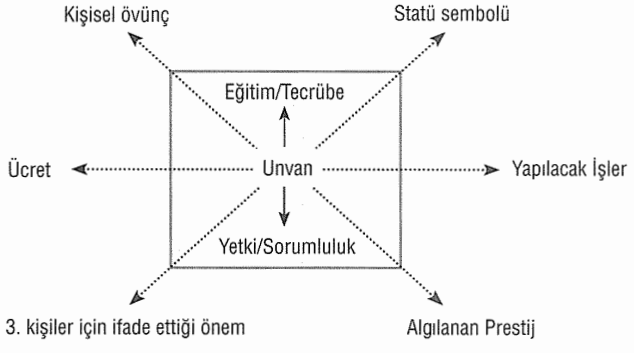
Örgütsel Unvanlar:

Bir organizasyondaki her bir iş grubu ile bunların oluşturduğu pozisyonlara (makam, kadro) verilen isimler, örgütsel unvan olarak ele alınır.

Bu örgütsel unvanları yukarıda sözü edilen meslek unvanı ile birleştirirsek, örneğin yüksek mühendis meslek unvanlı birisi koordinatörlük görevini üstlenmişse şöyle bir tanımlama ortaya çıkacaktır. "İnsan Kaynakları Koordinatörü İnşaat Yük. Müh. Xxxx". (veya "Makina Yük.Müh. Xxxxxxx, İnsan Kaynakları Koordinatörü"). Aynı şekilde, ülkemizde yeni kullanılmaya başlanan unvanları alırsak, örneğin bu mühendis için unvan "CEO, İnş. Yük. Müh. Xxx" (veya Mak. Yük. Müh. Xxxxxx, CEO) şeklinde olacaktır.

Kadro Unvanları: Kadro tanım itibariyle, bir organizasyonda tarifi yapılmış olan işleri yapacak çalışanların sayısını ve sahip olması gereken nitelikleri ifade eden bir terimdir. Bu anlamda kadro, bir çalışan tarafından doldurulacak bir pozisyonu, makamı ifade etmektedir. Bir organizasyon birimi olarak her kadronun bir adı, yani unvanı vardır. Ancak burada önemli olan bu pozisyona örgütsel bir unvan vermekten çok, bu pozisyona atanacak kişinin organizasyon içindeki hiyerarşik yerini ve bu kişiye verilecek ücret düzeyinin belirlenmesidir. Yani kadro unvanı, o işletmenin organizasyon yapısı ve finansal sisteminde, bu unvanı taşıyacak kişiye yapılacak ödeme ile ilişkilidir. Örneğin ülkemizde 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa göre resmi kurumlarda görev yapacak personel için önce bir kadro gereklidir. Kadro unvanı bir anlamda finansal amaçlar için oluşturulan bir unvan sistematiğidir. Kamu yönetiminde kullanılan "derece" ve "kademe" esasına dayanan maaş sistemi bunun bir örneğidir.

Kadro, bir çalışan tarafından doldurulacak bir pozisyonu, makamı ifade etmektedir.



Bu şeklin ifade ettiği anlam şudur: Bir organizasyonda kullanılan unvanlar, unvanı taşıyan kişinin:

- yaptığı işi
- yetki ve sorumluluk derecesi ve kademesi
- aldığı ücretin düzeyi
- eğitimi ve sahip olduğu tecrübe bakımından başka unvanlar taşıyanlardan farklılığını
- unvanın kendisi için taşıdığı statü sembolü olma özelliği
- 3. kişilerin bu unvana atfettiği (algıladığı) prestij düzeyi
- kişinin organizasyondaki performansının bir göstergesi
- işletmenin bulunduğu sektörde bu unvanın taşıdığı anlamı

gibi özellikleri ifade edecektir. Bu unsurları bünyesinde toplayan bir unvan, kişiler ve toplum tarafından farklı prestij düzeylerinde algılanmaktadır. Bu nedenle unvanların bu farklılığı ifade eden tarzda net ve anlaşılır olmasında yarar vardır.

Unvan Uygulamaları: İşletme yönetimi uygulamalarına bakıldığında, konunun her zaman yukarıda söylendiği gibi olmadığı görülecektir. Bazen verilen unvan ile iş / yetki / ücret / eğitim ve tecrübe ilişkisi gözetilememektedir. Şahıslara göre unvanların üretildiği görülmektedir.

Bazen unvan vermek "para vermeden motivasyon sağlayan bir araç" gibi algılanmaktadır.

Hatta bazen yukarıdaki unvan ilişkilerine bir de "motivasyon" unsuru eklenmekte ve çalışanları motive etmek için, bazen kapsadığı işler itibariyle hiç önem taşımayan unvanlar verilmektedir. Hatta bu bazen o kadar yaygın hale gelmektedir ki adeta unvan vermek, "para vermeden motivasyon sağlayan bir araç" gibi algılanmaktadır[22].

Unvan uygulamaları konusunda diğer ilginç bir gözlem, unvan ile unvanı taşıyan kişi arasındaki ilişkidir. Mesleki unvanların kişiye bağlı olması; kişi hangi organizasyonda çalışırsa çalışsın bu unvanı beraberinde taşıması kolay anlaşılabilir. Örneğin bir "Yüksek Mühendis" unvanı, bu unvan sahibi nerede çalışırsa çalışsın, kişi ile birlikte olacaktır. Ancak uygulamada bazı örgütsel unvanları taşıyanların, kişi bu örgütten ayrıldıktan sonra da yine kişi ile birlikte kaldığı ve kişiye bu eskiden görev yaptığı örgütte verilen unvanla hitap edildiği görülmektedir. Örneğin Devlet yönetiminde Bakanlık yapmış bir kişi, Bakanlıktan ayrıldıktan sonra da "Sayın Bakanım" olarak çağırılmakta; aynı şekilde örneğin Belediye Başkanlığı görev unvanını taşımış bir kişi de, yaşamı boyunca "başkan" olarak çağırılabilmektedir.

Askeri organizasyonlardaki unvan sistematiği, işletme yönetimindeki unvan sistematiğine oranla daha anlaşılır ve kolay yönetilir görülmektedir.

Daha önce de kısaca değinildiği gibi askeri organizasyonlardaki unvan sistematiği, işletme yönetimindeki unvan sistematiğine oranla daha anlaşılır ve kolay yönetilir görülmektedir. Kişiler, askeri organizasyona girdikleri andan itibaren, o organizasyonun içinde geçirdikleri süreye ve yaptıkları işe göre kıdem almakta ve bu kıdeme göre belirli "rütbe"lere ulaşmaktadır. Dolayısıyla bu organizasyonlarda, yetki-sorumluluk, rütbe ve ücretten bağımsız olarak, bazen yapılan işi de dikkate alan "kıdem" bazında unvan basamakları oluşmaktadır. Çalışanlar bu bazda unvanlara göre farklı rütbeler taşımaktadır. Daha sonra, üst yönetim (Genelkurmay Başkanlığı) tarafından hangi tür işlere hangi rütbedeki çalışanların tayin edileceği kararlaştırılmaktadır. İşlerin, kullanılan yetkinin ve sorumluluğun önemine göre bu iş-rütbe ilişkisi değiştirilebilmektedir. Oysa işletme organizasyonlarında böyle bir iş rütbe ilişkisi yoktur. İşletmelerin kullandığı örgütsel unvanlar sadece işler arasındaki farklılaşmayı göstermektedir.


BENİM OĞLUM OKUYUP BÜYÜYECEK, BABASININ DÜKKANINDA CEO OLACAK!.. OLMAZSA COO OLACAK.. O DA OLMAZSA CFO OLACAK!..
?!
MESUT CAVUZ

4.2. "Yönetici" İle İlgili Kavramlar ve Yeni Unvanlar

Gerek Türkçe kullanımda, gerek İngilizce kullanımda yöneticilik konusunda kullanılan terimlerin farklılığı, unvan konusunu daha da karışık hale getirmektedir.

İngilizce kullanımda, yöneticilik fonksiyonunu ifade eden başlıca terimler olarak şunlar görülmektedir:

Manager: Latince "manus" kökenli olan bu kelime "handle" anlamında el ile idare etmeyi vurgulamaktadır. Bugün ise *manager* denildiğinde fiilen işi yöneten, bir nevi elleri işin üzerinde olan, iş yapan kişileri direkt olarak kontrol eden yöneticileri anlamaktayız.

Executive: Bu kelime üst kademede yönetici anlamında kullanılmaktadır. Executive, Manager'ın üzerinde bir kişidir. Kökeni itibariyle Latince "ex" ve "sequi"den gelen bu terimde, hiçbir şekilde "el" anlamı olmayıp, tersine bir nevi misyona sahip olmak, başkalarına takip edilecek yön göstermek, strateji belirlemek gibi işletmelerin en üst kademelerindeki işleri ifade eden bir anlam taşımaktadır[23].

Chief Executive Officer (CEO): Son zamanlarda sık karşılaşılan bir diğer terim de "CEO" olmuştur. Bu terimin Türkçe tam karşılığı olmamakla birlikte kanımızca "murahhas yönetici" olarak kullanmak yanlış olmayacaktır. CEO için önerdiğimiz "**Murahhas Yönetici**'yi Türk Ticaret Kanunu'nun Anonim Şirket yönetim kurulu üyeleri için tarif ettiği Murahhas Aza (üye) ile karıştırmamak gerekir. Eski terim sayıldığı için Murahhas Üye yerine günümüzde daha çok Görevli Üye terimi kullanılmaktadır. Uygulamada bazen CEO'nun "İcra Komitesi Başkanı" olarak da kullanıldığı görülmektedir, ki oldukça yanıltıcıdır. Ege Cansen, CEO karşılığı olarak "**Baş Yönetici**" terimini önermekte, ancak bu unvanı taşıyan yöneticinin organizayon yapısı içinde mutlaka başka bir formal-yasal bir unvanı olması gerektiğini ileri sürmektedir. Chief Executive Officer, bir işletmenin aktif olarak yönetiminde bulunan en üst kademe yöneticiyi ifade etmektedir. Örneğin bir Yönetim Kurulu Başkanı "CEO" olabilir (Chairman and Chief Executive Officer) veya bir şirketin başkanı da "CEO" olabilir (President and Chief Executive Officer gibi). CEO, diğer Executive durumundaki yöneticiler ile işletmenin günlük yönetimine aktif olarak katılan yönetici arasındaki farkı belirtmektedir.

Son zamanlarda sık karşılaşılan bir diğer terim de "CEO" olmuştur. Bu terimin Türkçe tam karşılığı olmamakla birlikte kanımızca "murahhas yönetici" olarak kullanmak yanlış olmayacaktır.

Chief Executive Officer unvanı, halka açık büyük işletmelerin ortaya çıkması ile gelişen bir unvandır. CEO, ilgili anonim şirketin yönetim kurulu tarafından seçilen ve o şirketin iç işleri ve dış ilişkilerinin tüm sorumluluğunu taşıyan en yetkili yöneticiyi ifade etmektedir. CEO işletmenin stratejisini belirleyen, işletmenin yapısını değiştirebilen, birleşme veya kapanmalara karar veren bir yöneticidir ve yönetim kuruluna karşı sorumludur. Bu açıdan bakılınca KOBİ türü işletmelerde ve aile yönetimindeki işletmelerde CEO uygulaması görünmektedir.

C-level Officers: Yurt dışındaki büyük işletmelerde, Chief Executive Officer altında, yine Chief ile başlayan ve operasyondan, finanstan, pazarlamadan, bilişim sistemlerinden, satın almadan sorumlu üst kademe yöneticileri ifade edecek tarzda yeni unvanlar kullanılmaktadır[24]. Chief Operating Officer (COO), Chief Financial Officer (CFO), Chief Marketing Officer (CMO), Chief Information Officer (CIO) gibi

Chief Operating Officer (COO): "Uygulayıcı Genel Müdür" olarak adlandırılabilecek bu unvan, "Genel Müdür" veya "Başkan" yerine kullanılan ve CEO (Chief Executive Officer) ile birlikte çalışan bir yöneticiyi ifade etmektedir[25].

Chief Ethics and Compliance Officer- CECO: C-kademesi unvanları arasında son katılan ve önemi gittikçe artan bir diğer unvan, işletmenin etik uygulamalar ve uluslararası kurallara uyumunu

sağlamak ve denetlemekten sorumlu olan "Üst Kademe Etik ve Uyum Yöneticisi" - CECO ile ilgilidir. Bu yönetici, işletmesinin, kendi ülkesi ve iş yaptığı diğer ülkelerdeki faaliyetlerinin etik kurallara ve ilgili ülkeler tarafından geliştirilen, finansal ve bilişim uygulamaları ile ilgili olanlar başta olmak üzere, vergi, insan kaynakları, para transferleri, gerekli yasal belge ve izinler gibi pek çok konudaki yasal veya idari nitelikteki kurallara (regülasyonlara-regulations) uyumunu sağlamak ve denetlemekten sorumludur[25a].

President: Başkan olarak Türkçeye aldığımız bu terim, yönetim kuruluna karşı tüm işletmenin sorumluluğunu taşıyan yöneticiyi ifade etmektedir. Ancak Türkçe kullanımda çok yaygın olmayan "şirket başkanı" gibi bir terim yerine, "genel müdür" terimi kullanılmaktadır. İngilizce kullanımda President, General Manager'dan (Genel Müdür'den) daha yukarıda bir yönetici olarak görülmektedir.

Vice President ve Executive Vice -President: Vice President Türkçe kullanımda yaygın olmayan "Başkan Yardımcısı"nı ifade etmektedir. Ancak bu başkan yardımcısı sıfatını Executive kelimesi ile zenginleştirirsek, diğer başkan yardımcılarından daha önde gelen, daha fazla yetkiye sahip olan, işletmenin günlük yönetiminde daha fazla söz sahibi olan bir başkan yardımcısını ifade etmiş oluruz. Türkçe unvanlarda da son yıllarda bazen "kıdemli genel müdür yardımcısı" veya "birinci genel müdür yardımcısı" gibi unvanlara rastlanmaktadır.

Executive vice-president yanında bazen "staff vice- president" unvanı da görülmektedir. Bu kullanımda ağırlık, vice president'ların (line-emir komuta) ağırlıklı veya (staff-kurmay) ağırlıklı işler yaptıkları üzerindedir.

Director: Daha çok yönetim kurulu üyeliği için kullanılan bu terimin Türkçe karşılığı olarak da "yönetim kurulu üyesi" kullanılmaktadır. "Board of Directors" yönetim kurulunu ifade etmekte, "Member of the Board" ise kartvizitlerde sık rastlanan ve yönetim kurulu üyeliğini ifade eden terimler olarak kullanılmaktadır. Ancak bazı işletmelerde Direktör unvanının, yönetim kurulu üyesi anlamında değil, fakat Genel Müdüre bağlı üst kademe departman sorumlusu anlamında kullanıldığı görülmektedir. Örneğin *Satın Alma Direktörü, İnsan Kaynakları Direktörü, Pazarlama Direktörü* gibi.

Bu arada, zaman zaman "Executive Director" veya "Managing Director" terimlerinin de kullanıldığı görülmektedir. Bu terimler Türkçe kullanımda Türk Ticaret Kanunu'nda tanımlanan "murahhas üye" olarak tanımlanan (bazı işletmeler "görevli üye" unvanını kullanıyor) ve sadece yönetim kurulu üyesi olmakla kalmayıp işletmeyi bir bütün olarak veya belli konularda temsil edebilen, işletmenin yönetiminde daha aktif olan yönetim kurulu üyelerini ifade etmektedir.

Coordinator: Türkçe kullanımda en çok karışıklığa yol açan ve organizasyondaki yeri konusunda yerleşmiş bir kullanımı bulunmayan terim "koordinatör" terimidir. İngilizce kullanımda bir pozisyon unvanı olarak çok sık kullanılmayan bu unvan, Türkçe kullanımda bazen en üst kademe yöneticiyi ifade eder tarzda ve "Genel Koordinatör" şeklinde, bazen belirli bir fonksiyona ilişkin faaliyetlerin uyumlaştırılmasından sorumlu kişi tarzında, mesela "Pazarlama Koordinatörü" şeklinde kullanılmaktadır. Koordinatör kelimesinin kendisi fiilen icra eden değil fakat icra edenleri koordine eden, yani line'dan ziyade staff bir iş gören kişiyi ifade etmesine rağmen, uygulamada bazen Chief Executive derecesinde yetkili bir kişi olarak da kullanıldığına rastlanmaktadır.

Unvan bir yönetim ve organizasyon aracıdır.
Unvanın işletme içindeki fonksiyonu yanında işletme dışı bir fonksiyonu da vardır.

Unvanlar konusundaki bu kısa tartışmadan çıkarılabilecek en önemli sonuç kanımızca şudur: İşletme organizasyonlarında kullanılan unvanların bir kısmı henüz tam olarak yerleşmemiştir ve kullanan kişinin verdiği anlama göre bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla önemli olan her işletmenin kendi bünyesine uygun bir unvan sistematiği geliştirmesi ve bu unvanlar ile diğer personel sistemleri arasında (ücretleme, terfi, eğitim, yeni eleman alımı vs. gibi) ilişkiyi kurmasıdır. Bu konuya son verme-

den önce, konu ile ilgili olarak ülkemizdeki bir diğer ilginç uygulamadan söz etmek, unvan konusunun devlet yönetimine de girdiğini göstermesi bakımından önemlidir. Basın haberlerine göre Maliye Bakanlığı, 29 ayrı idare bünyesinde bulunan Döner Sermaye İşletmelerini kadro tasarrufu ve diğer bazı tasarrufları gerçekleştirmek amacıyla birleştirerek daha büyük fakat etkin çalışacağını düşündüğü işletmelere dönüştürmeyi ve her işletmenin başına da 5 kişilik yönetim kurulu atayarak burada CEO konumunda çalışacak yöneticileri çalıştırmayı planlamaktadır[26]. Böylece ülkemiz kamu yönetimi uygulamalarında da, daha önce hiç kullanılmayan yeni bir unvan kullanılmaya başlanacaktır.

Unvan konusunda farklı iki görüş:

Yukarıda unvan konusunda yapmış olduğumuz genel açıklamalar ve işletmelerde unvan uygulamalarına ek olarak, bu konuda ilginç iki görüşle bu konuya son vermek gerekir.

Bunlardan birincisi son yıllarda işletmelerde İnsan Kaynakları uygulamalarında yaygın bir şekilde ele alınan X ve Y kuşakları konusudur. **Holokrasi (holacracy)** adı verilen bu görüşe göre, işletme organizasyonlarında kademelerin yukarıya doğru çıkıldıkça azalarak yapının bir üçgene benzemesi, beraberinde bir "yaş" problemini de getirmektedir. Bu yapılar 21. yüzyıl işletmeleri veya Bilgi Toplumu işletmeleri için uygun yapılar olmaktan uzaklaşmaktadır. Çünkü bu yapılarda işe yeni başlayan genç çalışanlar genellikle alt kademelerde, nispeten yaşlı olanlar orta kademelerde ve daha yaşlı ve süre açısından daha uzun süre işletmede çalışanlar üst kademelerde yer almaktadır. Oysa günümüz genç çalışanları daha çok Y kuşağının temsilcileridir ve bunların iş ve işletmeye bakışları ile, daha çok üst kademelerde yer alan ve X kuşağını temsil eden yöneticilerin iş ve işletmeye bakışları farklıdır. Y kuşağı için iş yaşamında önemli olan kısa sürede kendisini gösterebilmek, kendisini gösterebileceği (challenging) ve kendisi için anlamlı olan bir işi yapmak, değişimin olduğu bir iş ve bilişim teknolojilerinin kullanıldığı ve kendisini geliştirecek bir iş esastır. Bunlar için taşıdıkları unvan ve veya yönetim sorumlulukları ikinci plandadır. Bu nedenle Y kuşağının tercih edeceği organizasyon yapıları hiyerarşik yapılar değil holokratik yapılardır. **Holokratik yapı** üçgen şeklinde değil fakat dikdörtgen şeklinde bir yapıya benzemekte, bu yapı içinde çalışanlar yaş ve kıdemden bağımsız olarak bilgi düzeylerine göre bu yapının herhangi bir yerinden işe başlayıp, unvan endişesi olmadan, yapı içinde yatay veya diyagonal olarak yer değiştirerek kendilerini gösterebilecekleri işleri bulabileceklerdir[27].

Bu görüşün bir devamı olarak bazı işletmelerde, önceden belirlenen bir unvan sistematiği yerine, çalışanların kendi unvanlarını kendilerinin belirlemesi uygulamalarının yapıldığını da belirtelim.

İkinci görüş, sistematik unvan uygulamasının, sonunda işletmeleri **Peter İlkesi (Peter Principle)** uygulamasına getireceği görüşüdür. İleride daha ayrıntılı olarak ele alacağımız **Peter İlkesi, bir organizasyonda kişilerin yeteneksiz oldukları en üst kademeye yükseleceklerini ifade eder.** Çalışanlar, unvan sistematiği içinde başarı gösterdikçe terfi ederek artık başarı gösteremeyecekleri, yani terfi edemeyecekleri kademeye kadar yükselirler. Çalışanlar yaptıkları işlerindeki başarıya göre terfi ettirildikleri için, önceden bir sonraki kademede başarılı olup olmayacaklarının bilmek mümkün değildir. Böylece her çalışan başarısız olacağı kademeye kadar yükselir. Bu anlamda Peter İlkesi hiyerarşik organizasyonlar için kaçınılmazdır.

Sonuç olarak söylemek istediğimiz şudur: Unvan bir yönetim ve organizasyon aracıdır. Unvanın işletme içindeki fonksiyonu yanında işletme dışı bir fonksiyonu da vardır. İşletme içinde pozisyonları tanımlama, yetki düzeyini belirleme, terfi ve ücretlemeye yardımcı olma, çeşitli insan kaynakları işlerinin yerine getirilmesini kolaylaştırma gibi fonksiyonları bulunmaktadır. İşletme dışında ise, üçüncü kişilere, o unvan sahibinin işletme organizasyonundaki nispi yerini ifade etmesi ve bunun yaratacağı etkiden yararlanma fonksiyonu vardır. Daha doğrusu, üçüncü kişilerin kullanılan unvanlardan algıladıklarını değerlendirerek iş yapmak arzusu vardır. Örneğin bir yabancı ülkeye giden satış elemanı "Export Department Manager" unvanı ile mi, "Area Sales Representative" unvanı ile mi yoksa o ülkeyi de içine alacak şekilde "Regional Marketing Coordinator" unvanı ile mi müşterileri ile daha iyi iş yapma imkânlarına kavuşur?

Görünen o ki, işletmelerimiz yurtdışına açıldıkça, yurt içinde alışılan unvanlarla iş yapmak yerine, henüz bizde tam karşılığı olmayan unvanları tercih eder hale gelmektedir. Örneğin Genel Müdür yerine President veya CEO, Genel Müdür Yardımcısı yerine Executive Vice President tercih edilmektedir. Data Processing Manager veya Computer Department Manager yerine, bu tür işlerin niteliğindeki değişmeyi de yansıtacak şekilde IT-VP yani Information Technology Vice President veya CIO (Chief Information Officer) unvanı tercih edilmektedir.

Kanımızca, "unvan" verme, işletmelerde kolayca istismar edilebilir ve adeta içi boş bir tarzda kullanılarak bir anlamda manipülasyon aracı olabilir. Yani kapsamı itibariyle çok önemsiz işleri içerse de, üçüncü kişilerin böyle bir unvana gösterecekleri ilgi nedeniyle, unvan sahibi (hatta yakın çevresi) kendisini önemli ve farklı bir kişi olarak algılayabilir. Bu durum, bu kişinin işinden ayrılıp yeni iş ararken, kullandığı bu içi nispeten boş olan unvan nedeniyle zor durumda kalmasına (yani kendisini algıladı düzeyde iş bulamamasına) neden olabilir. Eğer sektördeki işletmelerin unvan sistematikleri birbirinden çok farklı ise, bu zorluk daha da fazla olacaktır. Çünkü, örneğin bir işletmede "müdür" unvanı ile çalışan kişi, başka bir işletmede bilgi-deneyim ve yaptığı işler nedeniyle belki ancak "şef" olarak iş bulabilecektir. Bu husus bir yana bırakılırsa, işletme içinde ve dışında, anlamlı (yani iş-yetki-sorumluluk düzeyi itibariyle dengeli), anlaşılır ve bir sistematiği olan unvanları kullanmak esas olmalıdır. Bunun için her işletme hem kendi bünyesine uygun hem de sektördeki uygulamalardan çok farklı olmayan bir unvan sistematiği geliştirmelidir. Doğaldır ki, unvanların terim ve içerikleri ne kadar bilinir ve anlaşılır hale gelip yayılırsa, iş dünyasındaki insan kaynakları uygulamaları da o kadar sağlıklı yürütülebilecektir.

"Unvan" verme, işletmelerde kolayca istismar edilebilir ve adeta içi boş bir tarzda kullanılarak bir anlamda manipülasyon aracı olabilir.

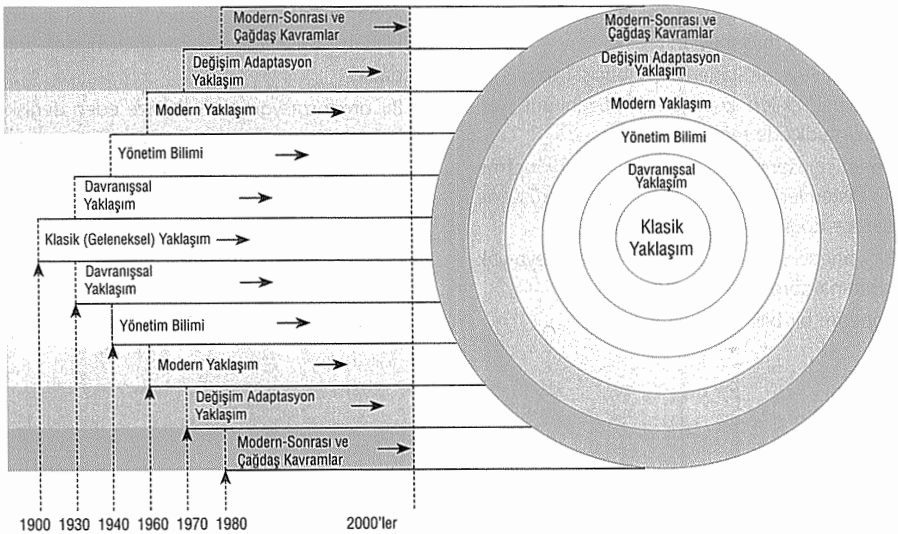
5. YÖNETİM ve ORGANİZASYON TEORİ ve YAKLAŞIMLARINA BAKIŞ

Her organizasyon teori ve yaklaşımı esas aldıkları "analiz birimi"ne göre, organizasyonlara değişik bir açıdan bakışı ifade etmektedir. Böylece bu değişik bakışların incelenmesi, yöneticilerin nerelerde ne tür sorunlarla karşılaşacaklarını belirlemelerine yardımcı olacaktır. Her organizasyon teori ve yaklaşımının temel amacı, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir organizasyonu oluşturan (karakterize eden) unsurların en etkin bir şekilde nasıl bir araya getirilebilecekleri ile ilgidir. Ayrıca teoriler, organizasyonları anlamak ve incelemek isteyenlerin yararlanabileceği bir çeşit çerçeve, kalıp (framework) oluşturmaktadır.

Biz, esas itibariyle organizasyonlarla ilgili dört teori ve yaklaşım üzerinde duracağız. Bunlar *Klasik* (Geleneksel) Yaklaşım, *Davranışsal* (Neo-Klasik) Yaklaşım, Yönetim Bilimi Yaklaşımı (Management Science) ve *Modern* (Sistemler ve Durumsallık) Yaklaşım ile *Modern-Sonrası ve Çağdaş* Yaklaşım olacaktır.

Özellikle 80'li yıllardan itibaren bir yandan organizasyon yapısı ile ilgili olarak bir yandan da organizasyonların değişimlere nasıl ayak uydurduğunu, organizasyonlardaki değişim süreçlerinin neler olduğunu ve nasıl işlediğini konu alan değişik teorik görüş ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Başlıcaları *Kaynak Bağımlılığı* (Resource Dependence Theory), *Kurumsallık Teorisi* (Institutionalization Theory), *Organizasyonel Strateji Teorisi*, *Ekoloji Yaklaşımı*, *Bilgi İşleme Teorisi* (Information Processing Theory) ve *Yönetimsel Seçim* Görüşü *Yaklaşımı* (Managerial Choice Approach) olan bu yeni organizasyon yaklaşımlarından ilk dördünü kısaca ele alacağız. Bu yaklaşımlar aynı zamanda kronolojik gelişmeyi de ifade etmektedir.

Şüphesiz bu yaklaşımlar arasında kesin sınırlar yoktur. Günümüzde bütün bu görüşler varlıklarını sürdürmektedir. Dolayısıyla bu teori ve yaklaşımları birbirini ikame eden yaklaşımlar olarak değil, birbirini tamamlayan, yöneticinin karşılaştığı sorunları çözmekte kullanacağı araçların sayısını ve etkinliğini artırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak ele almak gerekir. Organizasyon konusundaki bu yaklaşımlar yeni olmayıp Kur'an ve İncil'de de organizasyon konusu ile ilgili ilkelere rastlanmaktadır[28]. Organizasyon yaklaşımları ile ilgili bu durum Şekil 3'teki gibi gösterilebilir:



ŞEKİL 3: YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİLERİNİN GELİŞİMİ

6. TARTIŞMA SORULARI

- Organizasyonun oluşmasında temel alınan işlerdeki sürekli değişiklik organizasyonların da sürekli değişmesini gerektirmez mi? Böyle bir sürekli değişiklik nasıl yönetilebilir?
- Yöneticiler yönetim teorilerini bilmek zorunda mıdır? Teoriyi bilmek daima daha iyi bir yönetici olmakla mı sonuçlanır?
- Bir orta veya alt kademe yöneticisi için iş-iş ve iş-insan ilişkileri konusunda düzenleme yapmak ne ölçüde mümkündür?
- Yönetici insanı mı yoksa sistemi mi yönetmeli? Sistemler kalıcı, insanlar gidici görüşü ne derece doğrudur?
- Bir yönetici sadece bir yönetim teori veya yaklaşımına göre çalışabilir mi?
- Yönetim bir bilim midir?
- Bir organizasyonu ilk bakışta değerleyebilmek için hangi faktörlere bakmak lazımdır?
- Alt ve orta kademe yöneticiler organizasyon yapısı ile ilgili kararlarda söz sahibi olmalı mıdır? Neden?
- Yönetim Teorisi ile Yönetim Yaklaşımı arasındaki fark nedir? Yönetici hangisini bilmek zorundadır?
- Bir organizasyonu karakterize eden değişkenlerin değerinin ne olması gerektiği konusunda evrensel nitelikte ölçüler var mıdır?
- Bir yönetici ne zaman hangi yönetim teorisi tarafından geliştirilen hangi teknik veya aracı kullanması gerektiğine nasıl karar verebilir?
- Yönetim teorilerindeki gelişmeler ile genel olarak toplumsal gelişme arasında bir ilişki var mıdır?

DİPNOTLAR

1) David R. HAMPTON; **Contemporary Management**; McGraw Hill; 1977, s. 205.

2) Herbert HICKS and Roy GULLETT; **The Management of Organizations**, 3rd Ed.; McGraw Hill, 1976, s. 300 ve Kemal TOSUN; **İşletme Yönetimi**; İstanbul Üniversitesi Yayını, No. 2456, Fatih Matbaası, 1978, s. 224.

3) Jon Aarum ANDERSEN; **"Organizational Design: Two Lessons to Learn Before Reorganizing"**; International Journal of Organization Theory and Behavior; Vol: 5, No. 3/4, 2002 s. 343 ve devamı.

4) Dalton McFARLAND; **Management: Foundations and Practices**, 5th Ed. Macmillan Pub. Co., 1979, s. 279.

5) Michael McCASKEY; **"An Introduction of Organization Design"**, Organizational Behavior: A Management Approach, (Eds.: H. Krud and P. Fleenor) içinde, Winthrop Publishers, 1978, s. 306.

6) Bill McKELVEY; **"Toward More Comprehensive Organization Desing Objectives"**, The Management of Organization Desing, Vol I (Eds: R. Kllman, L. Pondy and D. Slevln, North- Holand. N.Y. 1976) içinde, s. 33

7) James STEPHENS; **Managing Complexity**: **Work, Technology and Human Relations**; The University Press of Washington, D.C. 1970, s. 17.

8) Örnek olarak bakınız: Keith DAVIS; **Human Behavior at Work**, **Organizational Behavior** 5th, Ed., McGraw Hill, 1981, s. 102-118 ve James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; **Organizations: Behavior, Structure and Processes**, 3rd Ed. Business Pub. Inc., 1979, s. 523-536

9) Dalton McFARLAND; aynı eser, s. 274

10) Peter F. DRUCKER, **"The New Society of Organizations"** Harvard Business Review, September-October, 1992, s.96

11) Earl LUNDGREN; **Organizational Management**, Systems and Process, Canfield Press, California, 1974, s. 213.

12) David R. HAMPTON, aynı eser, s. 264.

13) Robert B. DUNCAN; **"The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation",** The Management of Organization Design, Vol: I, (Eds: R. Kllman, L. Pondy, D. Slevln, North-Holand, N.Y., 1976) içinde, s. 175.

14) Richard HALL; **Organizations: Structure and Process**, 2nd Ed., Prentice Hall, 1977, s. 132.

15) Howard CARLISLE; **Management: Concepts and Situations**, Science Research Associates Inc., Chicago, 1976, s. 330.15.

16) Bu konuda bakınız: Olivier BOUQUET; **Sultanın Paşaları,** (Çev: Devrim Çetinkasap), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, s.165 ve devamı ile 213.

17) Şeyma Sübra ÇAKIL; **"Osmanlı Sultanlarının Unvanları ve Egemenlik Kavramı"** http://akademikperspektif.com/2014/08/26/Osmanli-sultanlarinin-unvanlari-ve-egemenlik-kavrami, s.2.

18) Tammy ERICKSON; **"Do We Need Titles?",** Harvard Business Review, June 05, 2008, https://hbr.org/2008/06/do-we-need-titles

19) **"Unvan Canavarı"**; Capital, http://www. capital.com.tr/yonetim/liderlik/unvan-canavari-haberdetay-1619

20) Bu konuda bakınız: Ernest DALE and Lyndall URWICK; **Staff in Organization,** McGraw Hill, New York, 1960, s. 151-152.

21) Bu konuda bakınız: Yeter TORUN; **"Türkçede Unvan Grupları ve Diziliş Özellikleri Üzerine"** Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bililmler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, 2006, s.361-368

22) Ülkemizde bu konudaki bir örnek olarak bakınız: **"Hepimiz Müdürüz"**, Hürriyet Gazetesi, İK eki, 22 Ocak 2012, s. 14.

23) William SAFIRE; **"How To Manage Executive Titles"**, International Herald Tribune, Feb. 20, 1989.

24) **"What's in a Job Title"** LEADERSHIP ACUMEN Issue 27, 2010, s. 2

25) Üzeyir GARİH; **Deneyimlerim II**; Cem Ofset, İstanbul, 1991

25a) Jennifer M. Leary; "Keeping Your Company Safe: The Top 5 Corporate Compliance Issues Trending Now"; (ttp://www.corporatecomplianceinsights.com/author/Jennifer-leary/), August 11, 2011

26) "**Tüm döner sermayeli işletmelerin başına CEO gelecek**", Dünya Gazetesi, 05.11.2013 nüshası, s. 4

27) Bu konuda bakınız: Harrison MONARTH; **"A Company Without Job Titles Will Still Have Hierarchies",** Harvard Business Review, Jan.28, 2014, https://hbr.org/2014/01/a-company-without-job-titles-will-still-have-hierarchies, ve Tammy ERICKSON, a.g.e.

28) Hayri ÜLGEN; **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İşletme Fak. Yayını No. 212, İstanbul. 1989, s. 15. Organizasyon konusunda ayrıntı için bu esere bakınız.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İkinci Kısım

KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

Yönetim ve organizasyon alanında genel kabul gören ve doğrudan işletmeler ve yönetimleri üzerinde odaklanan ilk sistematik görüşler olması ve halen günümüzde de kullanılıyor olması dolayısıyla klasik veya geleneksel yaklaşım olarak adlandırılan bu yaklaşım[1], esasında farklı ülkelerde farklı zamanlarda ileri sürülen görüşlerin toplamından oluşmaktadır. Bu çerçevede **Klasik Yaklaşım** olarak adlandırılan bu görüşler topluluğu üç ayrı odakta toplanan görüşlerden oluşmaktadır.

Bunlardan birincisini, Amerika Birleşik Devletleri'nde, kendisi de fiilen yöneticilik uygulaması yapan Frederick W. Taylor'un uyguladığı ve ilkelerini 1911'de yayımladığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" (Principles of Scientific Management) kitabı etrafında yoğunlaşan görüşler oluşturmaktadır. Bu görüşler, **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı** (Scientific Management Approach) olarak adlandırılmaktadır.

Klasik Yaklaşım olarak isimlendirilen görüşlerin ikincisini, Fransa'da, yine kendisi de fiilen yöneticilik uygulaması yapan Henri Fayol'un uygulama ve görüşlerini 1916 yılında yayımladığı "Administration Industrielle et Générale" başlıklı kitabı etrafında yoğunlaşan görüşler oluşturmaktadır. Bu görüşler, **Yönetim Süreci Yaklaşımı** (Management Process Approach) olarak adlandırılmaktadır.

Klasik teorinin özellikle vurguladığı iki ana görüşü olmuştur. Bunlardan birincisi, işletmelerde (organize faaliyetlerde, organizasyonlarda) etkinlik ve verimliliğin artırılması, ikincisi ise bunu sağlayacak olan formal organizasyon yapısının ve bunun içindeki yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir.

Klasik Yaklaşım adı altındaki görüşlerin üçüncüsü ise, Almanya'da, kendisi sosyolog ve üniversite öğretim üyesi olan Max Weber'in eserleri etrafında yoğunlaşmaktadır. Yazarın birisi kendi sağlığında 1904 yılında yayımlanan "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism", diğeri de ölümünden dört yıl sonra 1924'te yayımlanan "The Theory of Social and Economic Organisation" isimli eserleri ve bunların içinden bürokrasi ile ilgili görüşleri ön plana çıkarılarak **Bürokrasi Yaklaşımı** (Bureaucracy Approach) olarak adlandırılan görüşler topluluğu oluşmuştur.

Klasik teorinin özellikle vurguladığı iki ana görüşü olmuştur. Bunlardan birincisi, işletmelerde (organize faaliyetlerde, organizasyonlarda) etkinlik ve verimliliğin artırılması, ikincisi ise bunu sağlayacak olan formal organizasyon yapısının ve bunun içindeki yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir. Bu görüşlerle ilgili olarak;

- Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı çalışanların verimliliğinin ve etkinliğinin nasıl artırılabileceği üzerinde,
- Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı, bir işletmede yönetim süreci olarak adlandırılan bir dizi birbirine bağlı faaliyetin neler olduğu ve iyi bir formal organizasyonun nasıl oluşturulabileceği üzerinde,
- Weber ise, daha çok sosyolojik çerçevede ve Marksist görüşe karşı bir toplumda insanların birbirini neden ve nasıl etkiledikleri ve bunu nasıl meşrulaştırdıkları (legitimacy) konusunu incelerken açıkladığı ve en etkin ve verimli çalışma düzeni olarak ifade ettiği bürokrasi üzerinde durmuştur[2].

Kısaca Klasik Teori, net ve ayrıntılı olarak belirlenmiş iş yapma usul ve teknikleri ile açık, seçik ve net olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve yetki ilişkileri ile verimliliğin nasıl artırılabileceği konusunu işlemiştir[3].

Bazen "İlkeler Yaklaşımı" olarak da adlandırılan bu teori, etkinlik ve verimliliğin artırılması ve "en iyi" bir organizasyon yapısı ve yönetim uygulaması için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmış, bu ilkelere uyulduğu takdirde etkinlik ve verimliliğin artacağını, bu ilkelerin her yerde ve her organizasyon için geçerli olduğu fikrini ileri sürmüştür. Bu anlamda, bu yaklaşımın ilkeleri üniversal (cihanşümul, her yerde geçerli) bir nitelik taşımaktadır.

Klasik Teorinin bu üç temel yaklaşımını ayrıntılı olarak ele almadan önce, bu üç yaklaşımda da ortak olan fikir ve amaçları şöyle özetleyebiliriz[4]:

a) Bir defa Klasik Teori organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultu ve şekilde davranacağı – davranması gerektiği – varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik teori "mekanik organizasyon yapıları" olarak adlandırılan yapıları önermiştir.

Klasik Teori organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır.

b) Rasyonellik ve mekanik süreçler Klasik Teorinin hareket noktaları olmuştur. Makine – insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin dizayn ve birleştirilmesinde rasyonellik, ilkelerin amaçladığı rasyonellik ana hareket noktalarıdır. Mekanik rasyonelliği bozacak insan unsuruna ilişkin faktörler modele dâhil edilerek ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu yaklaşım insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır[5].

Rasyonellik ve mekanik süreçler Klasik Teorinin hareket noktaları olmuştur.

c) Klasik Teori, esas itibariyle kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da, bütün yaklaşımlar organizasyon içi dâhili (internal) etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri üniversal kabul etmiş, fakat dış çevre şartları ve organizasyonların değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır[6].

Klasik teori, organizasyonların ve işlerin özelliklerine ve içinde bulundukları ortama bakarak organizasyon yapısını belirlemek yerine, her organizasyona bu ilkelerin uygulanmasını öngörmektedir. Bunun sonucu olarak da klasik açıdan organizasyon dizaynı süreci şu safhaları içermektedir:

- Amaçların belirlenmesi,
- Amaçlara ulaştıracak işlerin (görevler topluluğu) belirlenmesi,
- Uzmanlaşmayı sağlamak için işlerin bölünmesi,
- İşlerin bir araya toplanarak mevki ve pozisyonların oluşturulması,
- Departmanlaşmanın sağlanması,
- Departmanların hiyerarşik bir yapı içinde koordinasyonunu sağlamak üzere birleştirilmesi[7].

1. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI (Scientific Management Approach)

1900'lü yılların başlarında Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım, yönetim ve organizasyon alanında genel bir kabul görmüş ve işletmelerde verimliliği artırma reçetesi olarak görülmüştür. Bu dönemde Amerikan ekonomisindeki hızlı büyümeye karşılık, kullanılan üretim tekniklerinin "bilimsel" olmayışı görüşü Taylor'u bu konularda araştırmaya sevk etmiştir[8].

Klasik Teori, esas itibariyle kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır.

Taylor çalışmakta olduğu Bethlehem Steel Company'de bir dizi yeni uygulamalar yapmaya başlamıştır. İşlerin dizayn ve yapılma şeklinin mühendislik ve bilimsel bir yaklaşımla incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağını, hem maliyetlerin düşeceğini hem de işletme ve çalışanların bu yeni düzenlemeden daha fazla pay elde edeceklerini göstermiştir. 1899'da başladığı bu ça-

lışmalarını ve sonuçlarını daha sonra 1911'de yayımladığı "The Principles of Scientific Management" adlı kitabında açıklamıştır.

Taylor'un öne sürdüğü ilkelerin yönetim ve organizasyon düşüncesi üzerinde çok büyük bir etkisi olmuştur. Bugün kitabının yayımlanmasının üzerinden 100 yıldan fazla zaman geçmiş ve bu etki şekil ve kapsam değiştirerek devam etmiştir. Ancak kısmen daha sonra gelişen yönetim ve organizasyon yaklaşımları, kısmen küreselleşme, iletişim ve bilişim alanındaki gelişmelerle Taylor ilkeleri yoğun olarak tartışılırken, ilginç bir gelişme de Taylor'un kitabında öne sürdüğü çalışma sonuçları ile Bethlehem Çelik Şirketi'ndeki o döneme ilişkin fiili rakamların birbirine uymadığı görüşü de ileri sürülmüştür[9].

Taylor'ın öne sürdüğü etkinlik ve verimliliği artırma ilkeleri doğrultusunda daha sonra özellikle Frank ve Lilian Gilberth, Henry Gannt, Harrison Emerson gibi araştırıcı ve yazarlar tarafından geliştirilen görüşler Bilimsel Yönetim Teorisi'nin daha da gelişmesini ve yaygın kullanımını sağlamıştır.

Kısaca "Taylorizm" olarak adlandırılan bilimsel yönetim bakış açısının ana ilkeleri olarak şunlar sayılabilir[10]:

- Gelişigüzel, herkesin kendi bildiğine göre değil, bilimsel olarak tanımlanmış bir çalışma düzeni
- Çalışanın kendisine kalmış iş yapma ve davranış tarzı değil, her yönü sistematize edilmiş, ölçülmüş ve tanımlanmış iş görme davranışları
- Başıbozuk ve birbirinden kopuk çalışma düzeni değil, tarif edilmiş ahenk ve koordinasyon
- Bireysellik değil, yardımlaşma
- Düşük verim değil, maksimum çıktı (output)
- Her işe en uygun işgörenin seçimi için gerekli tanımların yapılması ve sistemin kurulması
- Her çalışanın mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılabilmesi için eğitilmesi
- Standartları belirlenmiş üretimi gerçekleştirenlerin ek ücret ödemeleri ile teşvik edilmesi

Bu ilkeler genel olarak yönetime olduğu kadar fiili üretim faaliyetlerinin yürütülmesine de ışık tutmuştur. Bu ilkelerin iş'e, dolayısıyla organizasyona aktarılması şöyledir:

a) Her iş, bu işi oluşturan unsurlarına (görevlere, hangi hareket ve davranışlardan oluştuğuna) ayrılmalı
b) Bu görevlerin her biri bilimsel açıdan ayrıntılı olarak incelenmeli
c) Bu inceleme yapılırken görevlerin nasıl daha kısa sürede ve daha etkin yapılabileceği (metot), bunun için hangi araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği (zaman ve hareket), görevi yapanın nasıl davranması ve hangi hareketleri nasıl yapması gerektiği araştırılmalı
d) İşi yapan kişide yorgunluğu artıran, zaman kaybı ve israf olan hareketler belirlenerek bunlar ortadan kaldırılmalı
e) Böylece görev ve işlerin en iyi yapılma şekli bulunduktan sonra, bunlar zaman, metot ve davranış olarak standartlaştırılmalı
f) Daha sonra standartları belli olan bu işleri yapabilecek, fiziki ve zihni kabiliyeti yeterli olan kişiler seçilmeli
g) Bu kişiler uygun bir şekilde eğitilerek işi öngörülen şekilde yapabilecek hale getirilmeli
h) Teşvik edici ücret sistemi geliştirilerek işgörenlerin öngörülen şekilde çalışmaları finansal olarak desteklenmeli
i) Yönetim bu sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli, aksaklıklar yine bilimsel olarak incelenmelidir[11].

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, yöneticilerin yönetim işine böyle yaklaşmalarını, yani bilimsel yaklaşımı kabul ederek organizasyonu oluşturan işlerin tasarım, gerçekleştirme ve sonuçlarına bu açıdan bakmalarını önermiştir. Böyle bir bakış açısının sonucu olarak, zaman ve hareket etütleri (time and motion studies), iş ve üretim standartları, teşvikli ücret sistemleri, iş ekonomisi gibi çalışmalar yaygınlaşmıştır.

Ekonomik rasyonellikten hareket eden Taylorizm, insanın daima rasyonel davranacağı varsayımı ile çalışanların da daha yüksek ücret (gelir) elde etmek isteyeceklerini, daha fazla gelir getirecek davranışları göstereceklerini, bunu elde etmekten ancak fiziki güçleri nedeniyle mahrum olacaklarını varsaymıştır. Dolayısıyla daha kısa zamanda, daha az yorgunlukla daha fazla iş yaparak daha fazla gelir elde edecekleri için işgörenlerin bu ilkelerin uygulanmasına karşı olmalarının bir nedeni yoktur[12].

Ekonomik rasyonellikten hareket eden Taylorizm, insanın daima rasyonel davranacağı varsayımı ile çalışanların da daha yüksek ücret (gelir) elde etmek isteyeceklerini, daha fazla gelir getirecek davranışları göstereceklerini, bunu elde etmekten ancak fiziki güçleri nedeniyle mahrum olacaklarını varsaymıştır.

Bilimsel yönetim yaklaşımının insan unsuruna gösterdiği ilgi, daha çok üretim yapılabilmesi için, bir insanın çalışma gücünü etkileyen değişkenler açısından olmuştur. Bu yaklaşım taraftarları özellikle üç değişken üzerinde durmuştur:

- Bireyin verimli çalışma potansiyelini ifade eden **kapasitesi**,
- Bir görevi başarmak için **gerekli zaman** (bir görevi yapabilme süresi)
- Bireyin kas gücünün kuvveti anlamında **dayanıklılığı**[13].

Bu yaklaşım verimlilik artışı için;

- İşlerin tanımlanması
- İşi oluşturan alt işlerin (görevlerin – tasks) incelenerek tanımlanması
- Bu görevleri yaparken verimsiz, sonuç üretmeyen ve işi yapanı yoran hareket ve davranışların belirlenerek elimine edilmesi
- Buna göre zaman ve davranış standartları oluşturulması
- Buna dayanarak üretim miktarı standartları oluşturulması
- Bu üretim standardına dayanarak ücret ve teşvik standartları oluşturulması ve
- İş görenlerin bu tanımlanmış sisteme uyabilmeleri için uygun bir iş gören seçim sistemi ve eğitim sistemi geliştirilmesini önermektedir.

Görüleceği üzere, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, tüm yönetim işini kapsayan ayrıntılı bir yönetim ve organizasyon teorisi değildir. Bu yaklaşım daha çok organizasyonun alt kademelerinde, fiilen fabrika, atölye, üretim yeri düzeyindeki işleri esas alarak bunlarla ilgili standartların oluşturulmasına dönük ilkeler geliştirmiştir. Ancak bu ilkelerin uygulanması sonucu elde edilen verimlilik artışları bu yaklaşımın kısa sürede yaygın bir şekilde uygulanmasını sağlamıştır ve bugün dahi bu ilkeler geçerliliğini korumaktadır[14].

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, tüm yönetim işini kapsayan ayrıntılı bir yönetim ve organizasyon teorisi değildir. Bu yaklaşım daha çok organizasyonun alt kademelerinde, fiilen fabrika, atölye, üretim yeri düzeyindeki işleri esas alarak bunlarla ilgili standartların oluşturulmasına dönük ilkeler geliştirmiştir.

Şüphesiz burada kastedilen, küreselleşme ortamında dahi, fiili üretimin yapıldığı birimler için bu zaman, hareket ve metot bakış açısının geçerli olmasıdır. Bu yaklaşımın yönetim ve organizasyon alanına en önemli katkısı olarak, işlerin o işi yapanın dışında tasarımının yapılabileceği, iş yapma ile ilgili standartlar oluşturma, işe uygun eleman seçme sistemi kurma, işe dönük işletme içi eğitim ile **fonksiyonel formenlik** kavramı olmuştur. Bunlardan bir formenin (ustabaşı) çeşitli ana iş gruplarını temsil eden yöneticilerle (başka bölüm yöneticileri) doğrudan iş ilişkisi kurmasını öngören fonksiyonel formenlik kavramı ve uygulaması, daha sonra geliştirilen yönetim süreci yaklaşımının "emir-komuta birliği ilkesi"ne ters düştüğü için fazla bir uygulama alanı bulamamıştır[15].

Klasik Yönetim Yaklaşımı adı altında ele alınan diğer görüşler, bu ilkelerin uygulanmasına yeni bakış açıları ve değişik bir çerçeve getirmiştir.

PARADİGMA

TAMER KOÇEL

TAYLORİZM GERÇEKTEN ÖLDÜ MÜ?

Her bilimin temel ilkeleri o bilimsel daldaki uygulamalara esas olan temeli ifade eder. Bu temel ilkelere uymayan bir uygulamanın başarılı olması mümkün değildir. Bu çerçevede işletmecilik uygulamalarına yol gösteren çeşitli ilkelerden bahsedilebilir. Ancak bu ilkeler arasında iki tanesi işletmelerin neredeyse varlık nedeni haline gelmiştir. Bunlar verimlilik ve kârlılık ilkeleridir. İşletme yönetimi bir yanda verimli çalışmayı, diğer yanda kârlı çalışmayı esas alan bir faaliyettir. Verimlilik en basit tanımıyla, belli bir işi daha kısa sürede ve daha az kaynak kullanarak yapmayı; kârlılık da işletmelerin gelirlerinin giderlerinden fazla olmasını ifade eder. Bu iki ilke konusunda ileri sürülen ilk sistemli fikir topluluğu, son yıllarda ismi neredeyse "çağdışı olmak"-la eşanlamlı hale gelen Taylorizm'dir. Bugün içinde yaşadığımız "guru kültürü" ortamında Taylorizm'den bahsetmek bir cesaret işi haline gelmiştir. "Taylorizm öldü", "Taylorizmin sonu", "Taylorizme elveda" gibi pazarlama ağırlıklı başlıkları çok sık görmekteyiz. Acaba durum gerçekten böyle midir? Kanaatimizce bu sorunun cevabı HAYIR'dır. Taylorizm ölmemiştir, evrime uğramıştır, günün koşullarına göre yoruma uğramış ve şekil değiştirmiştir. Taylor yaklaşımı her türlü verimlilik anlayışının temelidir. Taylorizm bir altyapıdır. Bu altyapı olmadan işletmelerin başarılı olması mümkün değildir. Eğer başarılılar varsa bu ya pazar koşullarının uygun olmasının veya stratejinin bir sonucudur. Bu tür işletmeler de eninde sonunda verimlilik esasına dayanan bir altyapı oluşturmak zorunda kalacaklardır.

Zihinleri tazelemek için Taylor ve Taylorizm'den birkaç kelime ile bahsedelim. Frederick W. Taylor ABD'de 1856-1915 yılları arasında yaşamış bir makine mühendisidir. 1911 yılında yayımlamış olduğu "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" kitabı yönetim dünyasını etkilemiş ve ileri sürdüğü fikirler geniş bir kabul görmüştür. Bu fikirler daha sonra "Taylorizm" olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Taylorizmin, esasları şunlardır: ***1.*** *Bir işletmede yapılan her iş, gelişigüzel ve işi yapanın arzu ettiği şekilde değil, fakat bilimsel bir titizlikle incelenerek geliştirilecek yöntemler kullanılarak yapılmalıdır.* ***2.*** *İşe uygun eleman seçilmeli, bu seçim işleri de bilimsel olarak yapılmalıdır.* ***3.*** *Maksimum üretim esas alınmalı ve her işçi tüm yeteneklerini kullanacak şekilde çalışmalıdır.* ***4.*** *Çalışanlar ürettiklerine göre ödüllendirilmelidir.* ***5.*** *Yapılan her iş ölçme ve değerlendirmeye konu olmalı, bulunan sonuçları daha iyiye götürmenin yolları sürekli araştırılmalıdır.* ***6.*** *İş yapan herkes, işi daha iyi yapabilmek için sürekli eğitime tabi tutulmalıdır. Şüphesiz, Taylor'un bu fikirleri ileri sürdüğü dönemin koşulları ile günümüzün global ortamı birbirinden çok farklıdır. Aynı şekilde, Taylor'un insana bakışı ile bugünün çalışanı aynı değildir. Taylor'un varsaydığı organizasyonlarda mekanik düzen ve kapalı sistem anlayışı bugün yerini organik ve serbest organizasyon düzenlemeleri ile açık sistem anlayışına bırakmıştır. Taylor'un düşündüğü işletme ve üretim birimi (fabrika) ile bugünün bilgi üreten ve şebeke (network) organizasyonu ile tüm dünyaya yayılan üretim birimleri aynı değildir. Ancak, Taylor'un fikirleri zaman içinde test edile edile geliştirilmiş, yeni görüşlerle zenginleştirilmiş, yani bir nevi evrime uğramıştır. Yönetim literatürüne giren her yeni yönetim anlayışı, bir önceki anlayışı geliştirmiş, yeni boyutlar eklemiş ve zamana uygun hale getirmiştir. Örneğin günümüz SOP'leri (Standart Operating Procedures – Standart İş Yapma Prosedürleri), Taylorizm'in öngördüğü "işi tarif etme ve parçalarına ayırma" anlayışının devamı değil midir? Bugün pek çok işletmenin, neredeyse harcadığı parayı düşünmeyecek kadar benimsediği eleman seçme yöntemleri (psikoteknik testler, diğer sistematik seçim yöntemleri) evrime uğramış bir Taylorizm uygulaması değil midir? Yaratıcı uygulamaları ve müşteri açısından değer yaratan işleri yapan-*

ları teşvik etmek amacıyla maddi teşvik araçlarını kullanmak, kökeni itibariyle Taylorizm'e dayanan bir uygulama değil midir? Bugün "insana yatırım" anlayışına dönüşen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde Taylorizm'in izi yok mudur? Takım çalışması ve işbirliği ruhu yaratmak için sarf edilen gayretler ve uygulanan yöntemler, Taylorizm'in işbirliği anlayışını çağrıştırmıyor mu?

Şüphesiz bu yazı bir Taylorizm methiyesi değildir. Burada belirtmek ve altını çizmek ihtiyacını duyduğumuz hususlar şunlardır: ***1.*** *Yönetim teknikleri ve yaklaşımları "ölmez". Her yeni kavram ve yaklaşım, eskilerinin yanında, yöneticilerin kullanabilecekleri yönetim enstrümanlarını geliştirir, zenginleştirir.* ***2.*** *Her yönetim kavramının uygulanabileceği ve başarılı sonuçları üretebileceği koşullar farklı olduğu gibi, işletmeler de birbirinden farklıdır. Dolayısıyla her yönetim kavramının uygulanabileceği işletmeler vardır.* ***3.*** *Hangi tür işletme olursa olsun, "verimlilik" ilkesi temeldir ve bunun uygulanması "altyapıdır". Bu "altyapının altyapısı" da Taylorizm'dir. İşletmelerimizin pek çoğu, özellikle sanayi işletmelerimiz, bu tür altyapı ve üstyapı ne olursa olsun, sonunda sağlam bir altyapıya oturmak zorundadır. Bu altyapı verimlilik ilkesidir. Yani evrime uğramış Taylorizm'dir. Bunları yapmadan maliyette ucuzluk sağlamak hayaldir. Günümüz işletme yöneticiliğinin hedefi haline gelen "düşük maliyet – yüksek kalite – çabuk hizmet" üçlüsünün hemen hepsinin arkasında Taylorizm'i bulmak mümkündür. İçinde yaşadığımız şartlandırma ve modaya uyma tutkusunun yüksek olduğu bir ortamda, yukarıda söylenenleri kabul etmek zor olabilir. Hele gerçeği, bilimsel düşüncede değil de gelenekte, sınama ve yanılmada, başkalarının yaptıklarında ve guruların söylediklerinde arayan kültüre sahip olanlarda bu zorluk daha da fazla olacaktır. Ancak kişisel düzeydeki bu zorluk, olayın kendisini ortadan kaldırmamaktadır. Sizce Taylorizm gerçekten öldü mü?*

AD BUSINESS, Ağustos 1998

2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Klasik Teori adı altında ele alınan ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı **Yönetim Süreci Yaklaşımı**'dır (Administrative Process Theory). Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş tasarımı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon yapısının oluşturulması ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır.

Fayol de Taylor gibi direkt olarak endüstri içinde çalışan bir yazardır. Düşüncelerini 1916'da Fransa'da "Administration Industrielle et Generale" adı altında yayınlanan kitabında açıklamıştır. Ancak Fayol'un İngilizce literatürde yerini alması ancak 1946'dan sonra, kitabının İngilizceye çevrilmesi ile birlikte olmuştur. H. Fayol'un kitabı 1939 yılında Asım Çalıkoğlu tarafından "Sınaî ve Umumi İşlerde İdare" adı altında Türkçeye çevrilmiş ve İnhisarlar İdaresi için Hilmi Kitapevi tarafından yayımlanmıştır. Aynı dönemde Fayol'ünküne benzer ilkeler 1940'lara doğru Luther Gulick ve Lyndall Urwick tarafından da geliştirilmiştir. Ayıca Mary Parker Follett, James Mooney, Alan Reiley gibi yazarlar da bu yaklaşımın gelişmesine önemli katkılarda bulunmuşlardır.

> Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır

Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım Taylor'ın Bilimsel Yönetim görüşünün bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir. Yönetim Süreci Yaklaşımı sadece organizasyon konuları ile değil fakat yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır.

Fayol'e göre bir organizasyondaki (işletmedeki) faaliyetler başlıca altı grupta toplanabilir[16]:

Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir.

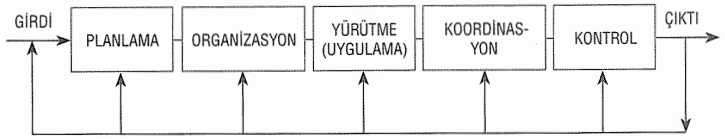
Yönetim Süreci Yaklaşımı sadece organizasyon konuları ile değil fakat yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır.

1) Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri)
2) Ticari faaliyetler (alım, satım vs.)
3) Finansal faaliyetler (para bulma ve kullanma)
4) Muhasebe faaliyetleri (kayıtların ve istatistiklerin tutulması, hazırlanması)
5) Güvenlik faaliyetleri (işyeri ve işgörenlerin korunması)
6) Yönetim faaliyetleri

Yönetim faaliyetleri de bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca safhaları

- *planlama,*
- *organizasyon,*
- *emir-komuta (yürütme),*
- *koordinasyon ve*
- *kontrol'dür.*

Bazen *eğitim* ve *yetiştirme* de ayrı bir fonksiyon olarak bu sürece dâhil edilmektedir (Türkçe tercümede bu faaliyetler, *uzak görme*, *teşkilatlandırma*, *kumanda*, *ahenkli düzen birliği* ve *kontrol* olarak sayılmıştır)[17]. Şu halde yönetim, planlama fonksiyonu ile başlayan ve kontrol fonksiyonu ile son bulan ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir. Bunu, daha önceki bölümde de kısaca belirttiğimiz gibi, aşağıdaki Şekil 1'deki gibi ifade etmek mümkündür.



ŞEKİL 1: YÖNETİM SÜRECİ

Buna benzer şekilde 1937'de L. Gulick de aşağıdaki yönetim fonksiyonlarını geliştirmiştir:

- *Planlama*
- *Organizasyon*
- *Personel bulma - yerleştirme - yetiştirme*
- *Emir - komuta*
- *Koordinasyon*
- *Raporlama* ve
- *Bütçeleme*

Bu fonksiyonları da kelimelerin İngilizce baş harflerini alarak POSDCORB adı altında (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting) ifade etmiştir[18].

Görüldüğü üzere "organizasyon", Yönetim Süreci Yaklaşımının bir dizi faaliyet olarak ele aldığı yönetim süreci içinde yer alan bir faaliyet grubudur. Yani burada yönetim daha geniş bir kavram olup, organizasyon bu kavram kapsamındaki faaliyetlerden birisi olarak ele alınmaktadır. Fayol, yukarıda belirtilen 6 temel faaliyet içinde saydığı yönetim faaliyetlerine ilişkin olarak 14 ilke ileri sürmüştür. Bu 14 yönetim ilkesi şunlardır (parantez içindeki terimler 1939 Türkçe tercümede kullanılan terimlerdir)[19]:

- İş bölümü (iş taksimi)
- Yetki (amirlik)
- Disiplin (inzibat)
- Emir komuta birliği (kumanda birliği)
- Amaç birliği (yürütme birliği)
- Genel çıkarların bireysel çıkarlardan üstün olması (umumi menfaatlerin hususi menfaatlere tercihi)
- Ücretleme – bedel ödeme (iş bedelinin ödenmesi)
- Merkeziyet-merkezcillik (merkeziyet)
- Hiyerarşik yapı (mertebe silsilesi, hiyerarşi)
- Düzen (intizam)
- Hakkaniyet
- İş güvenliğinde denge (memurlarda istikrar)
- İnisiyatif (teşebbüs fikri)
- Moral güç (memurlar birliği)

Yönetim süreci yaklaşımının yöneticilere mesajı şudur: "Eğer bu ilkeleri izlersen başarılı olursun."[20] Fayol, bu ilkelerin uygulanmasında yöneticiler için en önemli konunun "ölçü" olduğunu vurgulayarak yönetim alanında hiçbir şeyin "sert" ve "kati" olmadığını söylemiştir. Aşağıda bu ilkelerden organizasyon ile ilgili olanlarını ve bunların uygulanma durumlarını ele alacağız[21].

Organizasyon İlkeleri:

Organizasyon ilkeleri denildiğinde, anlatılmak istenen, bir organizasyon yapısı kurulurken dikkate alınacak ilkelerdir. Başka bir deyimle, tıpkı bir mühendisin bir makineyi veya bir köprüyü dizayn ederken kullandığı ilkeler gibi, bir organizasyon plancısının da bir örgüt yapısını kurarken yararlandığı ilkeler organizasyon ilkeleri olarak adlandırılmaktadır.

Organizasyon ilkeleri denildiğinde, anlatılmak istenen, bir organizasyon yapısı kurulurken dikkate alınacak ilkelerdir

Organizasyon yapısını kurmanın veya organizasyon plancısının yaptığı işin ne olduğunu daha belirgin bir şekilde anlatabilmek için şöyle bir benzetmeden yararlanılabilir: Bir köprü tasarımı yapmak isteyen bir mühendis, işe bilgi toplamakla başlayacaktır. İhtiyaç duyacağı bilgi, beklenen trafik yükü, coğrafi ve jeolojik özellikler, erozyon ve aşınma durumu, çevrenin meteorolojik özellikleri, kullanılacak malzeme ve maliyet gibi ortaya çıkacak yapının özelliklerini belirleyen (ya da sınırlayan) bilgiler olacaktır. Bu bilgiler elde edildikten sonra köprünün yeri, büyüklüğü ve özellikleri belirlenecektir. Daha sonra yukarıdaki koşullar altında etkin bir şekilde iş görecek çeşitli yapılar geliştirilecek ve maliyetleri hesaplanacaktır. Nihayet bunlardan birisi, belki ilk şeklinde bazı değişiklikler yapılarak seçilecektir.

Bu örneği organizasyon yapısının kurulması işine uygularsak, organizasyon plancısının şu sorulara cevap bulması gerekecektir:

a. Organizasyonu çevreleyen ortam koşulları nelerdir?
b. Organizasyonun amacı nedir? Stratejisi nedir?
c. Bu amaca ulaştıracak işler nelerdir?
d. Bu koşullar altında etkin bir şekilde çalışacak yapılar neler olabilir?
e. Bu işlerle ilgili nasıl bir düzenleme yapılabilir?
f. Bu düzenlemelerin (yapıların) maliyet ve etkinlikleri nasıl karşılaştırılabilir?

Bu sorulara verilecek cevaplar, kitabımızın daha önceki bölümünde belirttiğimiz "Bir Oyun Alanı Olarak Organizasyon" kısmında, organizasyon tasarımının ilk aşaması olan "iş ile iş arasındaki ilişkilerin belirlenmesini oluşturacaktır. Organizasyon ilkeleri, organizasyon plancısının yukarıda sözü sorulara cevap bulma çalışmalarına yol gösterici ilkelerdir. Klasik organizasyon ilkeleri örgütleme işinde kullanılması gereken ilkeleri kapsamaktadır.

Klasik yönetim ve organizasyon görüşünün mekanik bir organizasyon yapısı veya kapalı- sistem ile ilgili olmasına karşılık; modern yönetim görüşü organik organizasyon yapısı veya açık-sistem ile ilgilidir.

Oluşturulabilecek organizasyon yapılarını, mekanik ve organik olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür. Bu ayrım, daha sonra inceleyeceğimiz *kapalı sistem ve açık sistem* şeklinde de adlandırılabilir. Klasik yönetim teorisinin, organizasyon yapısı ile ilgili görüşü mekanik (mekanistik) bir organizasyon yapısı ve sistem olarak organizasyona bakışı da kapalı sistem anlayışıdır. Buna karşılık daha sonraları ortaya çıkan modern yönetim yaklaşımının bu konulardaki görüşü organik organizasyon yapısı ve açık sistem bakış açısı olmuştur.

Mekanik organizasyon yapısından kastedilen şudur: Böyle bir yapıda "iş ile iş" ve "iş ile insan" ilişkileri, çalışanların fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmıştır. Başka bir deyişle, organizasyon çalışanlarının neyi, nasıl yapacağı, kendisinin nelerden sorumlu olduğu ve nelerin kendi işi olmadığı, hiçbir tereddüde yer bırakmayacak şekilde belirlenmiş, tanımlanmış ve açıklanmıştır. Bu belirleme, genellikle organizasyon şemaları ve organizasyon el kitapları (manüel) şeklinde bir belge ile yazılı hale getirilmektedir. Organizasyon yapısının kurularak bu belgelerin hazırlanmasına "formalleşme" ve neticede ortaya çıkan yapıya da "formal organizasyon" adı verilmektedir.

Klasik organizasyon ilkeleri böyle bir formal organizasyon yapısının kurulmasında dikkate alınması gerekli ilkeler olarak öne sürülmüş ve geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Klasik organizasyon görüşünün temelinde işlerin ve görevlerin daha etkin nasıl yapılabileceği düşüncesi vardır ve bu düşünce üzerine kurulan organizasyon yapısının temel birimi de kişiler tarafından yerine getirilecek görevlerden oluşan mevki / pozisyondur. Bu yaklaşımın "Analiz Birimi" bir organizasyonun tamamıdır. İşte aşağıda ele alacağımız ilkeler, bu bütüncül formal yapının kurulmasında dikkate alınması gereken ilkelerdir.

Klasik organizasyon görüşünün temelinde işlerin ve görevlerin daha etkin nasıl yapılabileceği düşüncesi vardır ve bu düşünce üzerine kurulan organizasyon yapısının temel birimi de kişiler tarafından yerine getirilecek görevlerden oluşan mevki / pozisyondur

Klasik Yönetim Yaklaşımının organizasyon ilkelerini, önem sırası gözetmeksizin, aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

a) İşbölümü: Etkinlik ve verimliliği artırmak için işler (jobs) ve onları oluşturan görevler (tasks) uzmanlaşmaya imkân verecek şekilde bölünmelidir. Böylece hem daha kaliteli ve etkin üretim sağlanacak, hem de işgörenleri eğitmek kolay olacaktır.

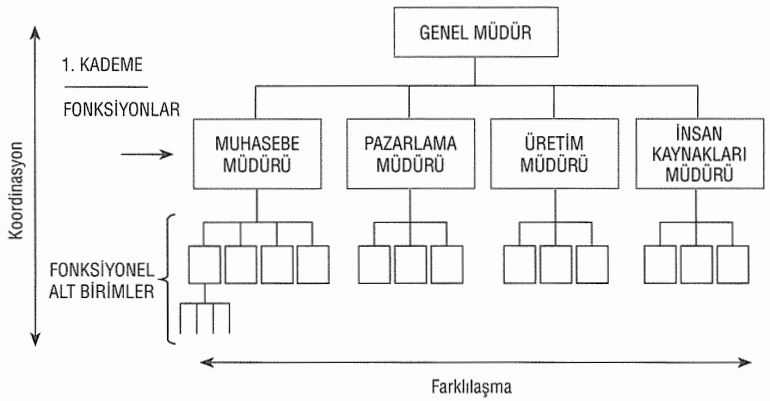
b) Departmanlara (bölümlere) ayırma: İşler belirlenip, iş bölümü ve uzmanlaşma kararlaştırıldıktan sonra, çeşitli kriterlere göre belirli işler bir araya getirilerek pozisyonlar (mevkiler), bunlar bir araya getirilerek departman veya bölümlerin oluşturulması gerekecektir.

Departmanlara ayırmada (veya departmanları oluşturmada) da ayrıca çeşitli ölçütler kullanılmaktadır. Bir organizasyon yapısı tipinin nasıl adlandırılacağı, en başta, birinci kademede, işlerin bölümlere ayrılmasında kullanılan ölçüte göre kararlaştırılır. Bugün iş hayatında, işletmelerde, değişik isimlerle gördüğümüz fiili organizasyon yapıları, işletmelerin uygun buldukları ölçütlere göre oluşturulmuş bulunan organizasyon yapılarıdır. Bunların başlıcaları şunlardır:

Bir organizasyon yapısı tipinin nasıl adlandırılacağı, en başta, birinci kademede, işlerin bölümlere ayrılmasında kullanılan ölçüte göre kararlaştırılır.

b1) Fonksiyon esasına dayanan organizasyon (departmanlaşma)

Burada işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilir. Örneğin muhasebe ile ilgili işler bir araya, pazarlama ile ilgili işler bir araya vs. getirilerek muhasebe bölümü, pazarlama bölümü oluşturulur. Böyle bir yapılanmada işler en baştan, birinci kademede fonksiyonlarına (işlevlerine) göre bölümlere ayrıldığı için, bu tür yapılara "fonksiyonel organizasyon yapısı" adı verilir. Fonksiyonel bir organizasyon yapısı şöyle olacaktır (Şekil 2).



ŞEKİL 2: FONKSİYONEL ORGANİZASYON YAPISI

Uygulamada en çok görülen organizasyon yapısı bu şekilde, birinci kademede işlerin fonksiyonlarına göre bölümlere ayrılması esasına dayanan yapıdır. Daha sonra her fonksiyonel bölümün

kendi içindeki alt bölümlemeler yine ilgili fonksiyonun alt(detay) fonksiyonları veya başka kriterler kullanılarak yapılabilir.

Böyle bir yapıda her departman yöneticisi sadece ilgili fonksiyon kapsamına giren faaliyetlerden sorumlu olacaktır. Muhasebe müdürünün sorumluluğu muhasebe faaliyetleri ile ilgilidir. Muhasebe müdürünün bu faaliyetleri, o fonksiyonla ilgili birikmiş ve güncel bilgi ve tekniklere göre yapması beklenir. Bu yapıda her bölüm yöneticisi, sorumlulukları kendi işlevleri ile ilgili olduğu için, işletmenin tüm sorunları içinde sadece kendi işlevi ile ilgili sorunlara bakacak, doğal olarak kendisini sadece bu sorunlardan sorumlu hissedecektir. Dolayısıyla böyle bir yapıda organizasyonun tepe yöneticisine (şekilde Genel Müdür) çok önemli bir görev düşmektedir: işletmenin bütünlüğü açısından bu fonksiyonel faaliyetleri koordine etmek. Fonksiyonel organizasyon yapılarında tepe yöneticisi genel koordinasyonu sağlayan koordinatör durumundadır, koordine etmek sorumluluğu ona aittir. Çünkü ancak tepe yöneticisi fonksiyonel faaliyetlerin tamamını görmek (bilgi ve veri sahibi olmak) imkânına sahiptir.

Her departman yöneticisi sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından bakmaktadır. Dolayısıyla böyle bir yapıda en önemli yük organizasyonun tepe yöneticisine düşmektedir.

Bu yapıda örneğin pazarlama müdürü, personel müdürünün sorunlarını bilmediği gibi, bilmesi de kendi kişisel anlayışına kalmıştır. Çünkü kendi sorumluluğu pazarlama faaliyetlerinden ibarettir. Pazarlama ve personel faaliyetlerinin koordinasyonu genel müdüre kalmıştır. Fonksiyonel yapılar bu özelliği nedeniyle, **"dar görüşlülük" (tunnel vision)** olarak adlandırılan ve sorunlara sadece kendi fonksiyonu açısından bakmayı ifade eden eğilimi kuvvetlendiren bir yapıdır. Yapının bu özelliği, üst kademe yöneticisi olan bölüm yöneticilerinin, zaman zaman kendi departmanların çıkarlarını, organizasyonun tamamının çıkarına tercih etmelerine neden olma ortamını da yaratır.

Fonksiyonel yapının diğer önemli bir zayıf tarafı, bölümler arasındaki iletişimin bölüm yöneticileri kanalı ile yapılmasını öngördüğünden, haberleşme sürecinin ağır işlemesine ve zaman kaybına neden olmasıdır. İşletmenin büyümesine paralel olarak personel sayısı ve üretilen mal (hizmet) sayısı arttıkça, her departman ürünün sadece bir yönü ile ilgilendiği için, bölümler arasında bilgi akışı (iletişim) de gecikmeler, dolayısıyla kararlarda gecikmeler baş gösterecektir. (Bu tür sakıncaları ortadan kaldırmak üzere bölüm yöneticilerinin tepe yöneticisine gitmeden doğrudan kendi aralarında iletişim kurmalarını öngören "Fayol köprüsü" kavramını hatırlayalım.)

Fonksiyonel yapının diğer önemli bir zayıf tarafı departman yöneticileri kanalı ile iletişimi öngördüğünden, iletişim sürecinin ağır işlemesidir.

Bütün bu zayıf yönlerine karşılık fonksiyonel organizasyon yapısı, uzmanlaşmaya olanak verdiği için etkinliği ve verimliliği arttıran yapı olarak kabul edilir. Ayrıca bu tür bir yapıda, birinci kademedeki ana fonksiyonların kendi içlerindeki koordinasyon daha kolay sağlanır ve bölüm yöneticisi koordinasyon sorumluluğunu taşır. Nihayet böyle bir yapı basit, anlaşılır ve mantıki bir yapıdır[22].

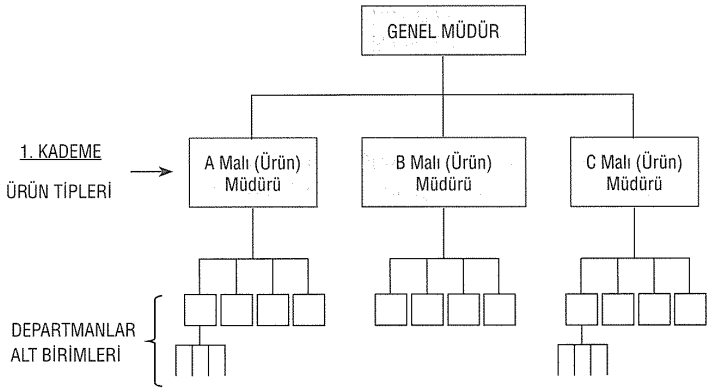
Klasik Yönetim yaklaşımının temel organizasyon yapısı önerisi olan bu fonksiyonel yapı, küresel rekabet ortamı içinde, işletmelerin dış çevre koşullarının hızlı değişmesi ve dönüşmesi nedeniyle, en azından belli sektörlerde, yetersiz kalmaya ve etkin olamamaya başlamıştır. Çünkü yaklaşımın ana özelliği olan statik (durgun) çevre koşulları ve kapalı sistem anlayışı, dış çevre koşullarının hızla değiştiği durumlarda etkin olmamaktadır[23].

Bu nedenle küresel rekabet ortamının organizasyon yapıları, hem klasik teorinin önerilerden farklı yapılar olmuş, hem de klasik teorinin organizasyon ilkelerinden bazılarına ters düşen (o ilkeleri çiğneyen) yapılar olarak ortaya çıkmıştır. Bu yeni yapılar ileride, Modern Yönetim Yaklaşımı incelenirken ele alınacaktır.

b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon

Organizasyonu amacına ulaştıracak işler, birinci kademede bölümlere ayrılırken, kriter olarak mal (üretilen ürün) veya hizmet esas alınabilir. Böylece, fonksiyonu esas alan,iş ve görevlerin niteliklerine göre oluşan yapının aksine, ürün veya hizmeti esas alan mal (ürün) tipi organizasyon (product based organization) yapısı oluşacaktır. Özellikle, birkaç çeşit ve birbirinden farklı mallar üreten işletmelerde organizasyon yapısı oluşturulurken mallar esas alınabilir. Bu yapıda, işler birinci kademede ürün (veya hizmet) bazında bölümlere ayrıldığı için, ilgili ürüne ait diğer tüm işler (tedarik, üretim, pazarlama, muhasebe, hatta finans) bu ürün departmanı içinde gerçekleştirilecektir. Dolayısıyla örneğin A malı ile ilgili her tür iş A malı departmanı içinde, B malı ile ilgili işler B malı departmanı içinde toplanacaktır. Mal tipi organizasyonda, en üst koordinasyon organı durumuna gelen, örneğin A Malı Yöneticisi (müdürü), A malına ilişkin tüm faaliyetlerin sorumlusu ve koordinatörü olacaktır. Bu yöneticiye bağlı olarak bölümün alt organları yapılandırılırken, herhangi bir kriter, örneğin, fonksiyon kriteri veya eğer A Malı, bu isim altında toplanan mallar grubunu ifade ediyorsa, her bir alt mal ikinci kademedeki bölünmenin kriteri olabilir. Böyle bir ürün tipi organizasyon yapısının şeması şöyle olacaktır (Şekil 3).

Fonksiyonel organizasyon uzmanlaşmaya olanak verdiği için etkinliği ve verimliliği artırabilir.



ŞEKİL 3: MAL (ÜRÜN) TİPİ ORGANİZASYON YAPISI

Mal temeline dayanan departmanların alt birimleri oluşturulurken herhangi bir farklı kriter esas alınabilir.

Mal (product) tipi organizasyon yapılarına, genellikle bünyelerinde birden fazla ve birbirinden farklı mallar veya hizmetler üreten, nispeten büyük işletmelerde rastlanmaktadır.

Mal tipi organizasyonun en önemli yararı, koordinasyonu kolaylaştırmasıdır.

Mal tipi organizasyonun en önemli yararı, koordinasyonu kolaylaştırmasıdır. Her ürün bölümü yöneticisi sadece belirli bir malın tamamından sorumludur. Dolayısıyla bu yönetici, kendisine bağlı olarak çalışan ve o ürünle ilgili diğer tüm işleri yapan çalışanların üstü olarak, onların faaliyetlerini koordine edecektir. Mal tipi yapıda, en üst tepe yöneticisi (genel müdür) altında, mal bazında koordinasyon sağlayan bir başka organ, mal yöneticileri kademesi oluşmuştur. Bu şekilde, malın üretiminden pazarlamasına kadar bütün sorumluluğun tek kişide toplanması, o kişiyi, bir nevi küçük işletme yöneticisi haline getirmektedir. Bu yönetici mala ilişkin bütün fonksiyonlardan sorumlu olacaktır. Genel müdür ise, işletmedeki mal (ürün) gruplarını koordine etmek sorumluluğunu yüklenmiştir.

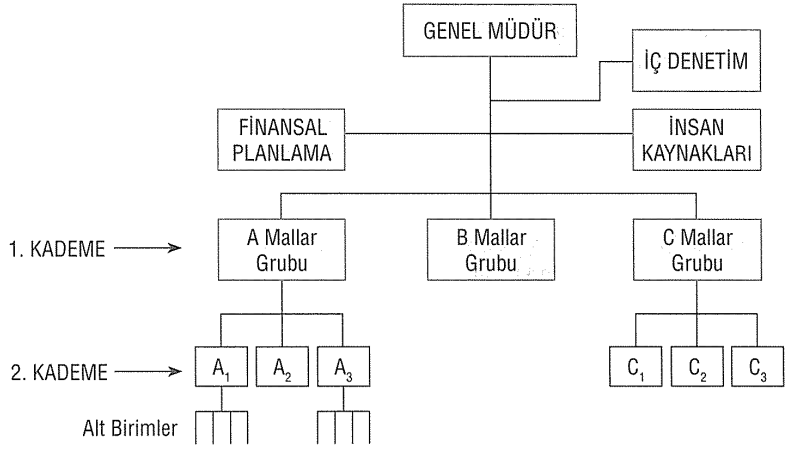
Mal tipi organizasyonun en önemli sakıncası ise maliyetinin yüksek olmasıdır. Bu maliyet yüksekliği iki kaynaktan doğmaktadır. Birincisi ürüne ilişkin faaliyetlerin tamamından sorumlu olacak yöneticilerin ücretlerinin yüksek olmasıdır. İkincisi ise, nitelikleri itibariyle benzer olan işler her mal departmanında tekrarlanacaktır. Örneğin A malı departmanının kendi satış teşkilatı, tedarik teşkilatı, B malı departmanının da kendi satış teşkilatı ve tedarik teşkilatı olacaktır. Böylece fonksiyonlarda "duplikasyon" ortaya çıkacak, benzer fonksiyonları gören birden fazla çalışan görevlendirilecek, bu da personel maliyetini arttıracaktır.

Mal tipi organizasyonun en önemli sakıncası ise pahalı olmasıdır.

Öte yandan mal tipi organizasyon yapısı içindeki bazı işler, her bir mal bölümü içinde, ayrı ayrı oluşturulmak yerine, tüm ürün bölümlerine hizmet verecek tarzda en üst kademe yöneticiye (genel müdüre) bağlı olarak da oluşturulabilir. Daha çok finans, muhasebe, bilgi işlem hatta insan kaynakları gibi işletme fonksiyonları, bütün ürün bölümlerine hizmet veren, ürün bölümleri dışında genel müdüre bağlı "merkez birimleri" olarak organize edilebilirler. Örneğin Muhasebe veya Finans faaliyetleri Muhasebe (veya Finans) Müdürlüğü adı altında Genel Müdüre bağlı bir departman olarak örgütlenebilir. Böylece bu merkez birimleri, tüm ürünlere ilişkin olarak bu fonksiyonları tek elden koordine etme ve benzer sorunları tek elden çözüme ulaştırma imkanı bulacaklardır.

Mal tipi organizasyonun bir ileri safhası, Mal - Grupları Organizasyonu (Product Divisions) olarak adlandırılabilecek yapıdır. Bu yapıda benzer nitelikli mallar bir araya getirilerek bir Mal - Grubu oluşturmakta ve ilk kademe bu mal gruplarına göre, ikinci kademe de bu gruplar içindeki mallara göre örgütlenmektedir. Ayrıca bütün mal gruplarının yararlandığı ortak ve temel nitelikteki bazı kurmay faaliyetler de genel merkezde "kurmay organizasyonu" şeklinde örgütlenmektedir. Bu tür yapı Şekil 3a'daki gibi gösterilebilir.

Mal tipi organizasyonun bir ileri safhası, Mal - Grupları Organizasyonu (Product Divisions) olarak adlandırılabilecek yapıdır.



ŞEKİL 3a: MAL (ÜRÜN) GRUPLARI TİPİ ORGANİZASYON YAPISI

Mal grupları organizasyon yapısı (products divisions organization structure), büyük ve ürün yapısı bakımından çeşitliliğe gitmiş işletmelerde görülmektedir. Örneğin bünyesinde tekstil işletmeleri, inşaat faaliyetleri, belirli ürünlere ilişkin imalat faaliyetleri, madencilik işleri ve turizm ile ilgili faaliyetler olan bir işletmeler grubundan oluşan büyük bir işletmenin organizasyon yapısı, genel olarak burada sözü edilen "divisional" yapıda olacaktır. Böyle bir yapıda karşılaşılan önemli sorunlardan birisi mal grupları organizasyon birimlerinin (division'ların) dışında genel merkezde (headquarters) oluşturulan ve çoğu kez koordinasyon ve kontrol görevi olan birimlerle mal grupları yöneticileri aralarındaki ilişkilerde görülmektedir.

Mal grupları organizasyon yapısına benzer bir diğer organizasyon yapısı Holding tipi yapılardır. Özellikle ülkemizde, belli bir büyüklüğe ulaşan ve ekonomik yaşamın değişik sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin hemen hepsinde holding tipi yapılanma görülmektedir. Esasında holding tipi organizasyon yapısı da mal - grupları organizasyon yapısını andırmaktadır. Ancak organizasyon yapıları arasında, işletmelerin holdingleşme nedenine bağlı olarak farklılıklar görülmektedir.

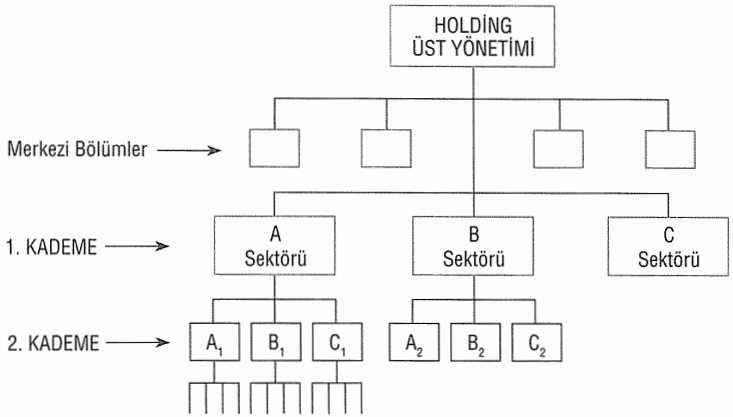
Ülkemizde 1960 lardan itibaren, başarılı şirketler, kurdukları bir "holding şirket" kanalı ile, değişik sektörlerde çalışan başka işletmelere ortak olmak (sermayesine iştirak etmek) veya o işletmeleri satın almak suretiyle, kendileri değişik sektörlerde iş yapan büyük işletmeler grubu haline gelmişlerdir. Bu tür şirketler grubu ticari hayatta "holding şirketleri" veya "grup şirketleri" olarak adlandırılıyordu. Eski Ticaret Kanunu'nda, holdingler veya holdingleşme ile ilgili özel hükümler bulunmayıp, bu tür ilişkiler bu şekilde sadece başka şirketlerin sermayelerine iştirak etmek olarak tanımlanmıştı. Bu şekilde, holding şirket, sadece iştirak kazancı elde eden "saf holding" olarak görülüyor ve organizasyon yapılanması ile ilgili herhangi bir özel hüküm bulunmuyordu. Yasal çerçeve böyle olmakla beraber, günümüzde uygulamada bu anlamda saf holding yerini, holding şirketin grup şirketleri arasında merkezi bir rol oynadığı ve holdinge bağlı şirketlerin, holding şirketin stratejileri doğrultusunda yönetildiği şirketlerden oluşan bir şirketler topluluğuna dönüşmüştü.

Holding tipi organizasyon yapısı da mal - grupları organizasyon yapısını andırmaktadır. Ancak organizasyon yapıları arasında, işletmelerin holdingleşme nedenine bağlı olarak farklılıklar görülmektedir.

1 Temmuz 2012 de yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu, bu fiili gelişmeyi dikkate almış ve iş dünyasına getirdiği yeni kavramlardan birisi olarak, bu tür işletmeleri "şirketler topluluğu" adı altında tanımlamıştır[23a]. Böylece yasal ismiyle "şirketler topluluğu" veya ticari hayatta alışılmış ifadesiyle "holding şirketler"le ilgili çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler daha çok topluluk şirketleri arasındaki sermaye ilişkileri, ortaklarla ilişkileri, yönetim kurullarına ilişkin düzenlemeleri, ve muhasebe uygulamalarına ilişkin hükümleri içermekte olup, bunlar kitabımızın konusu dışında kalmaktadır. Burada konumuz itibarıyla bizi ilgilendiren şirketler topluluğunun organizasyon yapılarıdır.

Kısaca Holding tipi organizasyon yapısı olarak adlandırılabilecek yapılar, ilke olarak mal grupları organizasyon yapısının aynısıdır. Farklı olarak iki yönü bulunmaktadır: Birincisi mal ya da ürün grubu yerine daha çok farklı ekonomik sektörleri ve bu sektörler içinde farklı ürünler veya hizmetler üreten işletmeleri içerecek şekilde "sektör" ayırımının 1. kademe farklılaşma kriteri (differentiation) olmasıdır. İkinci farlılık ise, bu şekilde değişik sektörlerde birbirinden farklı ürünler ve hizmetler üreten işletmeleri bünyesine alan bir "şirketler topluluğu" için, merkezi bir rol oynayan ana veya hakim şirket tarafından belirlenen "kurumsal strateji (corporate strategy" çerçevesinde bağlı şirketlerin "işletme stratejilerini – (business strategy)" ve "fonksiyonel stratejilerini (functional strategy)" oluşturmalarıdır. Böylece bu ilişkilerin şirketler topluluğu açısından bir "sinerji" yaratacak şekilde planlanması ve en önemlisi hakim şirkete bağlı şirketlerin çalışmalarına yardımcı olacak, onları de-

netleyecek, hatta bazen şirketlerin bünyesinde olan fonksiyonların merkezileştirilerek (satın alma, dış ilişkiler, tanıtım ve halkla ilişkiler, finansal planlama gibi) holding bünyesinde oluşturulan organizasyon birimleri tarafından yapılmasıdır. Holding tipi organizasyon yapısına örnek olarak aşağıda Şekil 3b'deki şema verilebilir:

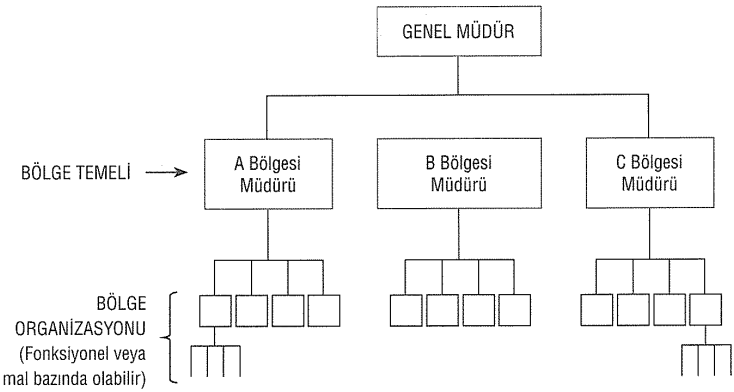


ŞEKİL 3b: HOLDİNG TİPİ ORGANİZASYON YAPISI

b3) Bölge Temeline Dayanan Organizasyon

Organizasyonu amacına ulaştıracak işlerin birinci kademede "coğrafi bölge" kriterine göre bölümlere ayrılması halinde "bölge temeline dayanan organizasyon yapısı" oluşacaktır. Bu yapı da, felsefesi bakımından mal tipi organizasyona benzemektedir. Bölge temelli yapıda da, organizasyonun belli bir bölgedeki işlerinin tümü, o bölge yöneticisinin sorumluluğuna verilmektedir. (Mal tipi organizasyondaki "ürün yöneticisi" bölüm başkanı gibi). Özellikle, coğrafi açıdan çok geniş ve değişik alanlara dağılmış olan işletmelerde kullanılan ve belirli bölgelerdeki faaliyetlerin genelde tamamının, fakat bazen seçmeli olarak tanımlanmış bazılarının, o bölge yöneticisinin sorumluluğu altına verildiği bir tür yapılanmaya örnek olarak ülkemizde büyük bankaların organizasyon yapıları gösterilebilir. Bu tür yapılarda da, işletme merkezinde yer alan değişik sayı ve konuda "merkezi birimler" bulunmaktadır. Bölge temeline dayanan organizasyon yapısına örnek olarak aşağı Şekil 4'deki şema verilebilir.

Özellikle coğrafi açıdan çok geniş ve değişik alanlara dağılmış olan işletmelerde belirli bölgelerdeki faaliyetler o bölge yöneticisinin sorumluluğu altına verilmektedir.



ŞEKİL 4: BÖLGE TEMELİNE DAYANAN ORGANİZASYON YAPISI

Bu yapı, iletişimi ve karar vermeyi hızlandırması bakımından, geniş coğrafi alanlarda faaliyet gösteren pek çok büyük işletme tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca değişik coğrafi bölgelerin özelliklerine göre iş yapmaya ve bölgesel taleplere cevap verebilmeyi kolaylaştırması bakımından da yararlı görülmektedir. Bu yapının başta gelen sakıncası ise bazen bölge yöneticilerinde görülebilen bir nevi "imparatorluk kurma" eğilimi ile faaliyetlerinin kapsamını sürekli olarak genişletmeleri ve bölgelerde, ayrıca merkezdeki birimler tarafından yürütülen faaliyetlerin bulunması halinde, bu faaliyetler ile bölge faaliyetlerinin koordinasyonu sorunudur.

Yukarıda sözü edilen ve organizasyon yapısına şeklini veren, işlerin birinci kademede bölümlere ayırma kriterlerine ek olarak, bazen, işler müşteri temeline göre veya işletmede kullanılan süreçlere göre de bölümlere ayrılmaktadır.

Öte yanda bazen işler matriks bir yapı şeklinde de gruplanmaktadır. Matriks organizasyon yapısını modern organizasyon teorisi içinde ele alacağız.

c) Emir - Komuta Birliği

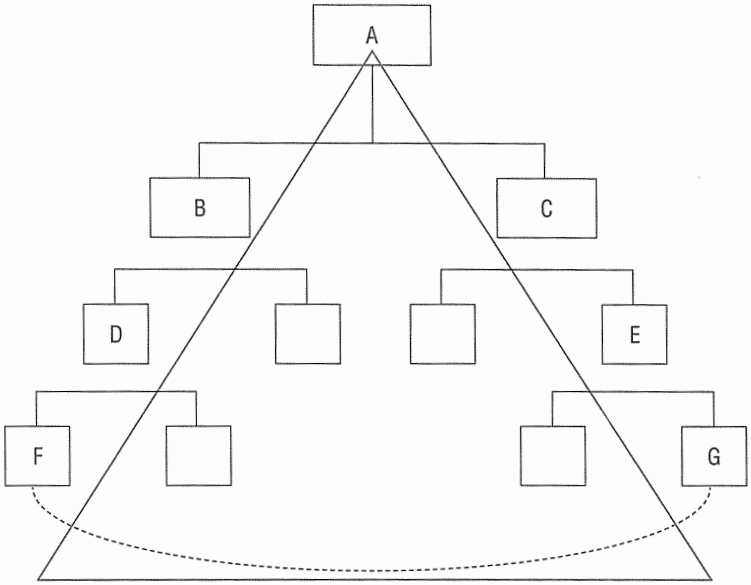
Emir – komuta birliği ilkesi, bir organizasyonda her astın sadece bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını öngörmektedir. Klasik yaklaşımın önemli bir organizasyon ilkesi olan emir ve komuta birliği (unity of command) ilkesine göre, organizasyonların etkin olabilmesi için bu konunun açık ve seçik olarak belirlenmiş olması, kimin kimden emir alacağının kararlaştırılmış olması gerekir. Aksi halde iş yapmada ve koordinasyonda karışıklıklar yaşanacaktır. Ancak daha sonraları geliştirilen yönetim yaklaşımlarında bu ilkeye ters düşen organizasyon yapıları önerildiği gibi (matriks yapılar gibi), esasında bu ilke Taylor'un öngördüğü "fonksiyonel formenlik" düşüncesi de bu ilkeye ters düşmektedir. Nitekim Fayol'da Taylor'un bu görüşüne, emir-komuta birliği ilkesini bozduğu için karşı çıktığı belirtilmiştir[23b].

d) Hiyerarşik Yapı (Scalar Principle)

Hiyerarşik yapı (basamaklar sırası) ilkesi emir – komuta birliği ilkesi ile yakından ilgilidir. Bu ilkeye göre işler ve mevkiler hiyerarşik bir yapı şeklinde örgütlenmeli ve bu işleri yapanlar da emir - komuta birliği ilkesine göre kimden emir alacaklarını, kime karşı sorumlu olacaklarını bilmelidirler. Bu ilke aşağıdaki Şekil 5'teki gibi gösterilebilir.

Buna göre örneğin F ile G'nin haberleşmesi için mesajın önce D'ye, oradan B'ye, oradan A'ya ve oradan C, E kanalı ile G'ye gelmesi gerekecektir. Ancak Fayol'e göre F ve G ilk üstleri olan D ve

E'yi haberdar ederek direkt haberleşme kurabilirler. Yalnız sonuçlardan F, D'ye karşı, G de E'ye karşı sorumlu olacaktır. Alt kademedeki astlar arasındaki bu tarz doğrudan ilişki **"Fayol Köprüsü"** olarak adlandırılmaktadır.



ŞEKİL 5: HİYERARŞİK YAPI İLKESİ

Klasik teorinin bu "hiyerarşik yapı" ilkesine de, küresel rekabet ortamında farklı anlamlar yüklenmeye başlanmış ve hiyerarşi, organizasyon kademelerine verilen "yetki" farklılıkları yerine "bilgi" farklılıkları anlamını taşımaya başlamıştır. Çağdaş yönetim yaklaşımlarında yetki bazındaki hiyerarşi anlamında "sıfır hiyerarşi" kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

e) Kontrol Alanı (Span of Control)

Bu ilke bir üst yöneticiye kaç sayıda ast bağlanabileceği, üst'e etkin bir şekilde denetleyebileceği sayıdan daha fazla ve üst'ün zaman ve kapasitesini boş bırakacak sayıdan az ast bağlanmamalıdır şeklinde ifade edilen ilkedir.

Bir üste kaç ast bağlanması gerektiği konusunda bazen 6 veya 7 gibi rakamların verildiği görülmektedir. Kanımızca bunun fazla bir anlamı yoktur. Çünkü kontrol alanını belirleyen faktörleri ele almadan, sadece belirli bir rakamı en uygun kabul etmek bu ilkenin ana fikrine aykırıdır. Kontrol alanını belirleyen faktörler arasında da şunlar sayılabilir[24]:

- Örgüt kademesi
- Yapılan işin niteliği
- Standartlaşma derecesi
- Astların nitelik ve yetenekleri
- Kurmay hizmetlerin varlığı
- Coğrafi yakınlık

- Gerekli koordinasyon derecesi
- İşlerin karmaşıklığı
- Kullanılan iş yapma ve iletişim teknolojisi

Bu faktörlerin ise işletmeden işletmeye değişeceği açıktır. Kontrol alanını önemli hale getiren husus, yöneticinin astları ile sorun çözme ve iletişim ilişkisi kurmak zorunda olmasıdır. Bu ilişkileri yönetilebilir bir düzeyde yürütebilmek için ast sayısının fazla olmaması gerekir. Yöneticiye bağlanacak her ilave ast, yöneticinin dikkate almak zorunda kaldığı ilişkileri geometrik bir şekilde artırmaktadır. Bu husus 1933'de Fransız yönetim danışmanı V. A. Graicunas tarafından aşağıdaki formülle açıklanmıştır:

$$R = N\left(\frac{2^N}{2} + N - 1\right)$$

Burada R ilişkilerin sayısını, N de bir yöneticiye bağlı ast sayısını ifade etmektedir. Değişik ast sayısı için toplam ilişki sayısı şöyle gösterilebilir:

N	R
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1.080
9	2.375
10	5.210

Buradaki Kontrol Alanı ilkesi ile bir önceki Hiyerarşik Yapı ilkesi, organizasyon yapısının tasarımında birlikte dikkate alındığında karşımıza, bir anlamda, birbirinden farklı iki ayrı organizasyon yapısı çıkmaktadır: Basık (yatay, horizontal, flat) organizasyon yapısı ve Sivri (uzun, vertical, tall) organizasyon yapısı.

Hiyerarşik Yapı ilkesi, işlerin düzgün bir emir-komuta kademeleşmesi oluşturacak şekilde alt-işlere ayrılmasını öngörürken, Kontrol Alanı İlkesi, bir üst'e bağlanacak ast sayısının önemini vurgulamaktadır. Buna göre örneğin fonksiyon bazında oluşturulan bir yapıda, Fonksiyonel Organizasyon yapısında, ana fonksiyonlardan olan Pazarlama fonksiyonu kendi içinde farklı işlere ayrılarak her yöneticiye bağlı daha az sayıda personel olmak üzere beş veya altı kademeli bir organizasyon yapısı oluşturulabilir. Diğer işletme fonksiyonları için de aynı yol izlenerek oluşturulan yapıda hem Hiyerarşik Yapı İlkesi hem de Kontrol Alanı İlkesine uyulmuş olur. Böylece en üst kademeden en alt kademeye kadar altı hatta bazen daha fazla kademeli, dikey olarak aşağıya doğru uzayan, sivri (uzun, tall) bir yapı ortaya çıkmış olur. Böyle bir yapı içinde emir ve talimatlar en üstten aşağıya doğru kademe kademe akarken, işlerle ilgili bilgilendirme ve raporlama da kademe kademe yukarı doğru akacaktır. Böyle bir yapıda işlerin kendi içinde aşağıya doğru aşırı bir uzmanlaşmaya neden

olacağı, her kademenin adeta bir filtre rolü oynaması sonucu iletişimin aksayacağı, eleman sayısını arttırarak maliyeti yüksek bir yapı olacağı ve nihayet aşağıya doğru farklılaşarak inen işler arasında koordinasyon sağlamada güçlüklerle karşılaşılacağı söylenebilir. Hatta bazen, çalışanların işlerini genişleterek kendilerine bağlı olarak çalışacak yeni eleman ihtiyaçları yaratarak bu yapılanmayı aşağıya doğru bir kademe daha yaratarak kendi kontrol alanlarını genişletmeye (bazen bu eğilime 'kendi imparatorluklarını yaratma' adı da veriliyor) imkan vereceği söylenebilir. Buna karşılık işler uzmanlık alanları ile sınırlı olduğu için performans değerlemenin daha kolay olacağı, emir-komuta ilişkisinin net olması nedeniyle emir-komuta birliğinin sağlanmış olması ve çalışanların üst kademelere yükselme (terfi) imkanlarının bulunması nedeniyle motivasyon sağlayacağı da söylenebilir. Günümüzde bürokratik yapılanmanın somut bir örneği olarak kabul edilen böyle bir organizasyonda en üstten en alt kademeye kadar birbirine bağlı olacak şeklide rastlanabilecek tipik makam(pozisyon) unvanları şöyle olabilir: genel müdür, genel müdür yardımcıları, müdürler, müdür yardımcıları, şefler, şef yardımcıları, amirler, amir yardımcıları, ustabaşılar, ustalar, işçiler gibi.

Kontrol Alanı ilkesi ile Hiyerarşik Yapı ilkesinin birlikte ele alındığı bir diğer yapı da "basık-yatay, flat" organizasyon yapılarıdır. Bu yapıların en önemli özelliği hiyerarşik kademe sayısının az olmasıdır. Bunun anlamı şudur: Basık organizasyon yapılarında işler aşağıya doğru kademe kademe genişlemek yerine, aynı yöneticiye daha fazla ast bağlanarak ve bu astlara değişik uzmanlık alanlarına ilişkin işlerin verilmesi suretiyle daha az sayıda fakat değişik bilgi ve uzmanlık gerektiren işleri yapan çalışanlardan oluşan bir yapının oluşturulmasıdır. Basık yapıların daha az hiyerarşik kademe içermesi nedeniyle ast-üst iletişiminin daha çabuk ve aksamadan gerçekleşebileceği, çalışanların karar verme yetkilerinin ve alanlarının genişleyeceği, kararlara katılma imkanlarının artacağı, işler arasında iletişim kolaylığı nedeniyle koordinasyonun daha kolay sağlanacağı söylenebilir. Buna karşılık bir üst'e bağlı ast sayısı, kontrol alanı ilkesinin öngördüğü sınırları aşarsa koordinasyon sağlamanın ve işlere hakim olmanın güçleşeceği, çalışanların performanslarını değerlemede güçlükler olabileceği, kademe azlığı nedeniyle çalışanların üst kademelere yükselme olanaklarının sınırlı olmasının motivasyon sorunları yaratacağı ve nihayet bu durumun çalışanlar arasında çatışma ortamı yaratabileceği söylenebilir.

Sonuç olarak bu kısa açıklama ile söylemek istediğimiz şudur: Organizasyon yapısı bir yönetim aracıdır. Bu aracın nasıl oluşturulacağı ve kullanılacağı, işletmenin amaçlarına ve yaptığı işin niteliğine, işletmenin büyüklüğüne ve faaliyet alanının-alanlarının genişliğine, kullandığı iş yapma, iletişim ve bilişim teknolojilerinin durumuna, içinde bulunduğu sektörün rekabet özelliklerine ve tepe yöneticilerinin iş ve yönetim anlayışlarına göre şekillenecektir.

f) Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Bir organizasyonda çalışanların yetkisi ile sorumlulukları arasında bir denge bulunmalıdır. Çalışanlar yetkili fakat sorumsuz veya yetkisiz fakat sorumlu durumlarda olmamalıdır. Çünkü sorumluluk, bazı işleri yapma, sonuç üretme zorunluluğunu ifade eder. Dolayısıyla organizasyonda yetkili olan fakat herhangi bir iş yapma veya sonuç üretme zorunda olmayan (buna hesap vermek zorunda olmayan da diyebiliriz) kişilerin varlığı ne kadar problemli ise, belli işleri yapma ve sonuç üretme zorunda olan fakat bunları yapabilmek için gerekli yetkiye sahip olmayan çalışanların varlığı da o kadar problemlidir.

Yetki (veya otorite) bir organizasyonu bir bütün olarak ayakta tutan unsurdur. Organizasyonda her üst'ün ast'larının yapacağı işleri belirleme hakkı vardır. Hiyerarşik yapı ilkesine göre de bunun sınırı, organizasyon kademeleri yükseldikçe genişlemektedir, yani yöneticinin karar verme hakkı genişlemekte, karar verme hakkı olan konuların sayısı artmaktadır. Yöneticiye bu hak organizasyonda belirli bir kademeyi işgal ettiği için verilmiştir. Daha doğrusu bu hak kişiye değil fakat organizasyon pozisyonuna (mevkie) bağlıdır. Bu mevkiyi kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır. Yetki (otorite), güç ve etkileme gibi yönetici açısından son derece önemli olan kavramları kitabımızda, organizasyo-

nun işleyiş süreçleri adı altında ayrı bir bölüm olarak incelediğimiz için burada ayrıntıya girmeyeceğiz. Burada belirtmek istediğimiz, klasik yaklaşımın formal yetkiye büyük önem verdiğidir.

Yetki (veya otorite) bir organizasyonu bir bütün olarak ayakta tutan unsurdur.

Sorumluluk ise bir şeyi yapma, yerine getirme, belli davranışları gösterme, sonuç üretme ve hesap verme zorunluluğudur. Bu ilkeye göre bir işi yapmaya zorunlu olanlar bu işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahip olmalıdırlar. Veya belirli kararları verme yetkisine sahip olanlar belirli işleri de yapmak zorunda olmalıdırlar. Ancak uygulamada karşılaşılan sorunların pek çoğunun nedeni olarak bu ilkenin çiğnenmesi görülmektedir. Bu arada sorumluluk ile ilgili olarak ülkemiz yönetim yazınında karışıklık yaratan bir hususu netleştirmek gerekecektir. İngilizce'de sorumluluğu ifade eden iki kavram vardır: Respousibility ve accountability. Responsibility, yukarıda tanımladığımız gibi bir konuda yetkili olan kişinin sonuç üretme zorunluluğunu ifade eder. Accountability ise, organizasyonda değişik kademelerde yetki kullanan çalışanların sonuç üretmelerinden, onların bağlı olduğu üst yöneticilerin sorumluluğunu ifade eder. Yani işi yapan yetkili sorumludur (responsible), bu kişinin üstü ise işin yapılmasından sorumludur (accountable).

Öte yandan organizasyonda yetki konusu tartışılırken genellikle üç ayrı tür yetkiden söz edilir:

- Emir –komuta yetkisi (line authority, bazen "hat yetkisi" de deniliyor)
- Kurmay yetki (staff authority) ve
- Fonksiyonel yetki

Emir - komuta yetkisi bir organizasyonda bir üst'ün formal olarak sahip olduğu, astlarına emir verme hakkını ifade eder ve organizasyon şemalarında kesiksiz düz çizgi ile ifade edilir. Kurmay yetki, formal olarak sahip olunan başkalarına öneride bulunma, bağlı olduğu yöneticinin sorunları hakkında düşünme, öneri geliştirme ve öneri yapma hakkıdır. Kurmay personel de, görevi yönetici için öneri geliştirmek olan kişidir. Fonksiyonel yetki ise, belirli bir fonksiyonu gören bölümlerin, o fonksiyon kapsamına giren konularda, başka bölüm mensuplarının ne yapmaları gerektiğini ve davranışlarını belirleme hakkıdır. Örneğin muhasebe departmanının, başka bölümlerde kullanılacak muhasebeyi ilgilendiren formların kapsamını (ne gibi bilgileri ihtiva etmesi gerektiğini vs.) belirleme ve o bölüm mensuplarının buna uymalarını isteme hakkı vardır. Ancak bu hak sadece muhasebe konusu (fonksiyonu) ile sınırlıdır.

Emir - komuta yetkisi bir organizasyonda bir üst'ün formal olarak sahip olduğu, astlarına emir verme hakkını ifade eder ve organizasyon şemalarında kesiksiz düz çizgi ile ifade edilir. Kurmay yetki formal olarak sahip olunan başkalarına öneride bulunma hakkıdır. Kurmay personel de görevi yönetici için öneri geliştirmek olan kişidir. Fonksiyonel yetki ise, belirli bir fonksiyonu gören bölümlerin o fonksiyona giren konularda başka bölüm mensuplarının davranışlarını belirleme hakkıdır.

Emir – komuta ve kurmay kavramlarına, organizasyondaki ilişkiler açısı yanında, organizasyon birimlerinin (organlarının) yaptığı işlerin niteliği açısından da bakılabilir. Bu bakış açısına göre organizasyon yapısında yer alan birimler(organlar, bölümler, departmanlar) "emir – komuta organları" ve "kurmay organlar" olarak iki ayrı grupta görülebilir. Emir-komuta (line) organları organizasyonda mal (veya hizmet) üretiminden ve organizasyonun amaçlarını gerçekleştirilmesinden doğrudan sorumlu olan organları (örneğin üretim, pazarlama); kurmay (staff) organlar ise, direkt olarak sonuç almaktan sorumlu olan emir – komuta organlarına yardımcı olan, onların görevlerini daha iyi ve etkin yapmalarına yardımcı olan organları (örneğin muhasebe, insan kaynakları, araştırma geliştirme, kalite kontrol) kapsar.

g) Amaç Birliği

Bu ilke organizasyonun ve ilgili birimlerin amaçlarının açık ve net olarak belirlenmesini ve bu amaçların birbirleri ile uyum içinde olmalarını ifade etmektedir.

Bu ilke esasında organizasyonların varlık nedeni ile ilgilidir. Organizasyonlar, ancak belli bir amaç var ise mevcuttur. Ancak uygulamada, amacın ortadan kalktığı halde varlığını sürdüren veya amacın ikinci plana atılıp yapılacak işlerin bir amaç haline getirildiği organizasyonları gözlemek kolaydır. Bu ilke organizasyon plancısının dikkatini sürekli olarak amaç üzerine çekmektedir. Şu halde, önce organizasyonun amacı belirlenmeli, sonra bu amacın bir alt - amacı olarak bölümlerin ve mevkilerin amaçları belirlenmelidir. Böylece alt amaçların gerçekleştirilmesiyle organizasyonun yöneltildiği ana amaca ulaşmak mümkün olabilecektir. Amaç konusunun taşıdığı önem, Peter F. Drucker'ın 1954 de sözünü ettiği "amaçlara göre yönetim" (management by objectives) tekniğinin iş hayatında yaygın bir şekilde uygulanmasından da anlaşılabilir.

h) Yetki Devri (Yetki Göçermesi)

Bu ilke, organizasyonlarda çeşitli konularda karar verme hakları (yetkileri) olan yöneticilerin, bu haklarından bazılarını astlarına devretmelerini ancak bu konularda alınacak sonuçlardan ilk planda kendilerinin sorumlu olacaklarını ifade etmektedir.

Karar yetkisinin devri nispi bir kavramdır. Başka bir deyimle bu bir derece konusudur.

Bir organizasyonda bütün kararların tepe yönetimi tarafından alınmasına imkân ve gerek yoktur. Böyle bir uygulama şüphesiz yapılabilir, ancak bunun maliyeti çok yüksek olacaktır. Karar verme yetkisinin üst kademede (merkezde) toplandığı bu gibi uygulamalar genellikle merkezi (merkezcil) yönetim adı altında ele alınmaktadır. Karar verme yetkisinin örgütün alt kademelerine devredilmesi ise merkezkaç (ademi – merkezi) yönetim uygulaması ile ilgilidir. Bu yetki devri konusu 0 – 1 konusu (yani ya hiç devredilmez veya tamamen devredilir) olmayıp, bir derece konusudur. Her işletme ve her yönetici, hangi yetkilerin ne ölçüde devredileceğine, koşullara, işlerin niteliğine ve astların niteliklerine göre karar verir.

Yetki ve yetki devri olayı, yönetimin en temel ve güncel konuları arasında olup, yetki veya kısa tanımıyla "karar verme hakkı", bir organizasyonun işleyişi ile ilgili en temel kavramdır. Bu nedenle bu hakkın başkasına (astlara) devri konusu ayrıntılı olarak incelenen çok boyutlu (kültürel, psikolojik, sosyolojik, yasal, teknik, zamansal, çevresel vs gibi) bir konudur. Ancak uygulamada yetki devri ile ilgili olarak sık tekrarlanan bir ilke, yöneticinin yetkisini devredebileceği, ancak sorumluluğunu devredemeyeceği görüşüdür. Burada anlatılmak istenen şudur. Yönetici, kendisine verilen amaç veya işin gerçekleştirilmesinin ilk sorumlusudur. Yetkisini kullanma tarzı bu sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Yetki devredilen kişi de, (yani yönetici adına karar verme hakkını kullanan ast da), verdiği kararların sonuçları konusunda yöneticisine hesap vermekten sorumludur. Ancak uygulamada çoğu kez astların belirli işlerden sorumlu olmalarına karşılık, bu işlerini yapabilmek için gerekli karar verme hakkından (yetki) yoksun olmaları durumuna daha çok rastlanmaktadır[25].

Yönetici, kendisine verilen amaç veya işin gerçekleştirilmesinin ilk sorumlusudur. Yetkisini kullanma tarzı bu sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

Yetki göçerilmesinin derecesini belirleyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar yöneticinin kişiliğine ilişkin özellikler olabileceği gibi yetki devredilecek konu ile de ilgili olabilir. (Yöneticilerin yetişme tarzları ve kültürlerinin yetki devri konusundaki tutumlarını etkileyen faktörlerden birisi olarak, yöneticinin **"heliopter yönetici"** tipinde olup olmadığı da önemli rol oynayabilir. Bu konu Kitabımızın ilerideki Yönetim Labirenti başlıklı bölümünde ayrıca ele alınacaktır.) Ancak hangi faktör ele alınırsa alınsın, bir yetki devri programının başarıya ulaşabilmesi için ilgili işe ait bilgi ve verilerin de yetki devredilen çalışanlara ulaşması ve dağıtımı şarttır. Bir yönetici karar vermek için gerekli bilgiye sahip değilse, iyi

bir karar verme şansı azdır. Bu nedenle yetki devri ilkesi, aynı zamanda organizasyon içinde haber (bilgi) dağılımı konusu ile çok yakından ilişkili bulunmaktadır. Bu konuda son olarak şu vurgulanmalıdır: Devredilen bir yetki, her zaman geri alınabilir.

***

Böylece yönetim süreci yaklaşımının organizasyon yapısının oluşturulması konusunda geliştirdiği ilkeleri kısaca özetlemiş bulunuyoruz. Klasik teorinin ileri sürdüğü görüş, her organizasyon için geçerli olan bu ilkelere uyduğu takdirde en iyi ve etkin bir organizasyon yapısı oluşacağı yönündedir.

Yönetim süreci yaklaşımına son vermeden önce, organizasyon şemaları ile ilgili birkaç hususu belirtmekte yarar vardır. Bu yaklaşımının incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, organizasyon şeması, esas itibariyle, bir organizasyonda işler arasındaki ilişkileri belirleyen, şematik olarak gösteren bir sistemi ifade etmektedir. Bu şemanın neyi gösterip neyi göstermediğine gelince:

Organizasyon şemasının gösterdikleri:

- İşlerin ana gruplanma tarzının ne olduğunu
- Pozisyonlar arasındaki ilişkileri ve birbirlerine bağlılık durumlarını
- Pozisyonları ve unvanlarını
- Çeşitli pozisyonların organizasyon içindeki nispi yerini

Organizasyon şemasının göstermedikleri:

- Her pozisyonun sahip olduğu yetki düzeyini
- Ne tür bir yönetim tarzı uygulandığını
- İşlerin tanım ve genişliğini
- Fiili iletişim düzenini

Dolayısıyla organizasyon şemaları yanında ilave bazı araçlara ihtiyaç vardır. Bunların başında **"organizasyon el kitabı"** veya **"organizasyon manüeli"** adı verilen doküman gelmektedir. Organizasyon el kitabında, şemaların göstermediği hususların cevabı vardır. Organizasyon el kitaplarının kapsamı her işletmenin özellikleri ve tercihine göre değişmekle beraber, genellikle şunlar bulunmaktadır: İşin tanımı, o mevkiin temel görevi, mevkiin unvanı, görev yetki ve sorumlulukların ayrıntısı, iş ilişkileri vb. gibi.

Organizasyon el kitabında, şemaların göstermediği hususların cevabı vardır. Organizasyon el kitaplarının kapsamı her işletmenin özellikleri ve tercihine göre değişmekle beraber, genellikle şunlar bulunmaktadır: İşin tanımı, o mevkiin temel görevi, mevkiin unvanı, görev yetki ve sorumlulukların ayrıntısı, iş ilişkileri vb gibi.

Bir organizasyon hakkında ayrıntılı fikir elde etmek için şema yanında organizasyon el kitabını da incelemek gerekir. Ancak bütün bu dokümanlar "formal" düzenlemelerle ilgilidir. Yani arzu edilen,görülmek istenen, önceden tasarlanan ilişkileri açıklar. Oysa fiili uygulama tamamen farklı olabilir. Onun için organizasyon hakkında sağlıklı fikir elde etmek için, bu formal dokümanlar yanında, organizasyon içinde yaşamak, kişilerle görüşmek ve fiili işleyişi tespit etmek gerekir.

Organizasyon şemaları ile ilgili bu konuyu kapatmadan şu hususu belirtmeliyiz. Organize olmak demek muhakkak şema çizmek demek değildir. Şema organizasyon değildir. Organizasyon şeması, işler ve iş gruplamaları arasındaki ilişkilerin şematik bir ifadesidir. Bu ilişkiler, tarif edilmiş ilişkiler (formal ilişkiler) ise şematik ifade daha kolay; tarif edilmemiş, isim ve kişilerin özelliklerine göre değişen ilişkiler ise, şematik ifade zordur. Son yıllarda bu konuda yazılan yazılarda, organizasyon şemalarından modası geçmiş bir yönetim aracı olarak söz edilmesi, bunun yazanlar tarafından organizasyon olayının tam anlaşılamadığını göstermektedir.

3. BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

Günlük dilde bürokrasi terimi çoğunlukla, "işlerin geciktirilmesi", "yokuşa sürme", "bugün git yarın gel", "gereksiz formaliteler toplamı" vs gibi olumsuz anlamda kullanılmaktadır. Oysa yönetim ve organizasyon alanında, bürokrasi belirli özellikleri taşıyan, etkin bir organizasyon yapısı olarak ele alınır. Klasik yönetim ve organizasyon teorisi içinde ele alınan bu üçüncü yaklaşım "bürokrasi" olarak ifade edilen ve Alman sosyolog Max Weber'in görüşlerinden çıkarılan yaklaşımdır. Burada ilginç olan, Weber'in, sosyolojik nitelikteki çalışmaları içinde geçen ve organizasyonların bürokratik bir yapıda olmaları halinde etkinlik ve verimliliklerinin daha fazla olacağı yönündeki görüşleri nedeniyle "bürokrasi savunucusu" gibi algılanıp klasik teorinin bir parçası haline getirilmiş olmasıdır[26].

Yönetim ve organizasyon alanında, bürokrasi belirli özellikleri taşıyan, etkin bir organizasyon yapısı olarak ele alınır.

Sosyal ve Ekonomik Organizasyonun Teorisi başlıklı kitabında Weber, toplumda insanları etkilemekte kullanılan otoritenin kaynağını ve şekillerini incelemiş ve genellikle üç tür otorite (yetki) üzerinde durmuştur. Bunlar;

- Karizmatik yetki,
- Geleneksel yetki ve
- Bürokratik yetkidir.

Karizmatik yetki toplum içinde bazı kişilerin, liderlerin, karizmatik özellikleri nedeniyle başkalarını belli davranışlara yönlendirebilmesi halinde söz konusu olur.

Geleneksel yetki toplumsal geleneklere dayanarak veya aileden gelen nedenlerle bazı kişilerin diğerlerini belirli davranışlara sevk edebilmesi halinde söz konusudur. Geleneksel toplumlarda görülen töre anlayışı, yönetici durumundaki bir aileden gelme, gelenek ve görenekler bu tür yetkinin kaynağını oluşturur.

Üçüncü tür yetki olan *bürokratik yetki* ise rasyonel-yasal (meşru) temeli olan, tanımlanmış ve belli kurallara bağlanmış bir şekilde başkalarının davranışlarını etkileyebilme durumunu ifade eder. Bu tarz bir yetki, mal ve hizmet üretim birimleri olan işletmeler için en etkin bir yetki türüdür. Çünkü bu tarzda meşrulaştırılmış (legitimate) ilişkide her şey net ve açık olarak açıklanmıştır, belirsizlik yoktur, kimin ne yapacağı bellidir, ilişkiler iş bazındadır ve işin yapılması kişiye göre değişmez. Yani gayri şahsilik (impersonal) esastır. Dolayısıyla bu şekilde kurulan bir organizasyon, bir anlamda tam ayarlı bir makine gibi çalışacaktır.

Bürokratik yetki ise rasyonel-yasal (meşru) temeli olan, tanımlanmış ve belli kurallara bağlanmış bir şekilde başkalarının davranışlarını etkileyebilme durumunu ifade eder.

İşte Weber'in toplumsal yaşamdaki ilişkilerle ilgili olarak yaptığı ekonomik nitelikteki organizasyonların yani işletmelerin çalışmalarına ilişkin olarak öne sürdüğü bu anlayış, ana fikri etkinlik ve verimlilik olan klasik bakış açısının adeta bir tamamlayıcısı olarak algılanmış ve Bürokrasi Yaklaşımı olarak adlandırılmıştır.

Sosyal açıdan bürokratik yapıların neden gerekli olduğu, bunların nasıl çalışmaları gerektiği gibi tartışmalara girmeden, mikro açıdan bir örgüt modeli olarak geliştirilen bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü

- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı; böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilecektir
- İlke ve yöntemler; her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir. Böylece bu ilke ve yöntemlerin izlenmesi ile organizasyondaki birlik sağlanacaktır. Ayrıca bu ilkeler üst kademelere, alt kademelerin çalışmalarını kontrol ve koordine etme imkânı verecektir. Bu ilkeler pozisyonlara bağlıdır. Organizasyondaki mevkileri kim işgal ederse bu ilkelere göre çalışacaktır.
- Gayrişahsî (impersonal) ilişkiler; Weber'e göre bir personelin sadece bulunduğu kademelerin ilkeleri doğrultusunda rasyonel olarak; herhangi bir kızgınlık veya aşırı arzu (passion) göstermeden, hissi herhangi bir bağ geliştirmeden, davranması gerekir[27].
- Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi; personel işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecek ve terfi ettirilecek, bu yeteneklerini koruduğu sürece o mevkide kalacak, bu tür kararlarda hiçbir dış baskı rol oynamayacaktır.
- Yasal yetkinin (legitimate authority) uygulanması; organizasyon birimleri yasal yetki ile birbirine bağlanacaktır. Personelin kullandığı yetki ne karizmatik yetki, ne de kralların veya kabile şeflerinin sahip olduğuna inanılan ilahi (divine) yetkidir. Organizasyon mensuplarının kullandığı yetkinin kaynağı, bulundukları organizasyon kademesi ve pozisyondur. Organizasyona dâhil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder.

Bir organizasyon yaklaşımı olarak bürokrasi Weber'den sonra Robert Merton, Philip Selznick, Peter Blau, Alvin Gouldner gibi yazarlar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve daha da geliştirilmiştir. Bu araştırmaların en önemli bulgularından birisi, organizasyonların bürokratik olma veya olmama şeklinde sadece bir grup içinde değil, fakat yüksek derecede bürokratik yapıdan düşük derecede bürokratik yapıya kadar iki uç arasında çeşitli derecelerde bürokratik bir yapı gösterdikleridir.

Görüldüğü üzere bürokratik yaklaşımın ilkeleri de daha önceki yaklaşımlara benzemektedir. Bu yaklaşıma göre de, bu ilkelerin izlenmesi ile etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısı oluşacaktır.

Bürokrasi yaklaşımı, biraz da günlük hayatta edinilen tecrübelerin de etkisi ile yoğun bir şekilde inceleme ve araştırma konusu yapılmıştır. Warren Bennis bürokratik yapının modern topluma uymadığını ve bu tür yapıların sonunun geldiğini iddia etmiştir[28]. Bu tecrübeler ***Parkinson Kanunu (bürokratik personelin sayısı ile yapılacak iş sayısı ters orantılıdır, yapılacak iş azaldıkça personel sayısı artar)*** ile ***Peter ilkesi****-Peter Principle* ***(bürokratik yapılarda kişiler gerekli yeteneklere sahip olmadıkları kademelere kadar yükselirler)*** gibi bürokratik yapıları eleştiren (kısmen mizahî) fikirlerin doğmasına ve geniş bir kabul görmesine neden olmuştur.

Parkinson Kanunu: Bürokratik personelin sayısı ile yapılacak iş sayısı ters orantılıdır.
Peter İlkesi: Bürokratik yapılarda kişiler gerekli yeteneklere sahip olmadıkları kademelere kadar yükselirler.

4. SONUÇ

Böylece buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamalar ile klasik (geleneksel) organizasyon teorisini oluşturan üç yaklaşımı özetlemiş bulunuyoruz. Bu açıklamalardan da görüleceği üzere, bu yaklaşımlar tarafından geliştirilen ilkeler hep "en iyi" bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulabileceği sorunu etrafında toplanmıştır. Ayrıca bu ilkeler her yer ve organizasyon için de geçerli kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak ortaya "bürokratik" veya daha genel ifade ile "mekanik" (mechanistic) olarak adlandırılan organizasyon yapıları çıkmıştır. Klasik mekanik organizasyon yapıları insan unsuruna özel

bir önem vermemiş, onu modelin bir parçası yapmamıştır. İnsan unsuru dışındaki unsurların (maddi unsurlar, iş, görev, kavramlar vs.) belirlenen ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmesi ile yapı oluşturulmuş ve insan unsurunun bu yapı içine konması ile onun bir makine (robot) gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayılmıştır. Şahsi sorunların iş yerine yansımayacağı, işletme içinde geçirilen zaman ile işletme dışındaki yaşamın birbirinden ayrı olduğu varsayılmıştır.

Daha sonra yapılan çeşitli araştırmalar Klasik Teorinin öngörülerini çeşitli şekillerde değiştirmiştir. Özellikle 1930'larda yapılan meşhur Hawthorne Çalışmaları organizasyonların anlaşılmasında yepyeni bir çığır açmıştır. Klasik Teorinin en çok eleştirilen yanı, insan unsurunu ikinci plana atmış olması, neo – klasik veya davranışsal teori olarak adlandırılan teori ile tamamlanmıştır. Daha sonra geliştirilen modern teori ile de klasik ilkeler yeni bir görüş açısından ele alınmış ve mekanik yapının karşıtı olarak organik organizasyon yapıları üzerinde durulmuştur. Organizasyonlar bir açık sistem olarak ele alınmış ve her yerde geçerli olan en iyi bir organizasyon yapısından söz edilemeyeceği ileri sürülmüştür.

Aşağıda önce davranışsal (neo - klasik)yönetim ve organizasyon teorisini ele alacağız.

5. TARTIŞMA SORULARI

- Klasik Teori neden klasik olarak adlandırılmaktadır?
- Bugünün koşullarında dahi klasik teorinin görüşleri doğru değil midir?
- Yurdumuz işletmelerinde uygulanan yönetim şekli daha çok klasik yönetim teorisine uygunluk göstermiyor mu?
- Organizasyonlarda özellikle personel açısından ne bulursanız onunla yetinmek zorundasınız. Bu durumda klasik teorinin ilkeleri uygulanabilir mi?
- Klasik yönetim deyince daima bürokrasi mi anlaşılmalı?
- "Emir demiri keser" bir klasik yönetim uygulaması mıdır?
- Klasik yönetim "soğuk", "gayrişahsî" (impersonal) ve "sorumluluktan kaçma eğilimi kuvvetli" bir ortam yaratmaz mı?
- Klasik yönetim uygulamalarında yöneticileri motive eden nedir?
- Bir işletmede görev tanımları, çeşitli iş yapma prosedürleri ve şemaların yapılmış olması bu işletmeyi bürokratik bir yapı haline mi getirir?
- İşletmelerde görev tanımlarını yapmak şart mıdır?
- Bir organizasyonda informal ilişkilerin sorun haline geldiğini en kestirme şekilde nasıl anlayabiliriz?

DİPNOTLAR

1) Bu yaklaşımların 'klasik' olarak adlandırılması, bunların artık kullanılmadığından değil, fakat aksine bu yaklaşımların organizasyon konusundaki sistemli ilk yaklaşımlar olmaları, uzun bir süreden beri ve hala kullanılmakta olmalarının sonucudur. Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 1973, s.130.

2) Peter SCHODERBEK, Asterios KEFALAS and Charles SCHODERBEK; **Management Systems: Conceptual Considerations**, Business Publications Inc., 1975, s.109.

3) Frank HARRISON; **Management and Organizations**, Houghton Mifflin Co., Boston, 1978, s.244.

4) Yönetim Düşüncesinin Gelişmesi ile ilgili ayrıntılı inceleme için bakınız: Atilla BARANSEL; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No. 101, 1979.

5) Randolph BOBBITT, Jr., R. BREINHOLT, R. DOKTOR, J. McNAUL; **Organizational Behavior: Understanding and Prediction**, Prentice-Hal, 1974, s. 53.

6) Robert H. MILES, **Macro Organizational Behavior**, Goodyear Pub. Co., Santa Monica, California, 1980, s. 189.

7) Rocco CARZO and John YANOUZA; **Formal Organization: A Systems Approach**, R. D. Irwin, 1967, s. 28.

8) Theodore HERBERT; **Dimensions of Organizational Behavior,** 2nd Ed., Macmilan Pub. Co., New York, 1981, s.12.

9) Bu konuda bakınız: Charles D. WREGE ve Richard M. HODGETTS; **Frederick W. Taylor's 1899 Pig Iron Observations: Examining Fact, Fiction, and Lessons for the Millennium**; Academy of Management Journal, December 2000, Vol:43, No:6.

10) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**; 3nd Ed., McGraw Hill, 1981, s. 11.

11) Henry TOSI and Stephen CARROLL; **Management: Contingencies, Structure and Process**, St. Clair Press, Chicago, 1976, s.34; ve David HAMPTON; aynı eser, s.11.

12) Frank HARRISON; aynı eser, s. 217.

13) Peter SCHODERBEK ve diğerleri; aynı eser, s.109.

14) Richard M. HODGETTS, Richard and Ronald GREENWOOD; **"Frederick Taylor: Alive and Well and Ready for the 21st Century**"; Academy of Management Journal, Best Paper Proceedings, 1995, s. 218 ve devamı.

15) Randolph BOBBITT ve diğerleri; aynı eser, s.30.

16) Kemal TOSUN; aynı eser, s.194 ve David R. HAMPTON; aynı eser, s.20.

17) Henri FAYOL; **Sınaî ve Umumi İşlerde İdare**; Çev. Asım Çalıkoğlu, Hilmi Kitapevi, 1939, İstanbul.

18) Fred LUTHANS, (1981), aynı eser, s. 459.

19) Henri FAYOL; aynı eser, s. 27.

20) Bu konuda şu eserlere bakılabilir: Frank HARRISON; aynı eser, s.124-125; Fred LUTHANS; aynı eser, s.460-463; Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr., **Management: Contingency Approach,** 2nd Ed., Addison Wesley Pub. Co., 1978, s. 110-135; James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; **Organizations: Behavior, Structure and Processes**, 3rd Ed. Business Pub. Inc., 1979, s. 240-256; Keith DAVIS; aynı eser, s. 243-251.

21) Henry TOSI and Stephen CARROL; aynı eser, s. 44.

22) Theo HAIMANN and William SCOTT; **Management in the Modern Organizations,** Houghton – Mifflin Co., Boston, 1970, s. 157.

23) Fonksiyon hesabına göre örgütlenme konusunda bakınız: Tamer KOÇEL; **Fonksiyona Göre Örgütlenme;** Sevk ve İdare Dergisi, Ağustos 1975, sayı 120.

23a) Bu konularda şu ilginç incelemeye bakınız: Akif AKARCA ve Mehmet ŞAFAK; **"Holding yapılanmaları ve yasal düzenlemeler"** Dünya Gazetesi, Yorum-İnceleme, 8 Kasım 2012, 313; ve 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu, 2. Kitap 1. Kısım.

23b) Klasik ve Neo-Klasik Yaklaşımları ayrıntılı olarak inceleyen şu esere bakınız: Aykut BERBER; **Klasik Yönetim Düşüncesi,** ALFA Basım Yayım Ltd. Şti., İstanbul, 2013, s. 231-232.

24) Theo HAIMANN and William SCOTT; aynı eser, s.135.

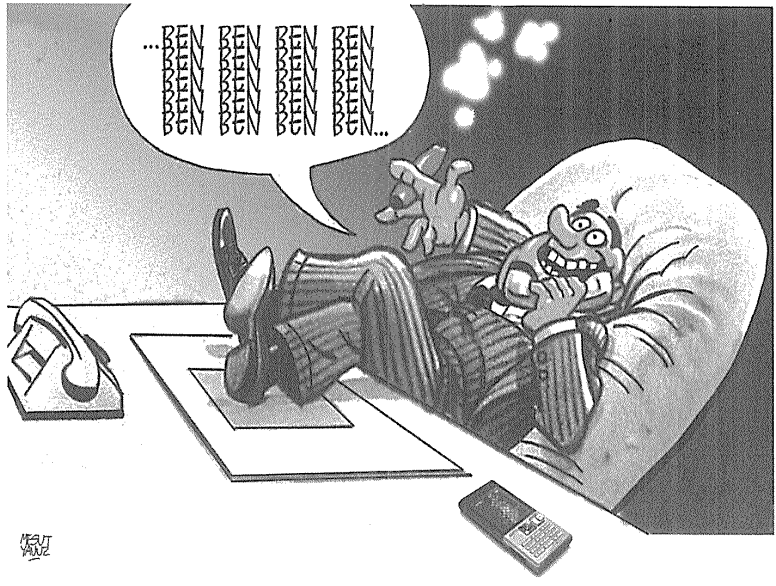
25) Stephen C. BUSTHARDT and David DUHON; **Management Delegation Myths and the Paradox of Task Assignment**; Business Horizons**,** Vol: 34, No: 2, March – April 1991, s, 37 ve devamı.

26) Konunun böyle gelişmesi, Weber'in ölümünden dört yıl sonra 1924'te yayımlanan çalışmalarını 1947'de İngilizceye çeviren Talcott Parsons'un yaptığı tercümeye bağlanmakta ve bu tercüme ile Weber adeta sadece bürokrasi üzerinde çalışan ve bürokrasiyi savunan bir düşünür olarak algılanmaktadır. Bu konuda bakınız:

- Alfred KIESER; **Why Organization Theory Needs Historical Analysis – And How This Should Be Performed**; Organization Science, Vol.5, No.4, November 1994.
- Stephens CUMMINGS and Todd BRIDGEMAN; **Strawman: The Reconfiguration of Max Weber in Management Textbooks and Why It Matters**, Academy of Management Proceedings, 2008 s. 1-6.

27) Fred LUTHANS; aynı eser, s. 514.

28) Warren BENNIS; **Beyond Bureaucracy**; Trans - Action**,** July - August 1965, s. 31.


...BEN BEN BEN BEN
BEN BEN BEN BEN
BEN BEN BEN BEN
BEN BEN BEN BEN
BEN BEN BEN BEN...

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Üçüncü Kısım

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

Kronolojik açıdan bakıldığında 1930'lu yıllara kadar, Klasik Teori tarafından geliştirilen kavramlar ve yapılan uygulamalardan elde edilen bulgulardan oluşan "sistematik bilgi birikimi", iş hayatında fiilen yönetim uygulaması yapanlara yol gösteren teorik kaynak olmuştur. Ancak bir yandan işletmelerin büyüklüklerinin artması ile karşılaşılan yönetim sorunlarının çoğalması, bir yandan da 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin yarattığı işsizlik ve iş görenlerin ve ailelerin içine düştüğü yaşam güçlükleri, işletme yöneticilerinin kullandığı Klasik Teori kökenli yönetim araçlarının (enstrümanlarının) yetersizliğini hissettirmiştir. Bu dönemde ayrıca çok önemli bir gelişme daha olmuş ve Harvard Üniversitesi'ne mensup akademisyenlerin yaptıkları ve **Hawthorne Araştırmaları** olarak bilinen araştırmaların sonuçları açıklanmıştır. Bütün bu gelişmeler sonunda, işletmelerde "insan" unsuruna daha yakından bakan, organizasyonları sadece "tam ayarlı olarak çalışan bir makine" olarak görmeyen, organizasyonların teknik ve maddi unsurlara ilaveten insan unsuru ile oluşan bir yapı (bir anlamda sosyo-teknik birim) olduğunu ileri süren görüşlerden oluşan bir akım ortaya çıkmıştır. Bu akım başlangıçta "Beşeri İlişkiler Yaklaşımı" olarak adlandırılmış, daha sonra Klasik Teori'nin ayrıntılı olarak ele almadığı insan unsurunu ele aldığı için, bir anlamda Klasik Teori'nin tamamlayıcısı olarak **Neo-Klasik Yaklaşım** olarak adlandırılmıştır. Bu yeni yaklaşımın insan davranışları ağırlıklı olması sonucu günümüzde **Davranışsal Yönetim ve Organizasyon Teorisi** (Organizasyonlarda Davranış – Örgütsel Davranış, Behavioral Approach to Management – Organizational Behavior) olarak adlandırılmaktadır.

1. GENEL ÖZELLİKLERİ

Davranışsal Teori adı altında toplanan ve insan davranışlarının çeşitli yönlerini inceleyen bu yeni akımın en önemli özelliği Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi'nin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Bu konuda ileri sürülen görüşler de yine "ilkelere uyma", "en iyi organizasyon yapısı oluşturma", "verimlilik" gibi klasik teorinin temel anlayışını esas aldığı için, bu yeni akım Klasik Teori'nin adeta tamamlayıcısı olarak görülmüştür. Ayrıca bu yeni akımın öne sürdüğü yeni kavramlar ve tekniklerin hemen hepsi, birey olarak veya grup halinde, insanların nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı, davranışlarının yönlendirilmesi, insanların birbirleri ile ilişkilerinde yaşanan sorunlar vs. gibi konularla ilgili olduğu için, bu akımın Klasik Yaklaşımın tamamlayıcısı olduğu kabul edilmiştir.

"İnsan" ile ilgili konuların değişik bilimsel disiplinlerin çalışma alanına girmesi nedeniyle, Davranışsal Teori çerçevesinde görüş ileri süren yazar, düşünür ve akademisyenlerin de sosyal bilimlerin değişik dallarına mensup oldukları görülmektedir. Bu disiplinlerin başında Psikoloji, Sosyoloji, Antropoloji, Sosyal Antropoloji gelmektedir. Böylece ayrı bir bilimsel disiplin olarak Yönetim ve Organizasyon alanının eklektik niteliği (seçiciliği, yani değişik bilim dallarından alınan kavramların kullanılması) ortaya çıkmaya başlamıştır. Yönetim ve organizasyon alanındaki böyle bir gelişmenin çok önemli olduğunu hemen belirtmek gerekir. Yönetim ve Organizasyon alanının eklektik niteliğinin artması ile ve farklı bilimsel disiplinlere mensup akademisyen ve araştırmacıların bu alana girmesi ile, yönetim ve organizasyon konularına yaklaşımlar farklılaşmaya başlamıştır. Bu konu üzerinde çalışan Behlül Üsdiken'in ve Hüseyin Leblebici'nin belirttiği şekilde; farklılaşma ile ilgili birinci konu olarak, yönetim ve organizasyon alanındaki akademisyenler arasında **"uygulamalı bilim bakış açısı" ile uygulamadaki yönetim sorunlarına çözüm aramak kaygısı ve "bilimci bakış açısı" ile uygulama endişesi olmadan organizasyonlara ilişkin değişmez evrensel kurallar bulma (araştırma) kaygısı** şeklinde farklılık doğmuş olmasıdır. İkinci önemli nokta da; değişik bilim dallarından gelen akademisyen ve araştırmacıların, özellikle "analiz birimi" konusunda "farklı bakış açılarına sahip olmaları" ve "kendi disiplinlerinin kurallarına ve bakış açılarına sadık kalmaları" nedeniyle, yönetim ve organizasyon alanında görülen önemli anlaşmazlıkların kaynağı olmalarıdır[1].

"İnsan" ile ilgili konuların değişik bilimsel disiplinlerin çalışma alanına girmesi nedeniyle, Davranışsal Teori çerçevesinde görüş ileri süren yazar, düşünür ve akademisyenlerin de sosyal bilimlerin değişik dallarına mensup oldukları görülmektedir.

İşletme yönetimi ve organizasyonu ile ilgili çalışmaların metodolojisinde, yukarıda sözü edilen "analiz birimi" tartışmaları günümüzde de devam etmektedir. Bu tartışmaların temelini, davranışsal konular araştırılırken "analiz birimi" olarak mikro temele dayanan "birey" mi esas alınmalı, yoksa makro temele dayanan "insan grupları" mı esas alınmalı sorusudur. Mikro temel psikoloji disiplinini, makro temel sosyoloji disiplinini esas almaktadır[2]. Kökenleri itibarıyla Max Weber, Emil Durkheim ve Georg Simmel'e kadar giden bu tartışmalar akademik açıdan önemli olmakla beraber, uygulamadaki yönetici açısından önemli olan organizasyonların işleyişinde çalışanların "birey" olarak özellikleri ile "bireylerin diğer bireylerle ilişkileri"nde ortaya çıkan gruplar, çatışmalar ve diğer sorunlardır. Yöneticiler için önemli olan, bu konularda kullanabileceği kavramlar, teknikler ve yöntemlerdir.

Esasında Davranışsal Yaklaşım bir yandan Yönetim ve Organizasyon alanında değişik bakış açıları yaratarak alanın bilimsel yaklaşımlarını zenginleştirmiş, bir yandan da Klasik Teori'nin sadece yapısını oluşturmaya ağırlık verdiği 'organizasyon' yerine, o organizasyonlardaki "işleyiş"i, çalışan insanların davranışlarını araştırarak yeni kavram, teknik ve uygulamalar önermiştir. Yani söz yerindeyse, uygulamadaki yöneticilerin "alet çantası"nı (tool box) zenginleştirmiştir.

Bu açıdan bakıldığında Davranışsal teorinin üzerinde durduğu ana konular şunlar olmuştur:

- Bir organizasyon içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak,
- İnsan yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek,
- Organizasyon yapısı (iş tanımları, yetki ilişkileri vs) ile insanların (çalışanlarin) davranışları arasındaki ilişkileri incelemek,
- Organizasyon içinde insanların bir araya gelmeleri ile oluşturdukları informal ilişkileri ve sosyal grupları anlamak
- Grupların özelliklerini ve organizasyon üzerindeki etkilerini araştırmak,
- İletişim, algı, liderlik, motivasyon, değişim, anlaşmazlık ve çatışmalar, ihtiyaç ve yetkilerinin değişmesi ile davranışlarının değişmesi arasındaki ilişkileri anlamak,
- Klasik teorinin rasyonellik anlayışı çerçevesinde yeni bir boyut olarak insanın tatmin olması, bunu etkileyen faktörler ve tatmin ile verimlilik arasındaki ilişkileri anlamak[3].

Davranışsal Yaklaşım ayrıca, organizasyonları, bir insan topluluğu, küçük bir toplum, sosyete (society), çeşitli ihtiyaçlara sahip fakat her yönü ile birbirinden farklı olan insanların bir araya gelmesi ile oluşan "sosyal varlıklar" olarak ele almış ve yönetim uygulaması yapanların yani 'yöneticilerin', aynı zamanda beşerî ve sosyal bir organizasyon kurmak zorunda olduklarını göstermiştir[4]. Görüleceği gibi, Klasik Teori ile birlikte ele alındığında, uygulamadaki yöneticinin yararlanabileceği araçlar, yeni geliştirilen bu kavram ve tekniklerle birlikte önemli ölçüde artmış olmaktadır. Bu teorinin gelişmesinde pek çok düşünür, uygulamacı ve yazarın katkısı olmuştur. Bunların başında da Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard ve Chris Argyris gelmektedir.

Davranışsal Yaklaşım organizasyonları, bir insan topluluğu, küçük bir toplum, sosyete (society), çeşitli ihtiyaçlara sahip fakat her yönü ile birbirinden farklı olan insanların bir araya gelmesi ile oluşan "sosyal varlıklar" olarak ele almış ve yönetim uygulaması yapanların yani 'yöneticilerin', aynı zamanda beşerî ve sosyal bir organizasyon kurmak zorunda olduklarını göstermiştir

Davranışsal Teori'nin üzerinde durduğu kavram ve uygulamalar büyük ölçüde organizasyonların içindeki işleyiş süreçleri ile ilgilidir. Yani bir organizasyonun, amaçlarına ulaşmak üzere çalışması

halinde söz konusu olacak faaliyetler topluluğu, yani süreçleri kapsamaktadır. Esasında bu süreçler, yönetim işi bir bütün olarak ele alındığında, üçüncü safhayı, uygulama veya yürütme safhasını oluşturmaktadır. Yani yöneticinin fiilen, kendisine verilen amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri kaynakları harekete geçirme, çalıştırma safhasını oluşturmaktadır. Bu nedenle biz burada, organizasyon konusunu işlediğimiz bu bölümde davranışsal teorinin bu anlamdaki ayrıntılarına girmeyeceğiz. Bu ayrıntılı incelemeyi, bu davranışsal kavramları günümüzde ele alınan şekliyle, Organizasyonlarda Davranış başlığı altında ve yönetim sürecinin üçüncü aşaması, yürütme aşaması olarak, kitabımızın Altıncı Bölümü'nde ele alacağız. Bu bölümde sadece Davranışsal Yaklaşım'ın gelişmesinde önemli bir dönüm noktası olan Hawthorne Araştırmaları ile bu yaklaşımın organizasyonların yapı ve tasarımına ilişkin bazı önerileri üzerinde duracağız. Aşağıda özet olarak değineceğimiz ve yönetim düşüncesinin gelişmesinde çok önemli bir yeri olan Hawthorne Araştırmaları ile ilgili olarak Türkçe yazında en ayrıntılı bilgi Atilla Baransel'in yukarıda belirtilen *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi* başlıklı kitabında bulunabilir[5].

2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen ve Harvard Üniversitesi'nden F. Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğindeki bir grup bilim adamının Western Elektrik Şirketi'nin Chicago'nun banliyösü olan Cicero'daki Hawthorne fabrikasında yaptıkları araştırmalar, yönetim ve organizasyon konusuna davranış açısından yaklaşmanın (davranışsal yaklaşımın) başlangıcı olmuştur. Bu araştırmalar 1924'de başlamış fakat sonuçları 1930'larda alınmıştır.

Başlangıçta Hawthorne çalışmaları Klasik Teori'nin bir nevi uygulaması olarak başlamış fakat elde edilen sonuçlar yeni bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. Araştırıcılar Hawthorne fabrikasında, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin, işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmak ve incelemek üzerine çalışmalarına başlamışlardır[6]. Araştırmacıların başlangıçtaki hipotezi şu olmuştur: Işıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilik de (prodüktivite) de artacaktır.

Ancak yapılan deneyler ve araştırmalar bu hipotezi doğrulamamıştır. Bazen iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de herhangi bir iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır. Bunun üzerine araştırıcılar dikkatlerini fiziksel faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Bu safhada geliştirilen yeni hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından yani sosyal faktörler tarafından açıklanabileceği şeklinde olmuştur.

Araştırma sonuçları bu hipotezi doğrulamış, işçilerin üretim düzeyini (verimliliğini) esas itibariyle sosyal faktörlerin etkilediği belirlenmiştir. Hatta ışıklandırma deneylerinin birisinde, ışıklandırma düzeyi azaltıldığı halde üretim artmıştır. Bir başka deneyde ise işçilerin kendi aralarında oluşturdukları gruplarda üretim düzeyinin ne olması gerektiği konusunda bir "norm" belirledikleri, grup üyelerini bu norma uymaya yönlendirdikleri, grup tarafından normal kabul edilen düzeyin üzerinde üretim yapan grup mensuplarını çeşitli şekillerde zorladıkları belirlenmiştir. Sonuç olarak organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve 'insan'ın bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konmuştur[7]. Belirli bir yapı içinde bir araya gelen kişiler, aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek informal gruplar oluştururlar. Kişilerin organizasyon içindeki davranışı, formal yapının öngördüğü ve varsaydığından çok, kişilerin algıları sonucu, grup üyesi olup olmadıkları sonucuna göre belirlenecektir[8]. Kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, değer yargıları ve gelenekler, oluşturdukları grupların özelliklerini de belirleyecektir. Böyle bir sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisi, fiziksel faktörlerin etkisinden çok daha fazladır.

Belirli bir yapı içinde bir araya gelen kişiler, aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek informal gruplar oluştururlar. Kişilerin organizasyon içindeki davranışı, formal yapının öngördüğü ve varsaydığından çok, kişilerin algıları sonucu, grup üyesi olup olmadıkları sonucuna göre belirlenecektir

Hawthorne Araştırmalarının bu sonuçları üzerine, organizasyonlarda insan faktörü yoğun bir şekilde araştırma konusu yapılmıştır. Böylece yöneticilerin kullanabileceği araç ve kavramların sayısı daha da artmış, yöneticilerin etkin ve başarılı olmaları için dikkate almaları gereken unsurlar fazlalaşmıştır. Davranışsal yaklaşım, yöneticilerin esasında kişilerarası ilişkilerden oluşan bir sosyal sistemi yönettiklerini ve kendilerinin de bu sistemin parçası olduklarını ileri sürmüştür. Böylece başlayan Davranışsal Yaklaşım günümüzde, diğer bir organizasyon yaklaşımı olan *Sistem Yaklaşımı* ve *Durumsallık Yaklaşımı* (contingency approach) tarafından daha da geliştirilmiş olarak *Organizasyonlarda Davranış* (veya Örgütsel Davranış) adı altında varlığını sürdürmektedir.

Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde çok önemli bir rol oynamasına rağmen Hawthorne Araştırmaları pek çok açıdan da eleştiri konusu olmuştur. Bu eleştiriler bir yandan, bu araştırmalarda kullanılan metodoloji ve tekniklerin bilimselliğine, bir yandan da bu araştırmaların bir nevi manipülasyon aracı olduğuna yöneltilmiştir. ***"Hawthorne Etkisi" (Hawthorne Effect)*** olarak adlandırılan eleştiri ise, bu araştırmaların, kişileri davranışlarını değiştirmeye zorladığı, inceleme altında olduğu söylenen kişilerin davranışlarını değiştirecekleri ile ilgilidir[9]. Yani, eğer insanlar bir şekilde kendilerinin araştırma konusu yapıldığını biliyorlarsa, araştırma süresince kendi normal davranışlarının dışında bir davranış gösterebilmektedirler. Sosyal bilimlerle ilgili araştırmaların önemli konularından birisi budur. Ancak bütün bu eleştirilere rağmen E. Mayo'nun yönettiği ve birisi 1933'te diğeri 1949'da sonuçlarını yayımladığı bu araştırmalar, yönetim ve organizasyon düşüncesinin ve bilgi birikiminin gelişmesine çok büyük katkılarda bulunmuştur[10].

3. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLA İLGİLİ OLARAK GELİŞTİRİLEN BAZI MODELLER

Organizasyonlarda insan unsuru üzerine artan bu ilgi sonucu, bu unsurun (yöneticiler de dâhil olmak üzere) nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı, kişilerin neden farklı şekillerde motive oldukları, grupların özellikleri, önderlerin nasıl davrandıkları vb. gibi konularda çeşitli modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Aşağıda bu modellerden, yöneticiler ve davranışları üzerinde çok etkili olmuş ve yaygın bir şekilde bilinen bazılarını ele alacağız.

a) Douglas McGregor: X Teorisi ve Y Teorisi

D. McGregor ilk defa 1957'de yayınlanan Organizasyonların Beşeri Yönü (The Human Side of Enterprise) kitabında, bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bir kısım yöneticiler X Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere, diğer bir kısmı ise bundan tamamen farklı olarak Y Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir.

X Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir[11].

- Tipik olarak, insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu ölçüde bundan kaçmak ister.
- Tipik olarak, insan sorumluluktan kaçar, işe karşı arzusuzdur ve güvenliği her şeyin üstünde tutar.
- İnsana, iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

Bu anlayışta olan bir yönetici, Klasik Teori'nin öngördüğü şekilde, insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve ***otoriter*** bir davranış gösterecektir. Başka bir

deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları olacaktır. Yöneticilerin X Teorisi varsayımlarını benimsediklerini açık olarak söylemeleri şart değildir. Yönetim tarzlarına ve davranışlarına bakarak bu konuda bir yargıya varmak mümkündür.

Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar ise şöyledir:

- Çalışmak, bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İnsan tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılması ile çalışmak zevk haline getirilebilir. Bazı insanların o şekilde davranması geçmişteki tecrübelerinin sonucudur.
- Tipik bir insan, gerekli koşullar yaratıldığı takdirde, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.
- İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir.

Y Teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortamın yaratılarak geliştirilmesini esas alır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici, danışmacı ve katılımcı (participative) bir yönetim tarzı ve davranışı gösterecek, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve kişinin motive olmasını sağlayacak şartları yaratmaya çalışacaktır.

McGregor'a göre X Teorisi'nin, yöneticileri etkin ve başarılı yapması çok zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim, Y Teorisi'nin uygulanması ile gerçekleştirilebilir[12]. McGregor'un bu X ve Y Teorileri özellikle önderlik davranışı konusu ile yakından ilgilidir. Önderler de, insan davranışları konusunda sahip oldukları inanç ve varsayımlara göre X ve Y Teorisi doğrultusunda bir davranış göstereceklerdir. Bu konuyu kitabımızın Önderlik ile ilgili bölümünde tekrar ele alacağız.

McGregor'a göre X Teorisi'nin, yöneticileri etkin ve başarılı yapması çok zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim, Y Teorisi'nin uygulanması ile gerçekleştirilebilir

b) Rensis Likert'in Sistem 1 – Sistem 4 Modeli:

R. Likert etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında, bir yöneticinin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) olmak üzere gruplamanın mümkün olduğunu göstermiştir.

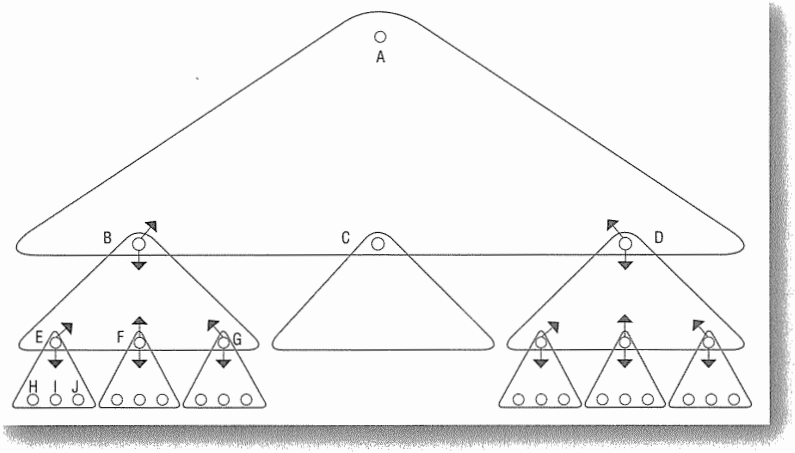
Bir organizasyondaki yöneticinin aynı zamanda önder (lider) özelliklerini de taşıması beklendiğinden ve arzu edildiğinden yönetici davranışı ile önder davranışı bir arada incelenen konular olmuştur. Bu nedenle biz de Likert'in "Sistem 1– Sistem 4" teorisi olarak bilinen bu yaklaşımının davranışlar açısından incelenmesini kitabımızın Önderlik Bölümü'ne bırakıyoruz.

Organizasyon yapıları ile ilgili olarak R. Likert'in geliştirdiği diğer bir kavram "ortak eleman" (linking pin) olarak adlandırılan kavramdır. Bu kavram organizasyon yapısının, klasik teorideki gibi kişilerarası ast – üst ilişkisi yerine gruplar arası ilişkiler olarak ele alınmasını öngörür[13]. Buna göre organizasyon yapısı aşağıdaki Şekil 1'deki gibi gösterilebilir.

Aşağıdaki şekilde A, B, C ve D kişileri birlikte bir grup oluşturmaktadır. Bu grubun bir üyesi olan B aynı zamanda B, E, F ve G'den oluşan alt grubun da bir üyesidir. Bu nedenle B bu iki grubu bağlayıcı "ortak eleman" (linking pin) rolü oynayan bir üyedir. Aynı şekilde bu alt grubun bir üyesi olan E, aynı zamanda E, H, I ve J'den oluşan alt – alt grubun da üyesidir. Dolayısıyla E de bir "ortak eleman" rolü oynamaktadır.

Organizasyon yapılarına böyle bir bakış, bu yapıların Klasik Teori'nin tersine olarak aşağıdan yukarıya doğru incelenmesine yol açmaktadır. Her alt grup bir "ortak eleman" (veya ortak üye)

tarafından bir üst gruba bağlanmıştır. Böyle bir bakış organizasyonlarda haberleşme (iletişim), koordinasyon ve amaç birliğinin sürekli olarak vurgulanması ile sonuçlanacaktır. Likert'e göre yöneticiler birbirine "ortak üye"lerle bağlanmış etkin çalışma grupları geliştirmelidir ve bu şekilde gruplardan oluşan bir çalışma düzeni oluşturmalıdır[14].



ŞEKİL 1: ORTAK ELEMANLAR İLE ORGANİZASYON YAPISI

c) Chris Argyris'in Olgun (Mature) ve Olgun Olmayan (Immature) Kişi Modeli:

C. Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değişirler. Bu iki durumun başlıca özellikleri şunlardır:

Olgun Olmayan'ın Özellikleri		Olgun Olan'ın Özellikleri
Pasif	→	Aktif
Bağımlılık	→	Bağımsızlık
Sınırlı davranış gösterme	→	Değişik davranışlar gösterebilme
Yüzeysel ilgi	→	Derin ilgi
Kısa dönem bakış açısı	→	Uzun dönem bakış açısı
Astlık durumu	→	Üstlük durumu
Kendi duyarlılığından yoksunluk	→	Kendine duyarlı olma

Argyris'e göre yukarıdaki özellikler iki ucu temsil etmektedir. Kişiler bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabilir.

Klasik organizasyon yapılarının, kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önleyici bir etki yaptığı, bu tür yapıların kişileri bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimser hale getirdiği ileri sürülmüştür. Bunun sonucu bu çalışanların sahip oldukları potansiyeli tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önlemesidir. Bu nedenle, Davranışsal Yaklaşıma göre, yöneticiler Y Teorisini benimsemeli, astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onların gelişmeleri

için gereken ortamı hazırlamalıdırlar[15]. Aksi halde organizasyonda kızgınlıklar (frustrations) ve çatışmalar (conflicts) eksik olmayacaktır. Bu durum organizasyonların verimli ve uyumlu çalışmasını engelleyecektir.

4. SONUÇ

Böylece buraya kadar yapmış olduğumuz özet açıklamalar ile davranışsal (neo-klasik) organizasyon teorisinin ana fikir ve felsefesini açıklamış bulunuyoruz. Bu açıklamalardan çıkarılacağı üzere davranışsal teori çok geniş bir alanı kapsamış bulunmaktadır. Klasik teorinin rasyonellik, iş'de etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşılık neo-klasik teori insan unsurunun özellikleri, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime (kararlara) katılma, tatmin gibi ana kavramlar üzerinde durmuştur[16]. Böylece işletme yönetimi alanındaki bilgi birikimi daha da büyümüş ve yöneticilerin uygulamada karşılaştıkları sorunları çözebilmek için kullanabilecekleri araçların ve kavramların sayısı artmış bulunmaktadır.

Bazen Davranışsal Teori taraftarları da klasikler gibi dogmatik bir tutum almışlar ve insan unsurunu esas almakla bütün sorunların çözüleceği gibi uç (ekstrem) bir görüşü benimsemişlerdir.

Ancak, bazen Davranışsal Teori taraftarları da Klasikler gibi dogmatik bir tutum almışlar ve insan unsurunu esas almakla bütün sorunların çözüleceği gibi uç (ekstrem) bir görüşü benimsemişlerdir. Özellikle davranışsal yaklaşımın doğuş ve ilk gelişme yıllarında görülen bu tür tutumlar; bu yaklaşımın da dikkatli bir şekilde incelenmesi ve önerilerinin gerçek hayatta geçerli olup olmadığının, başka bilim insanlarınca daha yakından araştırılması ile sonuçlanmıştır. Bir yandan bu tür "doğrulama / yanlışlama" araştırmaları, bir yandan tamamen farklı kavramlardan hareket eden diğer araştırmalar ve çevresel gelişmeler, farklı bir organizasyon teorisinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. *Modern Organizasyon Teorisi* olarak adlandırılan bu teori esasında iki ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır. *Sistem Yaklaşımı* ve *Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Approach)* olarak adlandırılan bu yaklaşımlar, hem klasik hem davranışsal teorinin öne sürdüklerini yeni ve değişik bir çerçeve içinde incelemişlerdir.

Modern teoriye geçmeden önce, Klasik ve Davranışsal Teorilerden tamamen farklı bir başka yönetim yaklaşımı üzerinde duracağız. Kronolojik açıdan üçüncü yaklaşım olan ve yönetim sorunlarının çözümünde matematik ve istatistik gibi kantitatif yöntemlere ağırlık veren bu yaklaşım Yönetim Bilimi Yaklaşımı-Management Science Approach'dır.

Bütün bu teori ve yaklaşımları incelerken amacımız, yöneticileri, içinde faaliyette bulundukları ortam, organizasyonun yapısı, özellikleri ve davranışları hakkında duyarlı hale getirmek ve "yönetici geliştirme (executive development)" anlamında kendilerini değerlemelerine ve gelişmelerine ortam hazırlamaktır.

5. TARTIŞMA SORULARI

- İyi bir yöneticinin vasıfları arasında "politik" olmak da sayılabilir mi?
- Astları ile arkadaşlık ve dostluk kurması, yöneticinin yöneticilik yeteneğini etkiler mi? Ne yönde?
- Bir yöneticinin sosyal bilimler alanında eğitim görmüş olması, yöneticiye ek bir avantaj sağlar mı?
- Yönetici de bir insan olduğuna göre, verdiği kararlarda kendi ön yargılarının etkili olmadığından nasıl emin olabilir?
- Yöneticiler her zaman objektif kararlar mı verirler?
- Yönetici "mükemmel" bir insan olmak zorunda mıdır?
- Bir yöneticinin otoriter veya demokratik olmasını tayin eden nedir? Yöneticiler neden belli yönetim tarzlarını gösterirler? Bunu belirleyen faktörler var mıdır?
- Yönetim uygulamalarında "yabancılaşma" gibi bir kavram var mıdır? Yöneticilerin işletmelerine yabancılaşmaları söz konusu olabilir mi?
- Yönetici, astlarının en çok hangi davranış özelliklerine dikkat etmelidir?
- Herkesle çok iyi geçinen, çabuk dost edinen, dışa dönük tipler daha iyi yönetici olur, denilebilir mi?
- "Yedisinde ne ise yetmişinde de odur" ifadesi yöneticilerin davranışlarını değiştirmelerinin zor olduğunu göstermez mi?
- İnsanların gerçek niyetleri sadece görünen davranışlardan anlaşılabilir mi? Yoksa yöneticiler daima "acaba bu davranışın arkasında ne var" diye sormalı mıdır?
- Organizasyonlarda gördüğümüz çekişme ve çatışmaların sebepleri arasında ne ölçüde davranışsal sebepler vardır? Bunların başlıcaları nelerdir?
- Yönetici veya personel seçerken davranış standartları da getirilebilir mi? Kişilerin bu standarda uygun davranacaklarından nasıl emin olabiliriz?

DİPNOTLAR

1) Behlül ÜSDİKEN ve Hüseyin LEBLEBİCİ; **"Örgüt Teorisi"**, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, 2. Cilt, Örgüt Psikolojisi, (Ed: Neil Anderson, Deniz Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesveren); Literatür, 2009, s. 442.
2) Bu konuda özellikle bakınız: Jay BARNEY and Teppo FELIN; **"What Are Microfoundations"**, Academy of Management Perspectives, May 2013, Vo.27, No.2, s.138-155
3) Fole ROSS and Robert MURDICK; **"People, Productivity and Organizational Structure"**, Contemporary Readings in Organizational Behavior, Ed.: Fred LUTHANS, McGraw Hill, 1977, s. 122.
4) David R. HAMPTON; **Contemporary Management**, McGraw Hill, 1977, s. 18. Davranışsal Yaklaşımın tarihi gelişimi ve felsefesi için bakınız: Atilla BARANSEL; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:101, 1979 ve A. Can BAYSAL; **Çalışma Yaşamında İnsan**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:225, İstanbul 1993, s. 11-15.
5) Bakınız. Atilla BARANSEL, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No.163, İstanbul, 1979
6) Frank HARRISON; **Management and Organization**, Houghton-Miflin Co., 1974, s.230.
7) Keith DAVIS; **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, 6th Ed., McGraw Hill, 1987, s. 7.
8) Edgar HUSE and James BOWDITCH; **Behavior in Organizations: A System Approach to Managing,** 2nd Ed., Addison – Wesley Pub. Co., 1977, s. 23.
9) Edgar HUSE and James BOWDITCH; aynı eser, s. 24.
10) Harold POLLAR; **Developments in Management Thought**, Heinemann, London, 1974, s. 178.
11) Keith DAVIS; aynı eser, s. 9.
12) Joe KELLY; **Organizational Behavior, It's Data First Principles and Application**; R. D. Irwin, 1980, s. 92.
13) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, 3rd Ed., McGraw Hill, 1981, s. 546.
14) Gary DESSLER; **Management Fundamentals: A Framework,** 2nd Ed., Reston Pub. Co., 1979, s. 341.
15) Gary DESSLER; aynı eser, s. 8-9.
16) Joseph MASSIE and John DOUGLAS; **Managing: A Contemporary Introduction**, 2nd Ed., Prentice-Hall, 1977, s.148.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Dördüncü Kısım

YÖNETİM BİLİMİ (MANAGEMENT SCIENCE) YAKLAŞIMI

1. DOĞUŞU VE GELİŞMESİ

1900'lü yılların başlarında, yönetim olaylarının bilimsel bir bakış açısı ile ele alınmasını öneren Frederick Taylor'un geliştirdiği ilkeler, "Bilimsel Yönetim Anlayışı" olarak ve yönetim olayına yine "ilkeler" açısından bakan diğer benzer görüşlerle beraber, "Klasik Yönetim Teorisi" adı altında, yönetim teori ve yaklaşımlarının ilk sistematik örneğini oluşturmuş ve uygulama alanındaki yöneticilere karşılaştıkları sorunları çözmeleri konusunda yardımcı olacak kavramlar, teknikler ve araçlar getirmişti. Yaklaşık 1930'lu yılların başında gelişen Davranışsal Yönetim Teorisi veya Neo-Klasik Yönetim Teorisi de, bu sefer "insan" ve "davranış" konularına ağırlık veren kavramlar, teknikler ve araçlar geliştirerek, yöneticilerin kullanabilecekleri yönetim araçlarını daha da arttırmıştı. Her iki yönetim teorisi de, büyük ölçüde, işletmelerin karşılaştıkları sorunları daha az maliyetle ve etkin bir şekilde çözebilecekleri konularında yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştı.

Yukarıda, yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının kronolojik zaman çizgisi üzerinde gelişmesini ve her teorinin geliştiği ortamın özelliklerini ele almıştık. Çok kısa olarak hatırlamak gerekirse, Klasik teorinin ortaya çıktığı dönemin ana çevresel özelliklerini, fabrika şeklinde gelişen ve sayısı sürekli artan üretim birimleri, daha fazla üretim yapma ihtiyacı, üretimde verimlilik ve etkinlik arayışı, sayı ve büyüklükleri artan işletmeleri yönetebilmek için yönetim ilkelerine duyulan ihtiyaçlar oluşturmuştur. Davranışsal teori ise, bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin yarattığı ortamda büyük işsizlik, sefalet ve insanların içine düştüğü acıklı durum dolayısıyla dikkatler doğrudan insanların ihtiyaçlarına, iş bulup çalışanların nasıl daha fazla üretim yapabileceğine kayarken, bir yandan da yapılan araştırmaların insanların davranışları konusundaki bulguları, yöneticilerin kullanabilecekleri yeni kavramlar ve tekniklerin geliştirilmesiyle sonuçlanmıştır.

1940'lı yıllar ise savaş yıllarıdır. Bu dönemin en önemli çevresel özelliğini, özellikle savaşan ülkelerde, toplum kaynaklarının nasıl kullanılacağı, ne kadarının savaş araç ve gereçlerine, ne kadarının insanların diğer ihtiyaçları için ayrılacağı gibi konular ve uygulamalar oluşturmuştur. İktisat'ta klasik hale gelen, "yemek için tereyağı mı, savaşmak için top mu" üretelim sorusu, bu dönemi karakterize eden soru haline gelmiştir. Aynı şekilde savaşın kazanılabilmesi için askeri kaynakların (insan kaynakları, savaş araçları, silah ve mühimmat kaynakları, vs) nasıl bir dağılım içinde kullanılacağı, ateş gücünün daha isabetli ve etkin kullanılabilmesi için yeni teknolojiler geliştirme ihtiyacı, toplumsal yaşamın önemli konuları olmuştur. Böyle bir ortamda, askeri anlamda stratejik, lojistik ve taktik sorulara cevap bulabilmek için, özellikle İngiltere'de yapılan araştırma çalışmaları ile radar bulunmuş ve kaynakların daha etkin kullanımı için değişik bilim dallarından bilim insanlarının, matematikçilerin, istatistikçilerin, iş adamı, yönetici ve komutanların bir araya gelmesi ile yapılan çalışmalarla da Türkçemizde önceleri **"harekât araştırmaları"** olarak kullanılan fakat bugün itibarıyla **"yöneylem araştırması"** adı verilen **"operations research"** yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yeni yöntemler, savaş ortamında, belirli amaçlar için kısıtlı kaynakların nasıl daha etkin ve verimli kullanılabileceği ile ilgili olarak matematik ve istatistik esaslı kavramlar, teknikler ve uygulamalardan oluşmuştur. Savaş sonrası, askeri sorunların çözümünde kullanılan tekniklerin sivil amaçlı ve işletmelerle ilgili sorunların çözümünde de kullanılması ile, "yönetim bilimi - management science" adı altında toplanan yeni bir yönetim ve organizasyon yaklaşımı doğmuştur. Böylece, uygulamadaki yöneticilerin kullanabileceği araç ve teknik sayısı daha da artmıştır.

Savaş sonrası, askeri sorunların çözümünde kullanılan tekniklerin sivil amaçlı ve işletmelerle ilgili sorunların çözümünde de kullanılması ile, "yönetim bilimi - management science" adı altında toplanan yeni bir yönetim ve organizasyon yaklaşımı doğmuştur.

Ana fikri, matematik, istatistik gibi kantitatif kavram, yöntem ve tekniklerin işletmelerin sorunlarının çözümünde ve yöneticilerin daha iyi karar vermelerinde kullanılması olan ve Yönetim Bilimi

yaklaşımı adı altında toplanan tekniklerin gelişimi, II. Dünya Savaşı sırasında dönüm noktasına ulaşmışsa da, daha önceki yıllarda bu doğrultuda bazı tekniklerin de geliştirildiği görülmektedir. Yönetim Bilimi yaklaşımının gelişimini, Lawrence ve Pasternak'tan aldığımız şu tabloda gösterebiliriz[1].

- 1890-1900'lü yılların başları: F. Taylor'un üretim faaliyetlerini bilimsel bir yaklaşımla, sistematik ve ölçme esaslı olarak incelemesi (bugünkü Endüstri Mühendisliği alanının doğuşu)
- 1900-1910'lu yıllar: Henry Gantt'ın Gantt Şemaları olarak bilinen faaliyet planlaması çalışmaları (proje yönetiminin başlangıcı)
- Andrei Markov'un, sistemlerin zaman içindeki değişimi çalışmaları (Markov süreci)
- 1910-1920'li yıllar: F.W. Harris'in optimal stok miktarının hesaplanması ile ilgili çalışmaları (stok kontrol modelleri)
- E.K. Erlang'ın telefon görüşmelerinde ortalama bekleme süreleri ile ilgili çalışmaları (kuyruk-queueing- teorisi)
- 1920'li yıllar: Walter Shewhart'ın, kontrol şemaları kavramını ortaya çıkarışı
- H. Dodge ve H. Romig'in örnekleme çalışmaları (kalite kontrol sistemleri)
- 1930'lu yıllar: J. von Neumann ve Oscar Morgenstern'in rekabet stratejilerini değerleme çalışmaları (oyun teorisi)
- 1940'lı yıllar: II. Dünya Savaşı nedeniyle modelleme çalışmaları ve matematiğin kaynak dağılımı sorunlarına uygulanması
- George Dantzig'in doğrusal amaç ve kısıtlar altında sorun çözme ile ilgili simpleks yöntemini geliştirmesi (doğrusal programlama)
- İlk elektronik bilgisayarın geliştirilmesi
- 1950'li yıllar: H. Kuhn ve A.W. Tucker'ın doğrusal olmayan (non-linear) yapıdaki sorunların çözümü çalışmaları (doğrusal olmayan programlama)
- PERT ve CPM in geliştirilmesi (proje planlaması ve yönetimi)
- R. Gomory'nin tamsayı programlama çalışmaları
- Kantitatif yöntemlerin işletme sorunlarına uygulanması çalışmalarını daha da geliştiren ORSA ve TIMS mesleki kuruluşlarının kurulması
- R. Bellman'ın çok aşamalı karar sorunlarının çözümü çalışmaları (dinamik programlama)
- 1960'lı yıllar: benzetim (simülasyon) çalışmalarının geliştirilmesi
- 1970'li yıllar: mikrobilgisayarların geliştirilmesi
- 1980'li yıllar kişisel bilgisayarların ortaya çıkışı
- Kişisel bilgisayarlar için çeşitli kantitatif yöntemlere ilişkin yazılım paketlerinin geliştirilmesi
- 1990'lar ve sonrası: bir işletmenin çeşitli yönlerini, tamamını veya işletme gruplarının bütününü kapsayan bilgisayar yazılımları, işletme modellerinin geliştirilmesi
- TIMS ve ORSA'nın birleşerek INFORMS'u kurmaları

Bilimsel Yönetim yaklaşımı, Yönetim Bilimi yaklaşımının başlangıcı olarak kabul edilmektedir.

Klasik yönetim teorisi içinde yer alan ve ismi dolayısıyla Yönetim Bilimi yaklaşımı ile karıştırılan ve F.W. Taylor ismi ile ön plana çıkan Bilimsel Yönetim yaklaşımı, Yönetim Bilimi yaklaşımının başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bunun da nedeni, Taylor'un işe dönük olarak gözleme dayanan, tanımlanmış ve ölçme esaslı bir yaklaşımı kullanmış olmasıdır. Bilimsel yönetim yaklaşımının kullandığı kavramlar ve teknikler yoğun bir matematik ve istatistik içermemesine rağmen, işlere, gözlem yapmak, tanımlamak, model geliştirmek, uygulamak ve sonucu test etmek şeklinde sistematik yak-

laştığı için, Yönetim Bilimi yaklaşımının başlangıcı Bilimsel Yönetim uygulamalarına kadar geriye götürülmektedir[2].

2. KAPSAMI VE TEMEL METODU

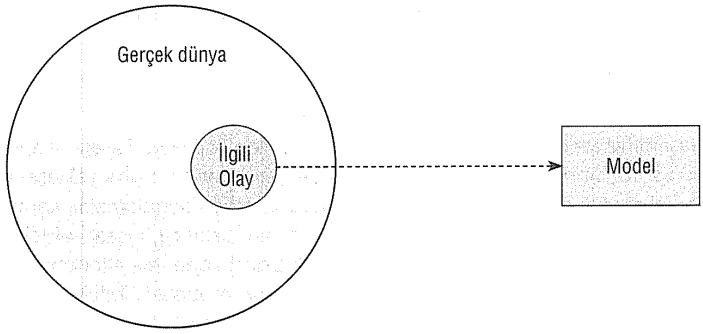
Başlangıçta iş yaşamının ve daha sonra dönüm noktası sayılan II. Dünya Savaşı yıllarındaki askeri uygulamalara ilişkin sorunların çözümü doğrultusunda gelişen Yönetim Bilimi yaklaşımı uygulamaları, bugün itibarıyla kapsamını daha da genişleterek iş yaşamı, askeri uygulamalar, kamu yönetimi, tıp, her türlü trafik ve ulaştırma, lojistik, bilgisayar bilimleri, finans sektörü, inşaat sektörü, imalat sektörü, üretim planlama ve kontrol, veri madenciliği, tedarik zinciri yönetimi, ekonometrik uygulamalar, risk analizi ve yönetimi, toplam kalite yönetimi optimizasyon modelleri, MRP ve ERP uygulamaları gibi toplumsal yaşamın hemen her alanında kullanılır hale gelmiştir. Yaklaşımın ana fikri, matematik, istatistik, fizik ile sistemler bakış açısını kullanmak ve değişkenleri kantitatif olarak tanımlanabilecek, ölçülebilecek her olaya uygulanabilir teknikleri geliştirmektir.

Yönetim Bilimi yaklaşımının temel metodu, olayları veya sorunları matematik olarak ölçülebilen değişkenler ve ilişkiler topluluğu, kısaca "model" olarak tanımlamak, sonra bu modeli çözümleyerek ilgili soruna çözüm üretmektir.

Yönetim Bilimi yaklaşımının temel metodu, olayları veya sorunları matematik olarak ölçülebilen değişkenler ve ilişkiler topluluğu, kısaca "model" olarak tanımlamak, sonra bu modeli çözümleyerek ilgili soruna çözüm üretmektir. Biraz daha açarsak, bu yaklaşım, yukarıdaki paragrafta verdiğimiz örnekler gibi, yaşamın herhangi bir alanında üzerinde çalışılacak herhangi bir sorun veya gerçekleştirilmek istenen herhangi bir amaçla ilgili olarak, önce, bu sorun veya olayı etkileyen hususları parametre ve değişkenler olarak belirleyip bunları matematiksel olarak tanımlamak ve ölçümlemek, tanımlanan değişkenler arasındaki ilişkileri fonksiyonlar olarak ifade edip sorunun kopyası (replikası) olan bir "model" oluşturmak ve daha sonra bu modeli çalıştırarak söz konusu sorun veya olayı çözücü veya amaca ulaştırıcı alternatif çözümleri bulmak şeklinde yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Günümüzde, bilişim ve yazılım sistemlerindeki gelişmeler, değişik modeller tarafından üretilen çözüm alternatiflerinin başka modeller tarafından kullanılmasıyla, yöneticilerin doğrudan müdahalesine gerek kalmadan sistemlerin işleyişi sağlanabilmektedir. Entegre üretim sistemleri bunun tipik bir örneğidir.

Model yaşamdaki gerçek bir olayın kopyası, gerçek olanın temsili ve soyut açıklamasıdır.

Bu yaklaşımın temel kavramı olan "model"i biraz daha yakından incelemek gerekir. Bir kavram olarak model, doğada veya sosyal yaşamda gördüğümüz, yaşadığımız, etkilendiğimiz, sorun olarak karşımıza çıkan veya ulaşmak istediğimiz durumları ifade eden "gerçek" olayları kağıt üzerinde temsil eden soyut kavramlar ve bunlar arasındaki ilişkiler topluluğudur. **Model yaşamdaki gerçek bir olayın kopyası, gerçek olanın temsili ve soyut açıklamasıdır.** Böylece, gerçek olayı meydana getirdiği veya getireceğini varsaydığımız "değişkenler"i tanımlayarak ve bunları birbirleriyle ilişkilendirerek, matematiksel olarak gerçek olayın nasıl oluştuğunu veya gerçek sorunun nasıl çözümleneceğini bulmaya çalışırız. Modeli oluşturan matematiksel fonksiyonların, gerçek dünyada oluşan davranışları temsil ettiğini varsayarız[3]. Bir modelin başarısı ve geçerliliği, gerçek dünyayı temsil etme derecesine bağlıdır. Model ile gerçek dünya arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekildeki gibi ifade edilebilir[4].



"Model" olarak ifade edilen ilişkiler topluluğunun değişik şekilleri olabilir. Başlıca model sınıflandırmaları olarak şunlar söylenebilir[5].

- statik ve dinamik modeller
- doğrusal (linear) ve doğrusal olmayan (non-linear) modeller
- tamsayı (integer) ve tamsayı olmayan modeller
- deterministik (belirlilik içeren) ve stokastik (belirsizlik içeren) modeller

Bir modelin başarısı ve geçerliliği, gerçek dünyayı temsil etme derecesine bağlıdır.

Yönetim Bilimi yaklaşımı çerçevesinde bir "model" in nasıl oluşturulacağına geçmeden önce, "model" kavramının insan davranışlarındaki yeri konusuna kısaca bakmakta yarar vardır. Model, bir kavram olarak, yukarıda da değinildiği üzere, gerçek yaşamda cereyan eden olayları anlamak ve açıklamak üzere, bu olayların algıladığımız, olduklarını düşündüğümüz veya varsaydığımız unsurlarının ve bu unsurlar arasındaki ilişkilerinin, toplu olarak ele alındığı, incelendiği ve sonuçlarının tahmin edildiği bir zihinsel faaliyeti ifade etmektedir. Yani insanlar, yaşamları boyunca, gerçek dünya olaylarını anlamak, açıklamak ve geleceği tahmin edebilmek için, gerçek dünyayı temsil ettiğini varsaydıkları "senaryolar" geliştirmektedir. Bu "senaryolar" bir anlamda, zihinsel bir modeli (mental model) ifade eder. Esasında, bir insanın, yaşamını etkileyen tüm olayları açıklamak ve anlamakla ilgili model oluşturması da mümkün değildir. Dolayısıyla insanlar çoğunlukla, öğrendikleri efsaneler, hikayeler, dogmalar, ideolojiler ve hatta "yarı pişmiş (half-baked) teoriler çerçevesinde, çevrelerini algılayıp ilişkilerini yürütürler. Zihinsel modeller, insanların çevrelerini (içinde yaşadıkları ortamı) anlamak ve yorumlamak üzere bilişsel (cognitive) sistemlerinin oluşturduğu bireysel (içsel) anlayışları, gerçeği temsil ettiğine inandıkları "resim"-dir[6]. Şüphesiz eğitim, bu içsel resmin oluşmasına etki yapan önemli bir dışsal faktördür. Bu konuda Celal Şengör'ün şu görüşünü tekrarlayalım: Uygar insan, karşılaştığı olayları açıklamak üzere zihninde oluşturduğu "hipotezler"i (ön yargıları) gerçek yaşamdaki öğelerle karşılaştırıp test eden, en azında yeni bilgilerle karşılaştığında bu "hipotezini" değiştirebilen kişidir. Oysa geleneksel toplumlarda, çoğu kişi, ezberlediği açıklamalara veya geliştirdiği "hipotezler"e inanmıştır ve bunları değiştiremez[7].

Zihinsel modeller, insanların çevrelerini (içinde yaşadıkları ortamı) anlamak ve yorumlamak üzere bilişsel (cognitive) sistemlerinin oluşturduğu bireysel (içsel) anlayışları, gerçeği temsil ettiğine inandıkları "resim"dir.

Yönetim Bilimi yaklaşımı çerçevesinde, yönetim sorunlarını kantitatif yöntemleri kullanarak çözümlemek için model nasıl oluşturulabilir? Bu yaklaşımın temel metodu olan model oluşturmanın ana adımları şöyle özetlenebilir[8].

- sorunla veya amaçla ilgili gözlem yapmak ve veri toplamak
- sorunu veya amacı tanımlamak
- değişkenleri belirlemek
- modeli kurmak
- modelin gerçek durumu yansıtıp yansıtmadığını doğrulamak
- model içindeki alternatif çözümleri bulmak
- modeli çalıştırarak çözüm üretmek
- çözüm kararını uygulamak
- sonucu kontrol etmek

Bu aşamaları kısaca açıklamak gerekirse:

- sorunla veya amaçla ilgili gözlem yapmak ve veri toplamak: İşleyen herhangi bir sistemde yaşanan sorunların neler olduğunu anlayabilmek için, bu sistemlerin sürekli gözlemlenmesi (observation, monitoring) gerekir. İşletmelerde yöneticiye gelen bilgiler ve veriler, işletme sisteminin işleyişini gösteren önemli bilgilerdir. Burada önemli olan, verilerin doğru olması ve uygun kişiye gelmesidir.
- sorunu veya amacı tanımlamak: Burada önemli olan sorun veya amacın net ve ölçülebilir olarak tanımlanmasıdır.
- değişkenleri belirlemek: Modelin, gerçeğin bir kopyası olabilmesi için, gerçek olayı oluşturan değişkenleri içermesi gerekir. Değişkenler net olarak ve değerleri ölçülebilir boyutları itibarıyla tanımlanmalıdır. Gerçek yaşamda, değişkenlerin yanında parametreler olduğu gibi, modelde de, sorunu veya olayı etkileyen fakat değeri değişmeyip sabit kalan parametreler olması gerekir.
- modeli kurmak: Model, değişkenler arasındaki ilişkilerin fonksiyon şeklinde belirlenmesidir. Burada önemli bir hususu vurgulamak gerekir. Herhangi bir konuya bilimsel yaklaşım için, değişkenleri, aralarındaki ilişkileri belirlemek, değerlerini ölçerek sonuca ulaşmak için hipotez geliştirmek ve hipotezi test etmek gerekir. Daha önceki kısımlarda belirttiğimiz gibi, böyle bir yaklaşım doğa olaylarının yapısına uymakla beraber, konusu insan olan sosyal olaylara uygulanması kolay değildir. Çünkü sosyal olayları ortaya çıkaran tüm değişkenlerin tam olarak bilinemediği, değerlerinin kantitatif ve tam olarak ölçülemediği veya nasıl ölçüleceğinin bilinemediği ve sosyal olayların doğrusal ilişkilerden çok doğrusal olmayan ilişkilerden oluştuğu dikkate alındığında, sosyal olaylarda model kurmanın kolay olmadığını, kurulan modellerin de olayın tamamını açıklamasının zor olacağını unutmamak gerekir. Bu nedenlerle, sosyal olaylarda doğrusal olmayan ilişkiler üzerine kurulan modellerin, kaotik ve kompleks modellerin, sosyal olayların anlaşılması ve açıklanmasında daha gerçekçi olabileceği ileri sürülmüştür.

Model, değişkenler arasındaki ilişkilerin fonksiyon şeklinde ifade edilmesidir.

- modelin gerçek durumu yansıtıp yansıtmadığını doğrulamak: Kurulan modelin, temsil ettiği düşünülen olayı ne ölçüde temsil ettiğinin test edilmesi, araştırılması gerekir. Bu konuda, araştırmacılar gerekli kanıtları vermelidirler.
- model içindeki alternatif çözümleri bulmak ve çözüm üretmek: Bu aşamalar, modelin içerdiği değişkenlerin niteliğine (deterministik, stokastik), değişik parametrelerin varlığına, amaçlardaki zaman içinde değişimin mevcudiyetine (statik, dinamik), değişkenlerin değerlerini

ölçmekte kullanılan ölçeklerin sıhhatine, vs gibi faktörleri dikkate alarak, modelin değişik çözüm alternatifleri üretebileceğini görmeyi ifade eder.

- çözüm kararını uygulamak ve sonucu kontrol etmek: Bu aşamalar, modelin ürettiği çözüm alternatifinin yönetici tarafından karar olarak benimsenmesi ve kabul etmesi halinde söz konusu olur. Doğal olarak, uygulanan her karardan sonra ulaşılan sonuçlar değerlemeye tabi tutularak kontrol edilecek ve amaca ne ölçüde ulaşıldığı veya sorunun ne ölçüde ortadan kalktığı belirlenecektir.

3. İŞ MODELLERİ

Model ve modelleme konusuna son vermeden önce, son yıllarda hem işletme yönetimi literatüründe hem de yönetim uygulamalarında çok kullanılan bir kavram olan "iş modeli" kavramı üzerinde durmakta yarar vardır. "İş modeli" kavramının gelişmesi ile 1990'lı yıllardan itibaren hızla gelişen internet ortamında iş yapma uygulamaları arasındaki benzerlik, internetteki uygulamaların iş modeli kavramının gelişmesinde etkili olduğu yönünde yorumlanmıştır. Bu konuda yapılan ilginç bir araştırmada, 1990 dan 2003 yılına kadar çeşitli bilimsel yayınlarda, "iş modeli" kavramının kaç defa kullanıldığı araştırılmış ve 1990 da iş modeli konusunda tam makale olarak 7 yayın görülürken, bu rakamın her yıl artarak 2003 de 667 tam makaleye ulaştığı belirlenmiştir. İlginç olan, aynı tarihler arasında sermaye piyasasında teknoloji ağırlıklı şirketlerin performansını izleyen NASDAQ indeksinin gelişme trendi ile iş modeli kavramının gelişme trendinin birbirine çok yakın olmasıdır.

İş modeli, bir işletmenin kurulurken kurucuların ne düşündüğünü ve kurulduktan sonra da ne uyguladığını, hangi müşterilere nasıl bir değer yarattığını, bunun için işletme içindeki faaliyetlerin neler olduğunu ve aralarındaki ilişkiler ile diğer işletmelerle olan ilişkilerini açıklayan yazılı bir belgedir.

Buna dayanarak iş modeli kavram ve uygulamalarının internete dayalı olarak iş yapma uygulamalarından etkilendiği ve geliştiği sonucu çıkarılmıştır[9].

Ancak, iş modeli kavramının tam olarak ne ifade ettiği ve neleri kapsaması gerektiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bir görüşe göre iş modelleri, bir organizasyonda girdilerin nasıl katma değer yaratan çıktılara dönüştürüldüğünün ifadesi veya müşteri odaklı pazarda nasıl değer yaratılacağının bir varsayımıdır[10].

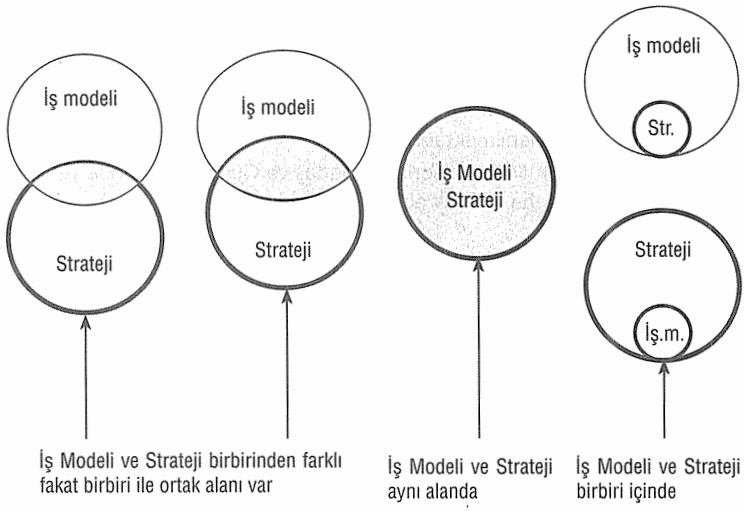
Bir başka tanıma göre, iş modeli, Peter Drucker'ın yıllar önce dile getirdiği ve günümüzde de geçerliliğini koruyan şu sorulara verilen cevaplardır:

- müşterilerimiz kimlerdir?
- müşterilerimiz için değer ifade eden ürünlerimiz (mal veya hizmet) nelerdir?
- bu işi yaparak nasıl para kazanabiliriz?
- bu iş'te müşteriler için değer ifade eden ürünleri en uygun maliyetle nasıl sağlayabiliriz?

İş modeli, bu soruların cevaplarını açıklayan bir dokümandır. Kısaca iş modeli, bir işletmenin kurulurken kurucuların ne düşündüğünü ve kurulduktan sonra da ne uyguladığını, hangi müşterilere nasıl bir değer yarattığını, bunun için işletme içindeki faaliyetlerin neler olduğunu ve aralarındaki ilişkiler ile diğer işletmelerle olan ilişkilerini açıklayan yazılı bir belgedir[11]. Bu belge, müşteriler için değer yaratan ürünler, bunlarla ilgili tasarımlar, kullanılacak hammaddeler, satın alma kaynakları, üretim yöntemleri, müşterileri bulma ve ürünleri müşterilere ulaştırma (dağıtım) faaliyetleri, verilecek satış sonrası servis gibi konuları içerir. Bu anlamda iş modeli oluşturma, bir bakıma yeni bir "hikaye yazma" işidir[12]. Bilgisayar uygulamalarının, özellikle Excel gibi tablo veya hesap çizelgesi (spreadsheet) uygulamalarının gelişmesi ile birlikte, iş modeli yazma, model unsurlarını ayrıntılı olarak rakamlaştırma,

değişik varsayımlar altında karşılaştırmalar ve alternatif modeller oluşturma, hem daha kolay ve hem de daha güvenilir hale gelmiştir.

Öte yandan, iş modeli kavramı ile karıştırılan, daha doğrusu çoğu kez eş anlamlı olarak kullanılan bir diğer yönetim kavramı, "strateji" kavramıdır. Bu iki kavram arasında fark var mıdır veya ne gibi bir ilişki vardır? Bu sorulara verilen cevaplar, araştırmacıların anlayışına göre farklı olmuştur. Bazılarına göre "iş modeli" strateji çerçevesinde oluşturulan bir yol planı olarak görülürken, bazılarına göre de "strateji" iş modelinin bir parçasıdır. Esasında böyle bir tartışmanın çok yararlı olduğu söylenemez, çünkü sonunda varılan nokta aynıdır: kurulan işin, yani işletmenin başarılı olması. Ancak bu iki kavramın vurgusu birbirinden farklıdır. İş modeli, işin "temel mantığını", strateji, diğer işletmelere karşı rekabet gücünü vurgulamaktadır. Seddon ve Lewis bu tartışmayı ve farklı görüşleri aşağıdaki gibi Venn diyagramları ile özetlemişlerdir[13].



Şekildeki koyu çizgili daireler stratejiyi, ince çizgili daireler iş modelini ifade etmektedir. Soldan sağa doğru gittikçe iş modeli ile strateji arasındaki ortak alan artmakta, soldan üçüncü dairede strateji ve iş modeli çakışmakta ve en sonda da birisi diğerinin içinde yer almaktadır.

Globalleşme ve Küresel Rekabet kavramları ile kısaca özetlenebilecek olan ve 20. yüzyıldan 21. Yüzyıl iş dünyasına geçiş ile ortaya çıkan yeni iş ortamında geliştirilen ve uygulanan bir diğer iş modeli **"işletme platformu stratejisi"** veya kısaca **"işletme platformu modeli"**dir. Ayrıntısını kitabımızın "Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Kavramlar, Yaklaşımlar, Uygulamalar" bölümünde ele alacağımız bu konudan, burada iş modelleri ile ilgili bölümde söz etmemizin nedeni, küresel rekabet ortamının yeni bir "iş modeli" olarak ortaya çıkmış olmasıdır.

Daha önce de kısaca belirttiğimiz gibi, iş modeli kavramının tam olarak ne ifade ettiği ve neleri kapsaması gerektiği konusunda farklı görüşler bulunmakta ve işletme yazınında daha çok kullanılan görüşe göre iş modelleri, bir işletmede girdilerin nasıl katma değer yaratan çıktılara dönüştürüleceği ve müşteri odaklı pazar ortamında değer yaratmanın nasıl sağlanacağı ile ilgili düşüncelerin bir ifadesidir. Bu anlayış bazen **"boru hattı yaklaşımı** veya **ürün hattı yaklaşımı- pipeline approach"** olarak da adlandırılmaktadır. Bu benzetmenin ifade ettiği gibi, bu modelde bir işletme inputlarını satıcılardan sağlamakta, bunları müşterileri için değer ifade eden ürünleri üretmek üzere belli bir

teknoloji ile birleştirerek katma değer yaratmakta ve yine kendi kanallarından pazarda müşterilerine pazarlamakta ve satmaktadır. Yani input temininden müşteriye satışa kadar bütün akış, bir boru hattı akışındaki gibi, işletmenin kendi kaynaklarını kullanarak kendi kanallarında ve kontrolünde cereyan etmektedir.[13a]

Platform yaklaşımı iş modelinin özelliği, **"platform" adı verilen bir ortamda ürünlerin üreticileri ile bu ürünleri kullanan müşterileri birleştiren,** işletmenin sadece kendi kaynaklarını kullanarak çalışmak yerine, benzer ürünleri üreten işletmeler ile bu ürünleri kullanan müşterileri buluşturan bir uygulama olmasıdır. Bu uygulamanın gelişmesinde en önemli rolü bilişim teknolojisinin ve buna bağlı olarak iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve işletme ekosistemi adı verilen işletme-çevre ilişkilerine bakış oynamıştır. Bu uygulama ile ilgili olarak verilen tipik örnekler olarak Nike+ uygulaması, JC Penney's mağazalarında "başka firmalar" tarafından yönetilen bölümlerin olması, You Tube gibi, Amazon gibi işletmeler verilmektedir. Bu modeldeki ana fikir, bir işletmenin, başka işletmelerin kolaylıkla bağlanabileceği (yer alabileceği), kendi ürünlerini üreterek müşterileri ile buluşabileceği, bu şekilde müşteriler için **"birlikte değer yaratma"nın gerçekleşeceği bir "platform"** yaratmasıdır.[13b] Ülkemizde de bazı büyük departmanlı mağazaların bu modeli kullandığı görülmektedir. Bu iş modeli büyük ölçüde bilişim ve yazılım ağırlıklı sektörler içinde kullanılmakla beraber perakendecilik, B2B, B2C, gibi sektörlerde de kullanılmaktadır.

Platform modeli, kitabımızın Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Kavramlar ve Yaklaşımlar Bölümünün İkinci Kısım'ında biraz daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

4. YÖNETİM BİLİMİ YAKLAŞIMININ ANA KONULARI

II. Dünya Savaşı koşullarında geliştirilen kantitatif nitelikteki yönetim kavram ve tekniklerinin, savaş sonrası iş hayatının sorunlarının çözümünde de kullanılmaya başlanması ile yönetim düşünce ve uygulamalarında yeni bir teori dönemine girilmiş ve işletme yöneticilerinin karar verme, planlama, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarına ilişkin kararlarında ve uygulamalarında, Yönetim Bilimi yaklaşımı gittikçe artan ölçüde kullanılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşım, daha sonraki yıllarda, özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte o kadar gelişmiş ve yaygın hale gelmiştir ki, bunun yönetim yaklaşımlarından birisi olduğu neredeyse unutulmuş, bugün dahi yönetim düşüncesinin gelişmesini inceleyen yazılarda adeta yönetim düşüncesindeki gelişmelerden ayrı bir konu gibi ele alınmıştır ve alınmaktadır. Böyle bir durumun ortaya çıkma nedeninin, muhtemelen, bu yaklaşımın kullandığı yoğun matematik ve istatistik yöntemler konusunda uygulamadaki yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmamaları, dolayısıyla iletişim güçlüğü olduğu söylenebilir[14].

Yönetim Bilimi yaklaşımı, bir yöneticinin temel işinin "karar vermek" olduğundan hareketle, işletmelerin içinde bulunduğu koşullara ve karşılaşılan sorunların niteliğine göre, en uygun kararın araştırılması ve önerilmesi üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımın üzerinde durduğu konular hep bu doğrultuda ele alınmış, kullanılan ana yöntemler ve analiz teknikleri, sorunun veya amacın niteliğine göre, hep o koşullarda en uygun karar alternatifini bulmaya yönelmiştir. Buradaki "en uygun" (optimum), yerine göre maksimum anlamı yanında minimum anlamı da içerebilir. Bu yaklaşımın uygulandığı ana konular ve kullanılan ana yöntem ve analiz teknikleri olarak şunlar belirtilebilir:

- istatistik ve olasılık
- doğrusal ve doğrusal olmayan programlama
- ulaştırma (transportation) problemi
- yol belirleme (rotalama, routing) problemi
- proje yönetimi, PERT, CPM uygulamaları
- şebeke (network) optimizasyonu

- hedef (goal) programlama
- karar teorisi
- belirlilik ve belirsizlik koşulları altında karar verme
- tahmin ve kestirmeler (forecasting)
- kuyruk (queueing) modellemesi
- benzetim (simülasyon)
- stok yönetimi
- çok kriterli optimizasyon
- veri zarflama tekniği
- bulanık mantık (fuzzy logic) uygulamaları
- yönetim bilgi (bilişim)sistemleri (MIS)
- dinamik programlama
- kaynak planlama
- maliyet analizleri
- toplam kalite yönetimi
- üretim planlama ve kontrol

Yönetim Bilimi yaklaşımının ana konuları, bu konularda kullanılan modeller, çözüm yöntemleri ve teknikler bizim kitabımızın konusu dışında kalmaktadır. Yöneylem araştırması, kantitatif karar yöntemleri, istatistik ve yönetim, endüstri mühendisliği uygulamaları ve benzeri başlıklı tüm yayınlar burada sözünü ettiğimiz Yönetim Bilimi Yaklaşım'ının, yaşamın ekonomik, finansal, işletmecilik, üretim, imalat, sosyal, ticaret, kısaca hemen her yönüne ilişkin örneklerle doludur.

Biz burada, sorunları ölçülebilir kantitatif bir model kurarak çözmeyi esas alan bu yaklaşımın, örnek olması amacıyla, çok basit iki "karar bekleyen sorun" örneğini belirtmekle yetineceğiz. (Bu iki örnekle ilgili çözüm, bu kısmın sonunda verilmiştir).

Sorun 1: *Bir işletmenin reklam müdürü, yerel bir reklam kampanyası yapmayı planlamaktadır. Bu kampanya ile ilgili medya kanalları ve ilgili diğer veriler şöyledir:*

- *Kampanya bütçesi 9000 TL.dir*
- *Yönetim en fazla 12 reklam spotu düşünmekte, bunlardan gazeteler için en az 3, billboard (outdoor) spotlar için de en az 2 spot olmasını istemektedir.*
- *Diğer veriler şöyledir:*

	Her reklam spotunun Maliyeti (TL)	*Her spot için tahmin edilen izleyici sayısı*
Gazete	*500*	*2500*
Billboard	*1000*	*3500*

Reklam müdürünün, izleyici sayısını maksimum kılacak bir kampanya için elindeki kaynağı bu iki medya kanalı arasında nasıl kullanması gerektiği konusundaki kararlarına yardımcı olacak bir "doğrusal programlama" modeli geliştirerek çözüm öneriniz

Sorun 2: *Bir bilgisayar satıcısının, birisi A şehrinde, diğeri B şehrinde iki deposu olduğunu, ve bu satıcının birisi C şehrinde diğeri D şehrinde olan iki müşterisinden sipariş aldığını varsayalım.*

C müşterisi 50 birim, D müşterisi de 60 birimlik sipariş vermiştir. Satıcının depolarından A şehrinde olanında 70 birim, B şehrinde olanında da 80 birim bilgisayar bulunmaktadır.

Bir birim bilgisayar için A den C ye nakliye maliyeti 1, A dan D ye 2, B den C ye 3 ve B den D ye 4'tür.

Bu satıcının toplam nakliye maliyetini minimum yapabilmesi için, her iki depodan iki müşterisine kaç birim bilgisayar göndermesi gerektiği kararını çözecek modeli formüle ediniz.

5. GÜNÜMÜZDE YÖNETİM BİLİMİ YAKLAŞIMI

Kökleri 1900'lü yılların başında Frederick Taylor'ın öncülüğünü yaptığı, işletme sorunlarına bilimsel ve sistematik yaklaşım düşünce ve uygulaması, Yönetim Bilimi yaklaşımı ile çok daha ileriye götürülmüş, başlangıçta daha çok "fabrika" düzeyinde imalat işletmelerinde ve üretimde kullanılan teknikler, günümüzde her türlü işletmede uygulama alanı bulan teknikler haline gelmiştir. Bu teknikler "endüstri mühendisliği" disiplininin başlıca araçları haline gelmiş, sadece ekonomik nitelikteki olaylarda değil, toplumsal yaşamın her alanında kullanılmaya başlanmıştır. Böylece, her alandaki yöneticilerin, yönetme işini yaparken yararlanabilecekleri, kitabımızın Giriş kısmında sözünü ettiğimiz, yöneticinin "alet çantası"ndaki yöneticilik araçlarının sayısı, nitelikleri ve etkinlikleri artmıştır.

Ancak, Yönetim Bilimi doğrultusunda çalışan bazı araştırmacıların "yönetim" işini sadece matematiksel fonksiyonların, süreçlerin, sembollerin ve modellerin kullanılmasından ibaret görmeleri, sosyo-teknik bir sistem olan işletmelerin "sosyo", yani insana ilişkin yönlerini görmekten uzaklaştırmıştır. Bu konuda verilebilecek en ilginç örnek şu olabilir: Amerika Birleşik Devletleri'nin başarısızlığı ile sonuçlanan Vietnam Savaşı sırasında Savunma Bakanı olan Robert McNamara, yönetim bilimi kavram ve tekniklerini çok yoğun olarak kullanan ve Bakanlık faaliyetlerinde örnek gösterilen başarılara imza atan bir bakan olarak tanınmıştır. Ancak Vietnam Savaşının kaybedilmesi, kendisi hakkındaki değerlemeleri de etkilemiş ve vefatında, the *New York Times kendisi hakkında "dar kantitatif ölçmelere kendisini aşırı derecede kaptırmış fakat insani değerleri anlamaktan uzak, zeki fakat akil olmayan - he is smart but not wise, obsessed with narrow quantitative measures but lacking in human understanding"* yorumunu yapmıştır[15]. Benzer şekilde, bir başka yayında, kendisi hakkında *"insani değer ve özelliklerden çok bilgisayarlaşmış istatistik mantığa önem veren 'insan IBM makinesi", "iki ayaklı IBM makinesi"* olarak yorum yapılmıştır[16]. Burada vurgulamak istediğimiz husus, bütün modellerin, tekniklerin, istatistiklerin bir amaç olarak algılanmaması, bunların yöneticilerin karar verme sürecine yardımcı olacak araçlar olduğunun gözden uzak tutulmamasıdır. Çünkü **"işletme yöneticiliği", teknik bir sistemin değil, "SOSYO-TEKNİK" bir sistemin yönetilmesini ifade etmektedir**[17]. Günümüzde yönetim bilimi kavram ve teknikleri, bugün itibarıyla daha çok kullanılan terimlerle, yöneylem araştırması uzmanları, uygulamadaki yöneticilerin en önemli destekleyicisi durumuna gelmişlerdir. Ancak Harold Leavitt'in vurguladığı gibi, yöneticiliğin temelinde sorun bulma, algılama, tanımlama ve hangi sorunun çözülmesi gerektiğinin kararını vermek vardır[18].

Yönetim Bilimi doğrultusunda çalışan bazı araştırmacıların "yönetim" işini sadece matematiksel fonksiyonların, süreçlerin, sembollerin ve modellerin kullanılmasından ibaret görmeleri, sosyo-teknik bir sistem olan işletmelerin "sosyo", yani insana ilişkin yönlerini görmekten uzaklaştırmıştır.

***

Çözüm 1: *Önerilen doğrusal programlama modeli aşağıda verilmiştir.*

Karar değişkenleri:

x1 = kampanyada kullanılacak olan billboard spotu sayısı

x2 = kampanyada kullanılacak olan gazete spotu sayısı

max z = 3500x1 + 2500x2 *(amaç fonksiyonu, toplam izleyici sayısını maksimum kılmayı hedeflemektedir)*

kısıtlar :

1000 x1 + 500 x2	$\leq$	*9000*	*(bütçe kısıtı)*
x1 + x2	$\leq$	*12*	*(toplam reklam spotu kısıtı)*
x1	$\geq$	*2*	*(kullanılacak billboard spotu kısıtı)*
x2	$\geq$	*3*	*(kullanılacak gazete spotu kısıtı)*
x1, x2	$\geq$	*0*	*(karar değişkenlerinin tanımları)*

Model çözüldüğünde, aşağıdaki değerler elde edilmektedir:

x1 = 6 billboard spotu kullanılacaktır*
x2 = 6 gazete spotu kullanılacaktır*
z = 36,000 izleyiciye erişilecektir*

Çözüm 2: *Önerilen doğrusal programlama modeli aşağıda verilmiştir.*
Karar değişkenleri:
xij = i şehrindeki depodan j şehrindeki müşteriye gönderilecek olan bilgisayar sayısı ; i=A,B ve j=C,D
min z = xAC + 2xAD + 3xBC + 4xBD (amaç fonksiyonu, toplam nakliye maliyetini minimum yapmayı hedeflemektedir)

kısıtlar :

xAC + xAD	$\leq$	*70*	*(A şehrindeki deponun kapasite kısıtı)*
xBC + xBD	$\leq$	*80*	*(B şehrindeki deponun kapasite kısıtı)*
xAC + xBC	$\geq$	*50*	*(C şehrindeki müşterinin talep kısıtı)*
xAD + xBD	$\geq$	*60*	*(D şehrindeki müşterinin talep kısıtı)*
xAC, xAD, xBC, xBD	$\geq$	*0*	*(karar değişkenlerinin tanımları)*

Model çözüldüğünde, aşağıdaki değerler elde edilmektedir:

xAC = 10 bilgisayar (A şehrindeki depodan C şehrindeki müşteriye 10 birim gönderilecektir)*
xAD = 60 bilgisayar (A şehrindeki depodan D şehrindeki müşteriye 60 birim gönderilecektir)*
xBC = 40 bilgisayar (B şehrindeki depodan C şehrindeki müşteriye 40 birim gönderilecektir)*
xBD = 0 (B şehrindeki depo ile D şehrindeki müşteri arasında mal akışı yoktur)*
z = 250 para birimi (minimum toplam nakliye maliyeti)*

DİPNOTLAR

1) John LAWRENCE Jr., and Barry A. PASTERNEK; **Applied Management Science**, John Wiley and Sons, 1998, s.4
2) Richard CHASE, Nicholas AQUILANO and Robert JACOBS; **Production and Operations Management, Manufacturing and Services**; 8th Ed., Irwin-McGraw Hill, 1998, s.13
3) Hamdy A. TAHA; **Operations Research: An Introduction**, 8th Ed., Pearson/Prentice Hall, 2007, s.5
4) Aynı eser, s.6
5) Wayne L. WINSTON; **Operations Research: Applications and Algorithms**; 4th Ed., ThomsonBooks/Cole, 2004, s.4
6) Bu konuda bakınız: Arthur T. DENZAU and Douglas C. NORTH; "**Shared Mental Models: Ideologies and Institutions**", Kyklos, 1994, Vol.47, Issue:1, s.3 ve devamı
7) AS.M. Celal ŞENGÖR; "**Zümrütten Akisler: Hipotezin Zararları ve Türkiye'de İnsan İlişkileri**", **Cumhuriyet Bilim Teknoloji**, 20.02.2009 sayısı
8) Bernard W. TAYLOR III; **Introduction to Management Science**, 6th Ed. Prentice Hall, 1999, s.2 ve devamı
9) Bu konuda özellikle bakınız: Alexander OSTERWALDER, Yves PIGNEUR and Christopher TUCCI; **"Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept**", Communication of the Association for Information Systems, Vol:16, 2005, s.3
10) F. BERTZ; "**Strategic Business Models"** Engineering Management Journal, 14 (1), 20-21 den zikredenler Mina ÖZEVREN ve Aygül DÖNMEZ, **"İş Modelleri ve Deniz Taksi Vak'a Analizi",** 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, No:162, Eskişehir, 2009, s.190
11) Joan MAGRETTA; **"Why Business Models Matter?**", Harvard Business Review, May 2002, s. 87
12) Aynı eser, s.88
13) Peter B. SEDDON and Geoffrey P. LEWIS; "**Strategy and Business Models**", The Pacific Asia Conference on Information Systems; July 2003, Adelaide, Australia, s. 237

13a Margaret ROUSE, **"Platform Business Model"**, http://searchcio.techtarget.com/definition/platform-business-model

13b Mark BONCHEK and Sangeet CHOUDARY; **"Three Elements of a Successful Platform Strategy"**, Harvard Business Review, January 31, 2013.

14) Yönetim bilimi yaklaşımı çerçevesinde yapılan araştırmaların sonuçlarının kullanılması konusunda bakınız: J. Scott ARMSTRONG; **"Management Science: What Does It Have to do with Management or Science**", Marketing Bulletin, 1998, Vol:9, s. 1 -15, Article I
15) Phil ROSENZWEIG; **"Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management"**, Harvard Business Review, Dec. 2010
16) Laura CLIFFORD (Reviewer); **"The Fog of War: Eleven Lessons from the Life of Robert S: McNamara**" (1963); www.imdb.com/reviews/357/35717.html
17) Harold KOONTZ; "**The Management Theory Jungle Revisited",** Academy of Management Review, 1980, Vol:5 No.2, s.183
18) James MILLER and Howard FELDMAN; "**Management Science –Theory, Relevance and Practice in the 1980 s";** Interfaces, October 1983, 13:5, s.58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BEŞİNCİ KISIM

MODERN ORGANİZASYON TEORİSİ: SİSTEMLER VE KOŞUL BAĞIMLILIK (DURUMSALLIK) YAKLAŞIMLARI

Birinci Ayırım

SİSTEMLER YAKLAŞIMI (SYSTEMS APPROACH)

1. GİRİŞ

2. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında yeni bir bakış açısı hakim olmaya başlamıştır. "Sistemler Yaklaşımı" (Systems Approach) olarak bilinen bu yeni düşünce tarzı biyolog von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "Genel Sistemler Teorisi"nden kaynaklanmaktadır. von Bertalanffy'nin 1972 tarihindeki ölümüne kadar işlemeyi sürdürdüğü Genel Sistemler Teorisi, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası matematiksel bir çalışma alanıdır[1]. Başka bir deyişle, Biyoloji, Matematik, Fizik, Kimya, Ekonomi gibi bilim dallarının birleşiminden oluşan ve özellikle büyüme ve gelişme gibi konulara uygulanabilecek ilke, prensip ve teoriler geliştirmek, Genel Sistemler Teorisinin ilk amacı olmuştur. Böylece, olayları (ve sistemleri) sadece bir açıdan, başka olaylarla ilişkisiz ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçeve içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olduğu ileri sürülmüştür. Böyle bir "bütüncü" veya "genelci" görüşün yönetim konularına uygulanması ile yönetimde Sistemler Yaklaşımı adı verilen yeni bir yaklaşım tarzı ortaya çıkmış bulunmaktadır[2].

Sistemler Yaklaşımı veya Sistemler Teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir bakış açısı, bir metot, bir yaklaşımdır.

Sistemler Yaklaşımı veya Sistemler Teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir bakış açısı, bir metot, bir yaklaşımdır[3]. Böyle bir yaklaşımın amacı, yönetim olaylarının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir. Böyle bir yaklaşım tarzı, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan koordinasyon için gerekli olan ve belirli yönetim olayları ile ilgili içsel ve dışsal (sistemin içinde ve dışında olan) faktörleri gösteren bir çerçeve sağlar[4]. Şu halde temel konu olan "sistem" nedir?

2. TANIMI

Bir sistemi;

a) Belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan,
b) Bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan,
c) Bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, bir bütün olarak tanımlamak mümkündür. Birleşik ve bütünleşmiş (integrated) parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay veya faaliyet, kavram, bir sistem olarak ele alınabilir[5].

"Sistem" kavramı doğa bilimlerinde, özellikle fizik ve biyoloji bilimlerinde çok kullanılmaktadır. Sosyal bilimciler, bu kavramı doğa bilimlerinden almış ve sosyal olaylara uygulamaya çalışmışlardır. Sosyal olayların kompleks, çok boyutlu, kesin tanım ve ölçümlerde zorluk arz etmesi gibi hususlar, sistem kavramının sosyal olgulara uygulanmasında güçlük çıkarmıştır. Ancak, böyle bir kavram sosyal bilimlere, özellikle yönetim konularının ele alınışında yeni bir yaklaşım getirmiş ve yönetim teorisinde bütünleşmeye doğru gidişe yardımcı olmuştur[6].

Şu halde "sistem" denildiği zaman belirli parçalardan (bölümlerden, alt – sistemlerden) oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Burada önemli olan, bütünü oluşturan bu parçaların her birinin kendine has işleyiş özelliği olması, fakat her birinin etkinliğinin de birbirlerine bağlı olmasıdır. İşte sistemler yaklaşımı bütünü oluşturan bu parçaları, bunların birbirleri ile olan ilişkilerini bir arada incelemektedir. Sistem yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran özellik budur.

Belirli bir olaya (bütün'e) sistemler yaklaşımı açısından bakıldığında, esasında şu soruların cevabı araştırılmaktadır[7].

- Bu sistemin önemli parçaları nelerdir?
- Bu parçaları birbirine bağlayan ve birbirine uyumunu sağlayan başlıca süreçler nelerdir?
- Sistemin gerçekleştirmek istediği amaçlar nelerdir?

Sistem konusunda, klasik hale gelmiş çeşitli örnekler bulunmaktadır. Bunların başında insan vücudu gelmektedir. Eğer insan vücudu belirli amaçları (yaşamak) gerçekleştirmeye çalışan bir sistem olarak kabul edilirse, insan vücudundaki sinir sistemi, dolaşım sistemi, sindirim sistemi, kas sistemi vs. birer alt – sistem olarak ele alınabilir. Dolayısıyla bütün'ü (insan vücudunu) anlamak için bu alt – sistemleri anlamak lazımdır. Ayrıca bütün'ün amacı, ancak bu alt sistemler amaçlarına ulaştığı takdirde gerçekleşebilir. Bu alt sistemlerin amaçlarına ulaşması da büyük ölçüde birbirine bağlı bulunmaktadır. Örneğin eğer sinir sistemi iyi çalışmıyorsa muhtemelen solunum veya başka bir sistem, eğer dolaşım sistemi iyi çalışmıyorsa kas sistemi veya başka bir sistem de iyi çalışmayacaktır. Dolayısıyla sistemi anlamak, müdahale etmek ve kontrol etmek ancak bu sistemi oluşturan alt sistemlerin ve ilişkilerinin anlaşılması ile mümkündür. Alt sistemlerin birisinde meydana gelen bir değişme diğerlerini de etkileyecektir[8].

Sistem konusunda, klasik hale gelmiş çeşitli örnekler bulunmaktadır. Bunların başında insan vücudu gelmektedir. Eğer insan vücudu belirli amaçları (yaşamak) gerçekleştirmeye çalışan bir sistem olarak kabul edilirse, insan vücudundaki sinir sistemi, dolaşım sistemi, sindirim sistemi, kas sistemi vs. birer alt – sistem olarak ele alınabilir.

Ulaştırma sistemi, telekomünikasyon sistemi, para sistemi vb. gibi belirli parçalardan oluşan olaylar (olgular, bütünler dizisi) da birer sistem olarak ele alınabilir. Entegre bir bilgisayar yazılımı da bir sistemdir. Entegre program içindeki çeşitli alt – sistemler (modüller) birbirini etkileyerek programın bir bütün olarak çalışmasını sağlar.

Sistemler yaklaşımının temelinde, "sistem" olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. Dolayısıyla, bu görüşe göre, önemli olan bütündür, parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir[9]. Başka bir deyişle, "sistemler"i esas alan bir bakış açısında, ağırlık o sistemlerin amaçları, sistemin içerdiği alt sistemler, alt sistemler arasındaki ilişkiler ve alt sistemlerin ana sisteme yaptığı katkı üzerinde toplanmaktadır.

Sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını tek tek incelemek kadar, bu olaylar arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin incelenmesinin önemini vurgulamıştır.

Yönetimde sistemler yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle sistemler yaklaşımı, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Örneğin organizasyon sistemini oluşturan parçalar olarak insan unsuru (çalışanlar), makineler, maddi kaynaklar, görevler (görev tanımları), formal yetki ilişkileri, küçük informal gruplar sayılabilir. Bütün bu parçalar organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere, iletişim ve karar verme süreçleriyle birbirlerine bağlanmış bulunmaktadır[10]. Dolayısıyla organizasyon ana (esas) sistemdir. Bu sistem birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetimsel davranışta (managerial behavior) esas olan bu karşılıklı ilişki ve bağımlılıktır. Yönetici bu ilişki ve bağımlılığı temel yönetim fonksiyonları olarak adlandırılan planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken gerçekleştirir. Örneğin organizasyon sisteminin alt sistemleri olarak pazarlama alt sistemi, üretim alt sistemi, araştırma – geliştirme alt sistemi, insan kaynakları alt sistemi ele alınabilir. Sistem açısından önemli olan bu alt sistemlerin nerede ve nasıl ilişkili ve birbirlerine bağımlı olduklarıdır.

Yönetimde sistemler yaklaşımının kullanılması ve organizasyonların birer sistem olarak ele alınmaları ile yönetim ve organizasyon çalışmalarında bakış açısı alt sistemlerin analizi ve tanınmasına ve alt sistemler arasındaki ilişkilerin incelenmesine kaymıştır[11]. Bir sistem olarak organizasyonun özellikleri aşağıda ayrıntıları ile incelenecektir.

Neden Sistemler Yaklaşımı?

Yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın yararı nedir?

Bir defa böyle bir yaklaşım Klasik (Geleneksel) Yönetim Teorisinin "en iyi" anlayışı şeklindeki katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur[12]. Böyle bir yaklaşım organizasyonlara esneklik sağlamış ve organizasyonları daha kapsamlı bir şekilde incelemek mümkün olmuştur[13]. Ayrıca böyle bir yaklaşım, Neo – Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisinin bulgularını daha etkin bir şekilde uygulamaya olanak sağlamıştır. Bunlara ek olarak yönetimde sistemler yaklaşımı yöneticiye şu yararları sağlamıştır.

- Yönetici görevini dar bir şekilde, sadece kendi fonksiyonu açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt – sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalmıştır.
- Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını vermiştir.
- Yönetici, organizasyon yapısını alt – sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurmak olanağına kavuşmuştur.
- Yönetici, alt sistemleri değerlerken bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur[14].
- Yöneticilerin dikkati belli bir alt – sistemin iç dinamiği yerine alt – sistemler arasındaki karşılıklı ilişkiye çekilmiştir.
- Yöneticiler dış çevrenin işletme üzerindeki etkilerini daha rahat ve net değerleyebilme imkânına kavuşmuştur.

Yönetim faaliyeti ile ilgili çeşitli tanımlara yukarıda değinmiştik. Sistemler yaklaşımı, yönetimin en önemli özelliklerinden birini vurgulamaktadır: Organizasyonun yaşaması ve gelişmesi ve dinamik dengenin sağlanması için, yöneticinin organizasyonla ilgili bütün faktörleri (kontrol içi ve dışı) bilmesi, anlaması ve değerlemesi gereklidir. İşte sistem yaklaşımı yöneticiye bu olanağı sağlar. Yönetici sistem içi ve dış çevreye ilişkin faktörleri (parametreleri ve değişkenleri) değerleyerek organizasyonun bunlara uymasını sağlayacaktır[15].

Sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını tek tek incelemek kadar, bu olaylar arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin incelenmesinin önemini vurgulamıştır.

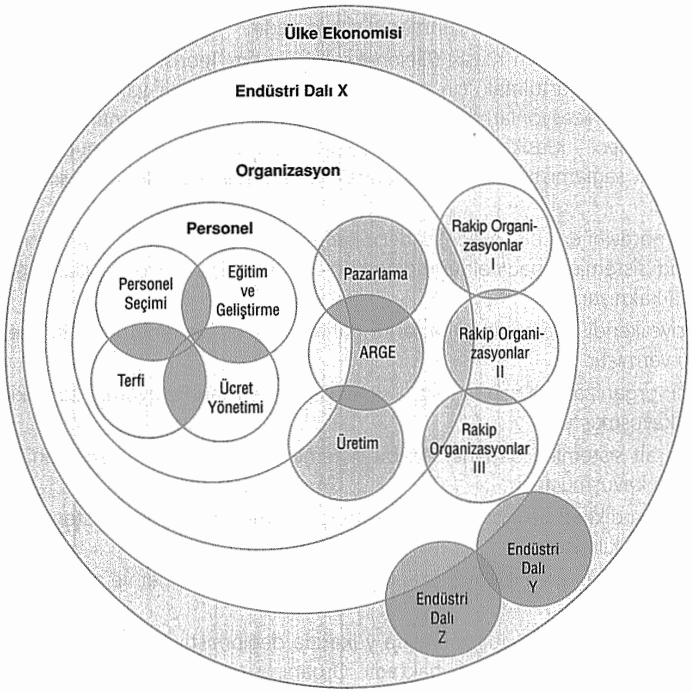
3. SİSTEMLER YAKLAŞIMI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ve SİSTEME İLİŞKİN ÖZELLİKLER

Birbirleri ile karşılıklı bağlı ve ilişkili parçaların bir araya gelmesi ile oluşan ve "sistem" adı verilen "bütün"e ilişkin çeşitli özellikler ve temel kavramlar vardır. Bu bölümde bunları kısaca ele alacağız.

a) Sistem ve Alt – Sistemler

Tanım gereği, bir sistem çeşitli parçalardan oluşmaktadır. Bu parçalar alt – sistem olarak adlandırılmaktadır. Mekanik, biyolojik, sosyal bütün sistemlerin çeşitli alt sistemleri vardır. Örneğin organizasyonda "personel yönetimi" veya daha geniş kapsamlı olarak "insan kaynakları yönetimi" bir sistem olarak ele alınırsa eleman seçme, yerleştirme, terfi, maaş ve ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, şikâyetler vs. ile

ilgili personel yönetimi faaliyetleri birer alt – sistem olacaktır. Aynı şekilde eğer ilgili endüstri dalı bir sistem olarak ele alınırsa, bizim ele aldığımız organizasyon (işletme), o endüstri dalındaki diğer rakip firmalarla birlikte, o endüstri dalının alt – sistemlerini oluşturacaktır. Endüstri dalları ise, daha büyük bir sistemin ülke ekonomisinin, alt – sistemleridir. Bu durumu aşağıdaki Şekil 1'deki gibi göstermek mümkündür.



ŞEKİL 1: GENEL OLARAK SİSTEM YAKLAŞIMI

Ülke ekonomisini de ülkedeki sosyal sistemin bir alt sistemi olarak incelemek mümkündür.

Yukarıdaki şekil, inceleme kapsamına göre, çeşitli sistemler ve alt – sistemler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Her sistem belirli alt – sistemlerden oluştuğu gibi, her sistem ayrıca daha büyük ve kompleks bir sistemin (suprasystem) alt – sistemi durumundadır.

Bir bütün daima parçalardan oluşur.

Alt – sistem kavramının önemi şuradadır. Bir sistemin faaliyeti (işleyişi), o sistemin alt – sistemleri arasındaki fonksiyonel bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bir sistemin başarılı çalışması, ancak alt sistemlerinin başarılı çalışması ile mümkündür. Dolayısıyla alt – sistemler, bir sistemin incelenmesinde ele alınacak temel birimlerdir[16].

b) Kapalı ve Açık Sistemler

Sistemler iki şekilde düşünülebilir:

a- Kapalı Sistem

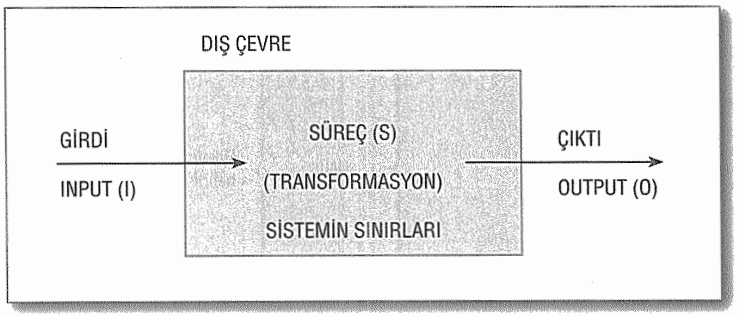
b- Açık Sistem

Her sistem belirli bir ortamda (çevrede) faaliyet göstermektedir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre (dış çevre – environment) arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem (open system) olarak adlandırılır. Yok eğer sistem ile çevresi arasında bu tür bir ilişki yoksa sistem kapalı - sistemdir. Biyolojik ve sosyal sistemler açık sistemlerdir. Mekanik sistemler ise kapalı veya açık olabilir. Esasında kapalılık ve açıklığı, sistemlerin incelenmesinde bir boyut, bir derece konusu olarak düşünmek ve nispeten kapalı, nispeten açık sistemlerden söz etmek gerekir[17].

Biyolojik ve sosyal sistemler açık sistemlerdir. Mekanik sistemler ise kapalı veya açık olabilir.

Açık sistem, çevresinden (environment) veya başka sistemlerden enerji, bilgi ve materyal alır, bunları işler ve çeşitli formlarda (mal, hizmet) tekrar çevresine veya başka sistemlere gönderir. Dolayısıyla açık bir sistem aşağıdaki Şekil 2'deki gibi gösterilebilir.

Açık sistem, çevresinden (environment) veya başka sistemlerden enerji, bilgi ve materyal alır, bunları işler ve çeşitli formlarda (mal, hizmet) tekrar çevresine veya başka sistemlere gönderir.



ŞEKİL 2: SİSTEM VE UNSURLARI

Görüldüğü üzere sistem, dışarıdan veya başka sistemlerden Input (Girdi) alır. Bunu belirli teknolojileri kullanarak işler ve dönüşüme tabi tutar. Mal veya hizmet şekline dönüşen input, output olarak tekrar çevreye veya başka sistemlere input olarak gönderilir.

Bir sistemi şematik olarak gösteren bu şekil "işletme"yi anlamakta kullanılacak en temel şekildir. İşletmeleri bu anlamda bir sistem olarak ele alınca ortaya hemen şu özellikleri çıkmaktadır.

b1) İşletme adı verilen birimler (organizasyonlar veya varlıklar da denilebilir), bir yanda input aldıkları dış çevre, diğer yanda output verdikleri dış çevre arasında bir çeşit akış (flow) sağlayan birimlerdir.

b2) Input → süreç → output akışı dolayısıyla işletmeler sürekli olarak "denge"li olmak durumunda olan birimlerdir. Örneğin output akışındaki bir daralma veya azalma input girişinde de azalmaya neden olmalıdır. Aksi halde denge kaybolur ve çeşitli işletme sorunları ortaya çıkar. Bu örneğin tersi de (yani artış durumu) doğrudur.

b3) Bu özelliği dolayısıyla işletmeler sürekli olarak her iki dış çevredeki gelişmeleri izlemek ve buna göre bu akış ile ilgili düzeltme ve değişmeleri yapmak zorundadır.

b4) Bu şekle göre, işletme faaliyetleri sürekli ve koordineli bir akışı ifade eder. Bu akıştaki herhangi bir kesiklik işletme sorunudur.

b5) Bu akış, işletme sistemi içindeki çeşitli alt – sistemler tarafından sağlanır.

b6) Dolayısıyla işletme yönetiminin en önemli konusu, bu alt sistemlerin birbirleri ile ilişkilerini (interrelations) yönetmektir.

b7) Bu akışı yöneten ve yönlendiren işletmecilik ilke ve teknikleridir. Bu ilkelere uyulmaması veya yanlış tekniklerin kullanılması, bu akışın düzenli ve koordineli olmasını olumsuz olarak etkileyecektir.

b8) Sistemin "süreç" kısmında, inputların outputa dönüşümünü sağlayan alt sistemler yer alır. Bunların başında üretim alt sistemi gelir. Bunun yanında finansman, muhasebe, insan kaynakları, ar–ge, yönetim bilgi sistemi gibi alt sistemleri görürüz.

b9) Sistem ile input arasındaki ilişkiyi düzenleyen satın alma (lojistik), insan kaynakları ve finansman alt sistemleri vardır.

b10) Sistem ile output çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen pazarlama (halkla ilişkiler dâhil) alt sistemi vardır.

Bir sistem olarak herhangi bir işletmenin çalışmasını, bir hizmet işletmesini örnek olarak açıklayalım: Bir havayolu işletmesine (organizasyonuna) sistem yaklaşımı açısından bakalım. Böyle bir organizasyonun (sistemin) inputları, süreci ve outputları nelerdir? Konunun teknolojik çapraşıklığına girmeden, kabaca şunları tespit edebiliriz:

GİRDİ (Input)	SÜREÇ	ÇIKTI (Output)
Uçaklar		
Havaalanı		
Teknik Personel		
Bakım		
Yakıt	Uçuş	Hizmet (Varış – Yolcuyu belirli bir yere ulaştırma)
Yolcular		
Terminal Hizmetleri		
Gümrük Hizmetleri		
Terminal – Havaalanı Arası Ulaşımı		
Otobüs		
Hava Koşulları		

ŞEKİL 3: BİR SİSTEM OLARAK HİZMET İŞLETMESİ

Açık sistemler çevresi ile ilişki halindedir. Bu ilişkilerdeki herhangi bir aksama veya gecikme başka sistemlerin çalışmasını (amaçlarını gerçekleştirmesini) etkileyecektir.

Şimdi, sürecin gerçekleşmesi için (uçuş faaliyeti), kabaca belirlediğimiz inputların sisteme dahil olması gerekir. Bu inputlardan bir kısmı, hava yolu işletmesinin kontrolü altında olabilir, Yani. bu tür inputlar, sisteme dahil başka alt – sistemlerin outputlarıdır. Örneğin eğer havayolu işletmesi, yolcuları terminalden havaalanına kendi otobüsleri ile taşıyorsa, bu taşıma faaliyeti (ulaştırma) alt – sisteminin outputu (yolcuların havaalanına gelmesi), incelediğimiz havayolu sisteminin inputu olacaktır. Benzer şekilde bir başka input olan yakıt ikmali, bu işi yapan başka bir sistemin (petrol şirketi) outputudur ve bu havayolları sisteminin kontrolü altında değildir. Eğer bütün inputlar tamamsa, sistemin süreç kısmı yani uçuş (üretim) gerçekleşir ve uçuş tamamlandığında, yolcuların varış limanına ulaşmasıyla, havayolu işletmesinin (sisteminin) output'u üretilmiş ve yolcuların havalimanından çıkması ile sistem output'unu çevreye vermiş hale gelir. Eğer bu yolculardan bazıları, örneğin, o varış limanındaki şehirde yapılacak bir toplantıya katılacaklarsa, ele aldığımız havayolu işletmesinin outputu, bu toplantı ile ilgili sistemin inputu olacaktır.

Görüldüğü üzere açık sistemler çevresi ile ilişki halindedir. Bu ilişkilerdeki herhangi bir aksama veya gecikme başka sistemlerin çalışmasını (amaçlarını gerçekleştirmesini) etkileyecektir. Örneğin eğer uçuş iptal edilirse, belki başka şehirde yapılması gereken toplantı yapılamayacak veya yakıt zamanında gelmezse uçuş gecikecektir. Açık sistemler bu şekildeki gibi bir transformasyon (dönüşüm) modeli olarak ele alınabilir.

Eğer bir organizasyon incelenirken, sadece bu organizasyonun yapı ve fonksiyonlarından söz ediliyor, fakat dış çevreden söz edilmiyorsa, organizasyonla ilgili konulara kapalı bir sistem açısından bakılıyor demektir. Böyle bir kapalı – sistem bakış açısından, sadece kontrol edilebilen faktörler, yani sistemin iç işleyişi ile ilgili faktörler ele alınır. Tahmini ve kontrolü güç olan dış çevreye ilişkin faktörler ise ya yok varsayılır veya veri varsayılır veya analizde hiç dikkate alınmaz. Böylece organizasyonun iç faaliyetleri etkinleştirilmeye çalışılır[18].

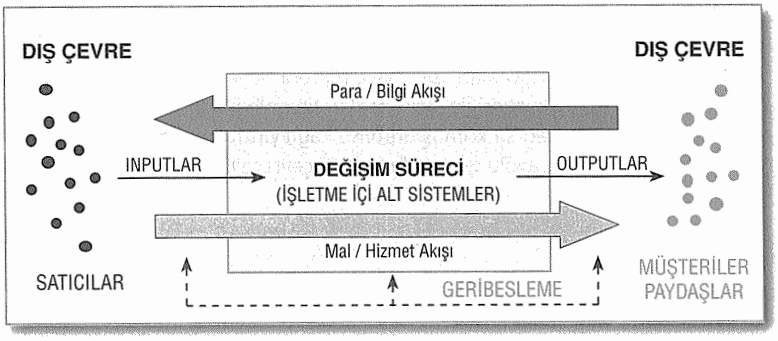
Eğer bir organizasyon incelenirken, sadece bu organizasyonun yapı ve fonksiyonlarından söz ediliyor, fakat dış çevreden söz edilmiyorsa, organizasyonla ilgili konulara kapalı bir sistem açısından bakılıyor demektir.

Açık sistemler sürekli olarak çevresinden input alır ve dinamik bir denge içinde faaliyetini sürdürür. Çevresinde meydana gelen değişmelere göre, iç bünyesinde değişiklikler yaparak dinamik dengeyi sürdürür. Bu nedenle işletmeler dinamik – uyumcu (adaptive) organizasyonlardır. Oysa kapalı sistemlerde inputlar bir defa ve tam olarak belirlenir. Bu tür sistemin çevresi ile alışverişi olmadığı için, sistem çalışmasını enerjisi tükeninceye kadar sürdürür. Pil ile çalışan bir saatin pilinin bitmesi veya cep telefonunun şarjının bitmesi gibi...

Açık sistem – kapalı sistem kavramlarının bir diğer önemli yanı, sistemin çalışması ile ilgilidir. Kapalı sistemler, bünyelerinde mevcut olan entropi (aşağıda ele alınacak) nedeni ile bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalırlar. Oysa açık sistemler, dinamik denge (dynamic equilibrium) veya dengeli durum (steady state) adı verilen bir şekilde faaliyetlerini sürdürürler. Bunu sağlayan da, aşağıda değineceğimiz "negatif entropi" özelliğidir.

Kapalı sistemler, bünyelerinde mevcut olan entropi nedeni ile bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalırlar. Oysa açık sistemler, dinamik denge (dynamic equilibrium) veya dengeli durum (steady state) adı verilen bir şekilde faaliyetlerini sürdürürler.

İşletmeyi çevresi ile ilişkili bir sistem olarak ve özellikle input – süreç – output akışını vurgulayarak aşağıdaki gibi bir şekilde gösterebiliriz (Şekil 4). (Kitabımızın Birinci Bölümünde İşletme Sistemi ve Sistemin iç yapısı incelenirken benzer şekil ve kavramlar kullanılmıştı.)



ŞEKİL 4: İŞLETME SİSTEMİNDE İKİ YÖNLÜ AKIŞ

Şeklin vurguladığı iki yönde akış vardır. Birincisi maddi, beşeri ve parasal inputların, sağlandığı piyasalardan (dış çevreden, tedarikçilerden,satıcılardan – suppliers) işletmeye akışı, yani bu inputların belli bir teknoloji ile mal ve hizmetlere dönüştürüldüğü üretim (değiştirme, transformasyon) sürecine akışı ve nihayet üretilen malların ve hizmetlerin (hizmetlerin üretildiği anda müşteri tarafından tüketilmesi özelliğini hatırlayalım) yani outputun müşterilere veya paydaşlara (pazara, dış çevreye) akışı.

İkinci akış ise yukarıdaki akışın ters yönündeki akıştır. Mal veya hizmetleri alan müşterilerden veya paydaşlardan işletmeye doğru bir fon (para) ve bilgi (bazen de iadelerin) akışı, işletmeye gelen bu para, bilgi, iade vs.nin organizasyonun alt sistemlerine (finansman, üretim, bakım, ambar vs) akışı ve yine bu para, bilgi veya diğer maddi unsurların (iadeler gibi) satıcılar pazarına (dış çevre) akışı.

Bu şekil işletme yöneticisinin temel işinin, kendisinin kontrolü dışındaki dış çevre unsurlarında meydana gelen değişmelere göre bu iki yönlü akışı daima dengede tutmak olduğunu da göstermektedir. Her iki yöndeki akışta meydana gelecek daralma veya tıkanma işletme için değişik önem derecesinde krizlere dönüşebilecektir. Örneğin mal – hizmet talebinin azalması veya mal satılan müşterilerin ödeme yapmaması nedeniyle ortaya çıkan geriye fon akışı (para girişi) krizi, bu sıkıntı nedeniyle işletmenin hammadde aldığı satıcılarına (supplier) ödeme yapamaması veya diğer yükümlülüklerini yerine getirememesi gibi.

Burada vurgulamak istediğimiz, daha önceki Klasik ve Neo – Klasik Teorilerden farklı olarak, Sistemler Yaklaşımının yönetim işine iki önemli kavramı, akış kavramı ile dış çevre ile ilişkiler kavramını dâhil etmiş olmasıdır.

c) Çevre (Dış Çevre)

Bütün sistemler belirli bir ortamda (çevre – environment) faaliyet gösterirler. Sistemin sınırları dışında kalan her şey dış çevreyi oluşturur. Kapalı sistemlerin çevreleri ile ilişkisi olmadığından, bu tür sistemler için çevrenin önemi azdır. Fakat açık sistemler için çevre son derece önemlidir. Çevrenin önemi, sistemi ve işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından ileri gelmektedir. Örneğin ılık iklimde yaşamaya alışan bir insan çok sıcak bir iklimde yaşamak zorunda kalırsa; bu çok sıcak iklim (çevre) insan vücudu (sistem) üzerinde çeşitli şekillerde etkili olacaktır. Bir sistemin başarılı olabilmesi (amaçlarını gerçekleştirebilmesi) için çevresi ve çevresini oluşturan faktörler hakkında bilgi sahibi olması gerekir.

Çevre ile ilgili olarak pek çok faktör saymak mümkündür. Bu faktörlerin hepsi, belli bir sistemi aynı şekilde etkilemeyecektir. Bu çevresel faktörlerin bazılarının sistemin işleyişi üzerindeki etkilerinin çok ve kritik olmasına karşın, bazıları hemen hemen hiç etkili olmayacaktır. İşte çevre faktörlerinden bu şekilde kritik etkisi olanlarının oluşturduğu set (grup) *ilgili çevre koşulları* (relevant environment) olarak adlandırılır[19].

Yukarıda ele aldığımız havayolu işletmesi örneğine dönecek olursak, böyle bir sistemle ilgili çevresel faktörler şunlar olabilir: Havaalanı işletmesi, meteorolojik koşullar, petrol üretimi (ithali), yedek parça üretimi, ulaştırma faaliyetleri ile ilgili yasalar, teknolojik gelişmeler gibi. Bunların yanında, örneğin çeşitli başka yasalar, ülkedeki kömür üretimi, kağıt üretimi vb faktörler de çevresel faktörlerdir. Ancak bu tür faktörler havayolu işletmesinin ilgili çevresel faktörleri değildir yani "ilgili çevre faktörleri" değildir.

ç) Sistemin Sınırları

Sistemin çevresi ile yakından ilgili bir diğer özellik sistemin sınırları (boundaries) kavramıdır. Sınır, sistemin iç bünyesine ilişkin değişkenleri, sistemin dış çevresine ilişkin faktörlerden ayırır. Sınır, sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir ve her sistemin bir sınırı vardır[20]. Bu anlamda sınır, sistemin

kontrolü altında olan iç değişkenlerle sistemin kontrolü dışında olan dış çevreye ilişkin değişkenleri birbirinden ayırır. Sistem sınırını fiziksel bir engelden çok (bazen fiziksel de olabilir), sistem içi unsurları sistemin dış çevre unsurlarından ayıran hayali (hipotetik) bir çizgi olarak düşünmek gerekir. Kapalı sistemlerde sınırlar katı ve çevre ile alışverişe imkân vermediği halde, açık sistemlerde sınır çevre ile alışverişe (bilgi, enerji ve materyal akışına) müsaittir. Buradaki alışverişten maksat, sistemin içindeki değişkenlerin, dış çevredeki faktörler tarafından etkilenme derecesidir. Kapalı sistemlerde bu tür bir etkilenme azdır. Oysa açık sistemlerde, özellikle belirsizlik ve çevreden bilgi almanın zorunlu olduğu durumlarda sınırlar aşılabilir bir özellik gösterecektir[21].

Sınır, sistemin kontrolü altında olan iç değişkenlerle sistemin kontrolü dışında olan dış çevreye ilişkin değişkenleri birbirinden ayırır.

Örneğin organizasyonlarda üretim birimlerinin kapalı sistem eğilimi göstermesine karşılık pazarlama veya araştırma geliştirme birimleri açık sistem özelliği gösterecek, dolayısıyla bu tür alt – sistemlerin sınırları dışarıdan bilgi vs. akışına müsaade edecektir. Dolayısıyla sistemin sınırı kavramının önemi, bu sınırların, dışsal etkilerin (bilgi, enerji, materyal vs.) sistemin içine doğru akmasına imkân verip vermemesinde toplanmaktadır. Organizasyonlarda (açık sistemler), çevrelerine ilişkin faktörler hakkında bilgi ve verilerin sistemin sınırlarını aşarak, sistemin karar organlarına ulaşması gerekir. Açık sistemlerde bu tür ulaşımı sağlayan özel **"sınırsal birimler" (boundary units)** vardır. Örneğin pazarlama araştırması birimi, araştırma / geliştirme birimi, yenilikleri izlemekle görevli birim, değişimi gerçekleştirmekle görevli birimler gibi. Bu tür birimlerin esas fonksiyonu, dış çevreye ilişkin faktörlerdeki değişmelerle ilgili bilgi ve verileri sistemin içine aktararak karar organlarına ulaştırmaktır. Bu tür birimler, bağlı oldukları sistemi dış dünyaya (çevre) bağlarlar[22].

Sınırsal birim rolü oynayan bu tür örgüt birimlerinin önemi büyüktür. Bu birimler sürekli olarak dış çevredeki değişmelerle karşı karşıyadırlar. Bu değişmeler bazen, sistemin içindeki diğer üniteler için tehlike arz edici ve onların amaçları ile çatışma (conflict) halinde olabilir. Bu nedenle, sınırsal birimler, bu gibi değişmelerden sistemin karar organlarını haberdar etmek durumundadırlar. Bunu yaparken bazen sistemin iç bünyesinde tanımlanan otorite (yetki) anlayışının dışına çıkmak zorunda kalabilirler. Çünkü sistem içi yetki anlayışının, dış çevre açısından bir anlamı yoktur. Organizasyonlarda genellikle satış elemanları, çeşitli konularda dış çevre ile pazarlık yapanlar, işletme lehine ortam yaratmak (lobbying) faaliyetinde bulunanlar vs. sınırsal birim konumundadırlar[23].

Sınırsal birim rolü oynayan bu tür örgüt elemanlarının önemi büyüktür. Bu birimler sürekli olarak dış çevredeki değişmelerle karşı karşıyadırlar. Sınırsal birimler, bu gibi değişmelerden sistemin karar organlarını haberdar etmek durumundadırlar.

Fiziksel ve biyolojik sistemlerde sınırları tanımlamak nispeten kolay olduğu halde sosyal sistemlerde (örneğin organizasyonlarda) sınırları belirlemek son derece zordur[24]. Bu nedenle sosyal sistemlerde sınır, incelemenin amacına göre belirli değişkenleri içine alacak şekilde çizilebilecek "hayali bir çizgi"olarak anlaşılmalıdır. Sistemi ele alış açı ve kademelerine göre sınır, dolayısıyla bu sınır içindeki sistem değişkenleri farklı olacaktır. Sistem yaklaşımında önemli olan neyin (hangi değişkenlerin) sistem içinde olduğunu ve nelerin sistem dışında (çevrede) olduğunu açıkça belirtmektir[25].

d) Entropi ve Negatif Entropi (Negentropi)

Entropi kavramı Termodinamik'ten alınmıştır. Bu kavram sistem olarak nitelenen bütündeki bir eğilimi ifade eder. Bu kavrama göre her sistemde, enerjinin tükenmesi, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. İşte "entropi" bu eğilimi ifade eden kavramdır. Dolayısıyla, niteliği ve

büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde entropi vardır. Yani sistemlerde, karışıklık, düzensizlik, bozulma, durgunluk ve sonunda tamamen durma yönünde bir eğilim vardır.

Her sistemde, enerjinin tükenmesi, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. İşte "entropi", bu eğilimi ifade eden kavramdır.

Sosyal, mekanik veya kavramsal bütün sistemler aşırı kullanım, aşınma, yıpranma ve yanlış faaliyet (malfunction) ile maluldür[26]. Kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir ve belirli bir süre sonunda sistemi durduran en önemli faktördür. Oysa açık sistemlerde (biyolojik ve sosyal sistemlerde) entropi durdurulabilir. Başka bir deyişle, açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve materyal ile entropiyi durdurup, onun etkilerini negatif hale getirebilirler. Dolayısıyla açık sistemlerde negatif – entropi (veya Negentropi) vardır. Biyolojik bir sistem için maksimum entropi ölümü ifade eder. Sosyal sistemlerde ise, örneğin organizasyonlarda maksimum entropi gerekli olan bilgi ve verilerden yoksun kalmayı, sistemi yönetebilmek için gerekli bilginin karar organlarına gelmeyişini, düzensizliği ve organizasyonsuzluğu ve sonunda dağılmayı ifade eder. Açık sistemler bu tür sonuçlarla karşılaşmamak için entropinin etkilerini yok edici veya zayıflatıcı yönde dış çevreden bilgi, enerji ve materyal alırlar. Yani bu tür sistemlerde negatif – entropi eğilimi vardır. Eğer bu eğilim zayıflar veya yetersiz kalırsa, açık sistemlerde de düzensizlik başlar ve faaliyet belirli bir süre sonra durur.

Kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir ve belirli bir süre sonunda sistemi durduran en önemli faktördür. Oysa açık sistemlerde (biyolojik ve sosyal sistemlerde) entropi durdurulabilir. Dolayısıyla açık sistemlerde negatif - entropi (veya negentropi) vardır.

e) Değişkenler ve Parametreler

Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır. Bu faktörlerden sistem sınırları içinde olanlar değişken (variable) olarak adlandırılır. Kapalı sistemler değişkenler tarafından etkilenir. Bu faktörlerden sistem sınırları dışında olanlar ise parametre olarak adlandırılır. Açık sistemler hem değişkenler hem parametreler tarafından etkilenir.

f) Dengeli Durum ve Dinamik Denge (Steady State, Dynamic Equilibrium)

Açık sistemlerin en önemli özelliklerinden biri dengeli durumlarını (steady state) korumalarıdır. Bu özellik negatif entropi ile yakından ilgilidir. Hatırlanacağı üzere entropi, sistemin düzensizliği ve faaliyetlerini durdurmaya doğru bir eğilimi ifade etmekte idi. Açık sistemler çevrelerinden aldıkları materyal, enerji ve bilgi ile bu entropinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırır ve faaliyetlerini çevre koşulları ile dengeli bir şekilde sürdürürler. Eğer bu koşullarda bir değişme olursa, açık sistem yeni bir düzeyde çevresi ile denge kurar. Yukarıda verdiğimiz ters yönlü iki akışın dengelenmesi bu duruma bir örnektir. Böyle dinamik bir denge içinde faaliyetini sürdüremeyen bir sistem kapalı sistem özelliği gösterir ve entropi tarafından olumsuz bir şekilde etkilenir.

Açık sistemlerin en önemli özelliklerinden biri dengeli durumlarını korumalarıdır.

g) Input, Output ve Geri Besleme (Geriye Bilgi Akışı)

Yukarıdaki açıklamalarda belirtildiği üzere, açık sistemlerde sürekli bir input (girdi), output (çıktı) ve geri besleme (dönüt, feedback) akışı vardır. Oysa kapalı sistemde inputlar bir defaya mahsus olmak üzere belirlenir.

Input, sistemin belirli bir düzeyde faaliyet gösterebilmek için çevresinden aldığı her şeydir. Bu inputlar belirli bir teknolojik düzeydeki faaliyetlerle (process, süreç), output haline (mal veya hizmet) çevrilir. Outputlar da tekrar sistemin dışındaki çevre faktörlerine verilir. Geri besleme, yukarıdaki akışın normal ve kesintisiz olmasını sağlamak amacıyla output ve süreç safhalarından input safhasına doğru olan bir bilgi ve veri akışını ifade eder. Bu akış sistemin dengeli durumunu koruması açısından önemlidir.

Input, sistemin belirli bir düzeyde faaliyet gösterebilmek için çevresinden aldığı her şeydir.

Yani input – süreç – output – feedback akışı sayesinde açık sistemler hem dengeli duruma ulaşırlar, hem de çevresel değişmelere göre dinamik bir denge gösterirler. Bunu sağlayan geri beslemedir. Geri besleme sayesinde sistem faaliyetlerini değerleme ve gerekirse ayarlama imkânını bulur.

Geri besleme formal veya informal olabileceği gibi pozitif veya negatif de olabilir. Negatif geri besleme sistemin daha önce belirlenen amaçlardan ne kadar saptığını gösteren bilgi akışını ifade eder. Dolayısıyla sistemi faaliyetlerini gözden geçirmeye zorlar. Böyle bir gözden geçirme dinamik dengeyi ifade eder ve yeni bir dengeli durum ortaya çıkar. Pozitif geri besleme ise sistemin belirlenen doğrultuda faaliyet gösterdiğini belirtir.

Input – süreç – output – feedback akışı sayesinde açık sistemler hem dengeli duruma ulaşırlar, hem de çevresel değişmelere göre dinamik bir denge gösterirler.

h) Değişik Input – Output İlişkisi (Equifinality)

Bu açık sistemlerin bir özelliğidir. Kapalı ve mekanik sistemlerde başlangıçta kullanılan input ile elde edilecek output arasında direkt bir sebep – sonuç ilişkisi vardır. Oysa açık sistemlerde durum farklıdır. Açık sistemlerde, aynı sonuçlar değişik inputlarla veya değişik süreçlerin kullanılması ile elde edilebilir. Dolayısıyla biyolojik ve sosyal sistemler çok çeşitli ve değişik inputlar ve değişik süreçler kullanarak amaçlarını gerçekleştirebilirler.

4. ÇEŞİTLİ SİSTEMLER ve SİSTEMLERİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Açık ve kapalı sistem sınıflamasına ek olarak sistemler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Aşağıda bu tür sınıflamalardan birkaçı ele alınacaktır.

a) Mekanik - Biyolojik - Sosyal Sistemler

Mekanik (fiziksel) sistemler kapalı sistemlerdir. Bu sistemler genelde entropi ile maluldür. Yani belirli bir süre sonunda entropi etkisi ile faaliyetleri düzensizleşir ve durma noktasına gelir.

Biyolojik ve sosyal sistemler ise açık sistemlerdir. Biyolojik sistemler, açık sistemler olmasına rağmen, belirli bir süre sonunda entropi etkisi ile faaliyetlerini durdururlar[27]. Oysa sosyal sistemler faaliyetlerini sonsuza kadar sürdürebilirler. Organizasyonlar sosyal sistemlerin bir örneğidir.

b) Deterministik ve Probabilistik Sistemler

Eğer bir sistem belirlenen input- süreç - output akışı doğrultusunda faaliyetini sürdürüyorsa, output önceden tahmin edilebiliyor ise ve bu outputta bir değişme beklenmiyorsa bu tür sistemler deterministik sistem olarak adlandırılır. Oysa probabilistik sistemlerde output değişir bir özellik gösterir. Şans olayına bağlı olarak outputun alacağı değer değişir[28]. Bu tür sistemler aşağıdaki gibi bir tabloda gösterilebilir.

c) Uyumcu – Öğrenen (adaptive – learning) Sistemler

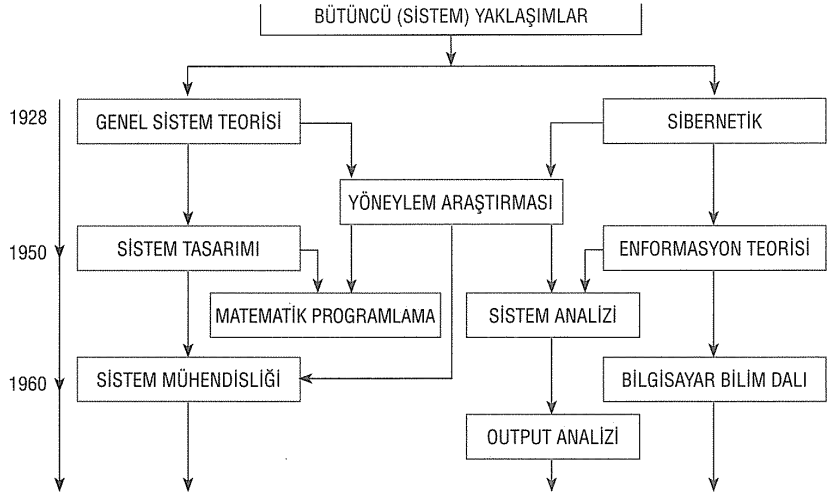
Eğer bir sistem çevresi ile olan bilgi alışverişi sonucu, çevredeki değişmelere göre kendi işleyişini değiştirip çevresi ile dengeyi koruyorsa uyumcu - öğrenen sistemlerden söz edilir.

Sistem Kompleksliği

Sistem Tipi	Basit	Kompleks	Çok Kompleks
Deterministik	- Hesap makinesi - Teyp	- Bilgisayar - Radar kontrollü kıtalararası füzeler	- Henüz yok
Probabilistik	- Para yuvarlama (Yazı - Tura)	- Hisse Senedi Piyasasında Spekülasyon	- Ekonomik Sistem - İnsan Beyni

Sistem düşüncesi ile ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiş bulunmaktadır. Bunların başında Genel Sistemler Teorisi gelmektedir. Ayrıca Sibernetik, Yöneylem (Harekât) Araştırması, Sistem Tasarımı, Sistem Mühendisliği, Enformasyon Teorisi, Output Analizi, Matematik Programlama, Bilgisayar Bilimi gibi çalışma alanlarının hepsi sistem düşüncesini kullanmaktadır.

Bu alanlar arasındaki ilişki kronolojik bir çerçeve içinde aşağıdaki gibi gösterilebilir[29] (Şekil 5).



ŞEKİL 5: SİSTEM DÜŞÜNCESİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLARIN BİRBİRİ İLE İLİŞKİSİ

5. BİR SİSTEM OLARAK ORGANİZASYON

Sistem görüş açısından bakıldığında, organizasyonlar, çevrelerinden çeşitli kaynakları (input) alan, bu kaynakları işleyerek mal veya hizmet haline getirerek müşterileri için değer yaratan (süreç) ve bu mal - hizmetleri (output) ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren açık sistemler olarak görünür.

Organizasyonlar sistemler yaklaşımı açısından incelendiğinde üç önemli özellik belirir:

a) Bütüncü görüş (holism)

Sistem yaklaşımında esas ağırlık "bütün" üzerindedir. Organizasyon artık çeşitli bölümlerin (departmanların) bir toplamı olarak değil, çevresi ile input -output ilişkisi olan açık sistem olarak ele alınır.

Farklılaşma (differentiation) bir sistemin alt sistemlere ayrılma durumunu ifade eder[30]. Açık sistem olan organizasyonlar, amaçlarına ve çevre koşullarının özelliklerine göre çeşitli alt sistemler oluştururlar. Bu konu ileride yönetimde durumsallık yaklaşımları ele alınırken ayrıntılı olarak incelenecektir. Burada, bütüncü görüş ile ilgili olarak belirtmek istediğimiz husus, sistemin bir bütün olarak ele alındığı, alt – sistemlerin sinerji yaratacak bir şekilde oluşturulduğu hususudur.

Farklılaşma (differentiation) bir sistemin alt sistemlere ayrılma durumunu ifade eder.

b) Organizasyon – çevre ilişkisi

Organizasyonlar açık sistem olarak ele alındığında, ikinci özellik olarak bu sistemlerin çevresel faktörlerle olan ilişkileri önem kazanır. Başka bir deyişle, organizasyonun hangi çevresel faktörlerle ilişkili olduğu, bu ilişkinin etkilerinin olumlu olması için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, çevresel faktörlerin özelliklerine göre organizasyonun iç değişkenlerinin (formal yapı, yönetim tarzı, haber akışı vb. gibi) nasıl olması gerektiği gibi konular önem kazanmaktadır. Yani çevrenin özelliklerine göre, organizasyonların kendi iç bünyelerindeki değişkenleri değiştirerek çevre ile denge sağlamaları söz konusudur. Başka bir deyişle, işletmenin bir sistem olarak ele alınması,

- Sistemi oluşturan alt – sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerin incelenmesini,
- Sistem içi değişkenlerle dış çevre arasındaki ilişki ve etkileşimin incelenmesini,
- Sistemin, kendisinin de bir parçası olduğu daha büyük sosyal sistem üzerindeki etkilerinin incelenmesini ön plana çıkarmıştır[31].

c) Bilgi akışının önemli rolü

Açık sistem olarak bir organizasyonun başarısı, bilgi akışının düzenlemesine yakından bağlıdır.

Bilgi (information – veri, malumat anlamında), sistemin iç değişkenleri ve dış parametrelerinin özellikleri ile ilgili ve sistemin davranışını (karar vermesini) sağlayan mesajlar topluluğu olarak ele alınabilir. Dolayısıyla sistem bu değişkenler ve özellikle parametreler hakkında ne kadar bilgi sahibi ise belirsizlik o kadar azalmış demektir. Açık sistemler bu tür belirsizliği azaltmak için çeşitli uygulamalar geliştirmişlerdir. Her organizasyonun çevresel faktörlerden etkilenmesi, bu faktörlerle ilişki kurmak için çeşitli stratejiler geliştirmeleri ile sonuçlanmıştır. Bu konuda bir örnek olarak ilaç firmaları ile Sağlık Bakanlığı arasındaki ilişki gösterilebilir. Her firma kendine göre bir yol (strateji) geliştirerek Sağlık Bakanlığı'nın kararları ile ilgili bilgileri elde etmek ve mümkün olduğu ölçüde muhtemel gelişmeleri önceden öğrenerek ve etkileyerek bu konudaki belirsizliği azaltmak isteyecektir. Modern ekonomilerde, bu anlamda karar mercilerini "etkileme" de, "lobi"(lobbying) faaliyetleri önemli bir yer tutmaktadır.

Bu konu ülkemizde işletme yönetimi yazınında üzerinde durulmamış olmasına rağmen derinlemesine incelendiğinde sınai casusluk, espiyonaj, business intelligence, gizli bilgi alma – toplama işleri de bu bilgi akışının önemi gösteren faaliyetler olarak da ele alınabilir. Bilgi akışının sistemin işleyişinde anahtar rolü oynaması nedeni ile açık sistemler birer bilgi işleme sistemi olarak da düşünülebilir.

Sistem yaklaşımının, organizasyon yapısı, başlıca süreçler (faaliyetler) ve ilgili değer yargıları açısından özelliği nedir? Bu özellik klasik ve davranışsal organizasyon yaklaşımları ile birlikte ve karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda gösterilebilir[32].

Organizasyon Teorisi	Organizasyon Yapısı	Başlıca Süreçler	İlgili Değer Yargıları
Klasik	• Ayrıntılı Görev Tanımları • Departmanlaşma • Hiyerarşi	• Amaçlar • Planlama • Organizasyon • Emir-Komuta • Karar Verme	• Rasyonellik • Başarı Motifi (Achievement Orientation) • Çok Çalışma • Tüketim Değil Tasarruf
Davranışsal	• İnformal Organizasyon	• Kararlara Katılma • İnformal Küçük Gruplar	• Duygular • Anlama • Doğruluk
Sistem	• Bilgi işleyen bir birim olarak organizasyon • Açık Sistem • Bilgi Akışı • Kontrol • Alt Sistemler Arası İlişkiler	• Bilgi / Haber • Bilgi İşleme • Karar Verme	• Açıklık • Gestalt (bütüncülük)

Organizasyonları bir sistem olarak incelerken çeşitli analiz (inceleme) yolları izlenebilir[33]. Bunların başında akış kavramı (flow concept) gelmektedir. Bu kavrama göre, bir sistemin oluşturulması (organizasyon dizaynı) ve işlemesinde önemli olan, bilgi, materyal ve enerjinin çeşitli alt sistemler ve esas sistem arasındaki akışıdır. Örneğin müşterilerin talepleri ile ilgili bilginin pazarlama, üretim, muhasebe ve araştırma / geliştirme alt sistemleri arasındaki akışı. Bu yol izlendiğinde, dikkatler bu tür akışın nasıl olması gerektiği, akışı engelleyen faktörler, akışın yönü vb. gibi konular üzerinde toplanmaktadır. Organizasyon şemalarına bu açıdan bakıldığında, bunları birer bilgi akış sistemi (veya haberleşme sistemi) olarak görmek mümkündür.

Sistemi incelerken izlenebilecek ikinci bir yol, sistem içindeki önemli alt sistemlerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi olabilir. Dolayısıyla alt sistemler arasındaki ilişki noktaları, alt sistemleri birbirine bağlayan süreçler, bilgi akışları, alt sistemler ile çevresel faktörler arasındaki ilişkiler önemli olmaktadır.

Sistemi incelerken izlenebilecek ikinci bir yol, sistem içindeki önemli alt sistemlerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi olabilir. Dolayısıyla alt sistemler arasındaki ilişki noktaları, alt sistemleri birbirine bağlayan süreçler, alt sistemler ile çevresel faktörler arasındaki ilişkiler önemli olmaktadır.

İzlenebilecek bir diğer yol ise insan – sosyal sistemi'ne ağırlık vermek olabilir. Her sistemin önemli bir parçası da insandır. Dolayısıyla sistemin diğer unsurları ile insan –birey olarak veya grup olarak – arasındaki ilişkiler – insan – makine ilişkisi gibi – incelemenin ağırlık noktasını oluşturabilir. Kişilik özellikleri, otorite – güç ilişkileri, sosyometrik bağlar, haberleşme ilişkileri vb. gibi konular bu yaklaşımda incelenen konular arasındadır. Bu açıdan bakıldığında organizasyonlar bir sosyo – teknik sistem olarak görülür. İşletmeleri karakterize eden "sosyo-teknik" sistem terimi, işletmede kullanılan iş yapma tekniklerinin gerekleri doğrultusunda çalışan personelin psiko-sosyal ihtiyaçları ile işletmenin çevresi ile uyumunu ve sürdürülebilirliğini sağlayacak teknik gerekler arasındaki uyumu ve bütünleşmeyi ifade eder[34].

Yukarıda sözü edilen bu üç ana yol, belirli ölçülerde birleştirilerek de sistemler incelenebilir.

6. SONUÇ

Sistemler yaklaşımının yönetim düşünce ve uygulamasına getirdiği yenilik nedir?

Sistemler yaklaşımının getirdiği en önemli yeniliklerden birisi organizasyonları çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almasıdır. Dolayısıyla organizasyonlar, çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek için bünyelerinde çeşitli değişiklikler yapacaklardır. Başarısız organizasyonları, bu tür değişikliği gerçekleştiremeyen organizasyonlar olarak görmek mümkündür. Bu konu, bir başka bakış açısından işletme faaliyetlerinin "sürdürülebilirliği" (sustainability) olarak da incelenebilir. Sürdürülebilirlik daha çok makro anlamda, ekonomik kalkınma ve gelişmenin, doğal kaynakları tüketmeden ve doğanın dengesini bozmadan gerçekleştirilmesi ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve kalkınmasına imkan verecek şekilde bugünün ve geleceğin kalkınmasını programlamayı ifade etmektedir. Mikro anlamda, yani işletmeler düzeyinde sürdürülebilirlik, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin sürekli olacak şekilde uyumun olması anlamını taşımaktadır. Her iki anlamda da sürdürülebilirlik, sosyal, ekolojik, ekonomik,teknolojik, mekansal ve kültürel boyutları olan bir kavramdır.

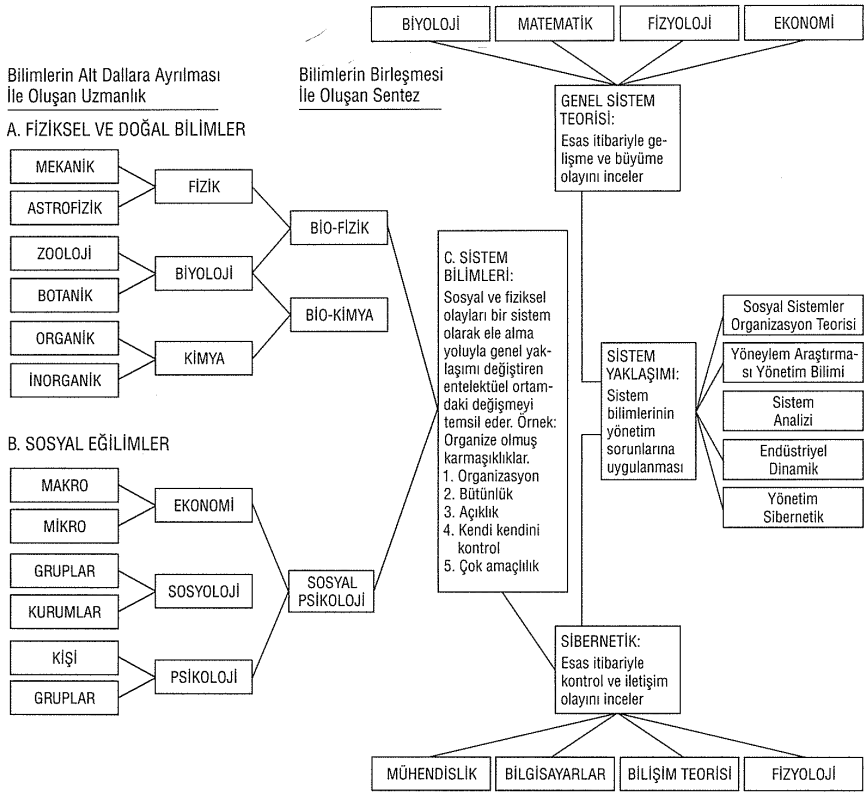
Mikro anlamda, yani işletmeler düzeyinde sürdürülebilirlik, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin sürekli olacak şekilde uyumun olması anlamını taşımaktadır.

İkinci yenilik, sistemin parçaları (alt - sistemler) arasındaki *karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağlılığın* vurgulanmış olmasıdır. Bir gemi filosunun hızının, hızı en düşük olan gemiye bağlı olması gibi; bir organizasyonun başarısı da en zayıf birimin başarısına bağlıdır. Yöneticinin görevi bu karşılıklı bağlılıkları yönetmektir. Sistemler yaklaşımı organizasyonda neler olduğunun açıklanmasına ek olarak bunların nasıl ve niçin olduklarının açıklanmasını da sağlamıştır[35].

Bir diğer yenilik de, sistemler yaklaşımının organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır. Böylece daha sağlıklı bir genelleştirme yapmak imkânı doğmuş bulunmaktadır. Sistemler yaklaşımı ile klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlemek; kuvvetli ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak; dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak imkânı doğmuştur.

Daha çok belirli bir düşünce tarzını ifade eden sistemler yaklaşımı, şüphesiz, daha önceki yönetim yaklaşımlarının yerine geçen bir yaklaşım değildir. Sistemler yaklaşımı, yönetim düşünce ve uygulamasına yeni boyutlar ve özellikler getiren, değişik bir yaklaşım olarak yorumlanmalıdır. Dolayısıyla sistemler yaklaşımı ile yöneticinin kullanabileceği kavram ve araçlar sayıca daha da artmış, kalite yönünden de zenginlemiş olmaktadır. Bu nedenle sistem yaklaşımını her türlü organizasyona uygulamak mümkündür.

Sistem düşüncesi ve doğal ve sosyal olaylara sistemler yaklaşımı açısından bakış, farklı bilim dallarının genel bir sistem yaklaşımı içinde birleştirilerek bir "genel sistem teorisi" geliştirme çabalarını daha da arttırmıştır. Bu doğrultudaki çabalar özet bir örnek olara kaşağıdaki Şekil 6'daki gibi gösterilebilir:



ŞEKİL 6: BİLİMLERDEKİ DİSİPLİNLERARASI YAKLAŞIMIN KAYNAKLARI VE GELİŞİMİ

Kaynak: Peter Schoderbek ve diğerleri, (Management Systems: Conceptual Considerations, 1975, s:10-11.

7. TARTIŞMA SORULARI

- Yöneticilerin kullandığı sistemlerin yazılı olması şart mıdır?
- Bir işletmede sistemleri geliştirmek kimin görevidir? Yöneticinin kendisinin mi yoksa ayrı bir birimin mi?
- Her türlü sistemi geliştirilmiş ve yazılı hale getirilmiş bir işletme kurumlaşmış bir işletme midir?
- Bir sistemin çevreye uyabilmesi için ne yapmak gerekir?
- İşletme problemlerine hangi düzeyde bir sistem açısından bakılması gerektiğine nasıl karar verebiliriz?
- Sistem yaklaşımı ile işletmelerin büyük, orta veya küçük gibi ölçekleri arasında herhangi bir ilişki olabilir mi?
- Yönetici sistemi mi yönetir, insanları mı yönetir? Hangisi doğrudur?
- İşletmelerde sistemlerin her gelen yeni yöneticiye göre yeniden şekillendirilmesi ne ölçüde doğrudur? Bu tür uygulamalar nasıl değerlenebilir?
- Yönetici kendi kontrolü altında olmayan fakat kendisini etkileyen dış etkenleri nasıl yönlendirebilir?

DİPNOTLAR

1) Edgar HUSE and James BOWDITCH; **Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing**, 2nd Ed., Addison - Wesley Pub. Co., 1977, s. 38.

2) Bilimlerarası ortak gelişme ve kaynaklar Şekil- 6'daki şemadaki gibi gösterilebilir.

   Kaynak: Peter SCHODERBEK, Asterios KEFALES, Charles SCHODERBEK; **Management Systems: Conceptual Considerations**, Business Publications Inc., 1975, s. 10 – 11.

3) Glenn IMMEGART and Francis PILECKI; **An Introduction to Systems for the Educational Administrator**, Addison - Wesley Pub. Co., 1973, s. 30.

4) Fremont KAST and James ROSENZWEIG; **"System Concepts: Pervasiveness and Potential",** Personnel Management and Organization Development, Fields in Transition; (Editör. W. French and D. Hellreigel) içinde. Houghton - Mifflin Co., 1971, s. 3.

5) Glenn IMMEGART and Francis PILECKI, aynı eser, s. 30.

6) Stephen P. ROBBINS; **The Administrative Process, Integrating Theory and Practice,** Prentice - Hall, 1976, s. 41.

7) David DUNKERLEY; **The Study of Organizations**, Routledge and Kegan Paul, 1972, s. 34.

8) David R. HAMPTON; **Contemporary Management**, McGraw Hill, 1977, s. 21.

9) Joseph MASSIE and John DOUGLAS; **Managing: A Contemporary Introduction**, 2nd Edition, Prentice - Hall, 1977, s. 167.

10) Theo HAIMANN, William SCOTT and Patrick CONNOR; **Managing the Modern Organization**, 3rd Ed., Houghton - Mifflin, 1978, s. 37.

11) Rosemary STEWART; **The Reality of Organizations**, Doubleday and Co., 1972. s. 11.

12) Joe KELLY; **Organizational Behavior; It's Data, First Principles and Applications**, R. D. Irwin, 1980, s. 111.

13) George RICE, Jr., **"A Set of Organizational Models"**, Human Resource Management, Summer 1980, Vol: 19, No. 2, s. 24.

14) Peter SCHODERBEK ve diğerleri; aynı eser, s. 26.

15) Earl F. LUNDGREN; **Organizational Management, Systems and Process**; Canfield Press, San Francisco, 1974, s. 14.

16) Glenn IMMEGART and Francis PILECKI, aynı eser, s. 37.

17) Fremont KAST and James ROSENZWEIG; **"General Systems Theory: Application for Organization and Management"**; Emerging Concepts in Management, (Ed.: F. Luthans and M. Wortman, Mcmillan, N.Y., 1975) içinde, s. 325.

18) Henry TOSI and Stephen CARROLL; **Management: Contingencies, Structure and Process**; St. Clair Press, Chicago, 1976, s. 155.

19) Randolph BOBBITT, Jr. R. BREINHOLT, R. DOKTOR, J. MCNAUL; **Organizational Behavior: Understanding and Prediction**, Prentice - Hall, 1974, s. 213.

20) Aynı eser, s. 216.

21) Richard LEIFER and Andre DELBECO; **"Organizational / Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity"**, Academy of Management Review, Vol: 3 No. 1, January 1978, S. 41.

22) Henry TOSI and Stephen CARROLL, aynı eser, s. 160.

23) Robert H. MILES; **Macro Organizational Behavior**, Goodyear Pub. Co., Santa Monica, Cal., 1980, s. 318.

24) Fremont KAST and J. ROSENZWEIG, aynı eser, s. 325.

25) Peter SCHODERBEK ve diğerleri, aynı eser, s. 45.
26) Glenn IMMEGART and Francis PILECKI, aynı eser, s. 34.
27) Earl LUNDGREN; aynı eser, s. 14.
28) Elias M. AWAD; **Systems Analysis and Design**, R. D. Irwin, 1979, s. 9.
29) Glenn IMMEGART and F. PILECKI, aynı eser, s. 9 ve 12.
30) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; **Organizations: Behavior, Structure and Processes**, Business Pub. Inc., 1979, s. 318.
31) Robert STERN and Stephan BARLEY; **"Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate",** Administration Science Quarterly, Vol.41 No.1 March 1996, s. 146.
32) Joe KELLY; aynı eser, s. 126.
33) Fremont KAST and James ROSENZWEIG, **"System Concepts: Pervasiveness and Potential"**, Personnel Management and Organization Development, (Ed.: W. French and D. Hellriegel) Houghton - Mifflin, 1971 içinde, s. 6.
34) William M. FOX; **"Sociotechnical Systems Priciples and Guidelines: Past and Present"**, Journal of Applied Behavioral Sciences, Vol.31, No.1, March 1995, s. 92
35) Earl F. LUNDGREN aynı eser, s. 62.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BEŞİNCİ KISIM

İkinci Ayırım

DURUMSALLIK (KOŞUL BAĞIMLILIK) YAKLAŞIMI

1. GİRİŞ

Yönetim ve Organizasyon konuları ile ilgili olarak modern yaklaşım adı altında ele alınan bir diğer yaklaşım Durumsallık Yaklaşımı adı verilen yaklaşımdır. Bu yaklaşımın ayrıntısına girmeden önce bir hususu açık bir şekilde belirtmek gerekmektedir. Modern yaklaşımların isimleri konusunda tam bir terim birliği bulunmamaktadır. Bazı yazarlar açık–sistem yaklaşımı ile koşulsallık (contingency) yaklaşımını eş anlamlı olarak kullanırken, bazıları da durumsallık (situational) yaklaşımı ile koşulsallık yaklaşımını eş anlamlı olarak kullanmaktadır. Buna karşılık, bazı yazarlar bu kavramlar arasında farklılık gözetmektedir. Örneğin Fred Luthans'a göre sistem yaklaşımı ile koşulsallık yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı arasında farklılıklar vardır. Luthans'a göre, koşulsallık yaklaşımı sistem yaklaşımı içinde yer alır. Ancak sistem yaklaşımının soyut ve genel olmasına karşılık, koşulsallık yaklaşımı yönetim teori ve uygulamasına kolayca tatbik edilebilecek pratik ve spesifik bir nitelik taşımaktadır[1].

Aynı şekilde, koşulsallık yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımı arasında da fark vardır. Koşulsallık yaklaşımı, organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin unsurları ile belirli yönetim kavram ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki araştırmaktadır. Yani eğer bu unsurlar (koşullar), diyelim ki genellikle (a) niteliğini gösteriyorsa, bu koşullarda (x), (y), (z) gibi yönetim kavram ve teknikleri kullanmak gerekir şeklinde bir ilişki, koşulsallık yaklaşımının ana hareket noktası olmaktadır. Oysa durumsallık yaklaşımında, böyle bir fonksiyonel ilişki arama fikri mevcut olmayıp, sadece yöneticinin daha iyi karar verebilmesi için organizasyonun içinde bulunduğu durumu iyi tanıması gerektiği fikri mevcuttur[2].

> Koşulsallık yaklaşımı, organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin unsurları ile belirli yönetim kavram ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki araştırmaktadır.

Selami Sargut da Türkçe yönetim yazınına kazandırdığı zengin içerikli "Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim" isimli eserinde (V Yayınları, Ankara 1994) bu kavramı Türkçemizde "koşul bağımlılık" olarak ifade etmenin daha uygun olacağını belirtmektedir. Literatürde bu iki kavram, durumsallık ile koşul bağımlılık kavramları, arasında fark gözetme yönündeki çabalara rağmen büyük bir çoğunluğun bu iki kavramı eşanlamlı olarak kullandığı görülmektedir. Biz de kitabımızda, durumsallık kavramı ile koşul bağımlılık kavramlarını eş anlamlı olarak kullanacağız.

İşletme yönetimi alanında, özellikle ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan sosyal, ekonomik ve kültürel değişimler, uygulamadaki yöneticilerin karşılaştıkları sorunların çözümünde, klasik ve neo-klasik bakış açılarından farklı, başka bakış açılarına ihtiyaç duymalarına neden olmuştur. Bir taraftan bu ihtiyaçlar bir taraftan toplumlardaki değişmeler 1950'li yılların sonları ile 1960'lı yıllarda, işletmelere ve işletme yönetim ve organizasyonu ile ilgili konulara tamamen başka açılardan bakılması ile sonuçlanmıştır. Örneğin, daha önceki yaklaşımların temel fikri olan "en iyi organizasyon yapısı" oluşturmak ve her yerde geçerli "uyulması gerekli yönetim ilkeleri" geliştirmek yerine, bu yeni bakış açıları doğrultusunda geliştirilen yaklaşımlar her yer ve zamanda geçerli "en iyi" bir organizasyon yapısı ve kurallar olmadığı, yönetim ve organizasyon ile ilgili konuların içinde bulunulan ortam (durum, çevre) koşullarına bağlı olduğu temel fikrini esas almıştır. Bunun sonucu olarak da organizasyonların yapıları, kullanılacak yönetim teknikleri ve uygulamaları ile organizasyon içindeki davranış süreçlerinin çevre koşulları, kullanılan üretim (transformasyon) teknolojileri ve işletmelerin büyüklükleri (size) ile arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır[3].

Hatırlanacağı üzere Klasik Yaklaşımının üzerinde önemle durduğu üç ana konu olmuştur. Bunlar sırası ile *etkinlik, genel ilkeler* ve *en iyi örgütsel yapı* konularıdır[4]. Bunlardan birincisi esas itibariyle F. Taylor ve Bilimsel Yönetim taraftarlarınca, ikincisi H. Fayol ve Yönetim Süreci Yaklaşımı taraftarlarınca ve nihayet üçüncüsü M. Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı taraftarlarınca ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştı. Böylece bu üç konu ile ilgili olarak geliştirilen ve her yerde geçerli (üniversal) yönetim ve organizasyon ilkelerinin uygulanması ile en iyi organizasyon yapısını kurmak ve işletmenin mümkün

olacağı ileri sürülmüş ve uygulamadaki yöneticiler bu doğrultuda geliştirilen kavram ve araçları kullanır olmuştur.

Klasik Yaklaşımının üzerinde önemle durduğu üç ana konu olmuştur. Bunlar sırası ile *etkinlik, genel ilkeler* ve *en iyi örgütsel yapı* konularıdır.

Klasik yaklaşımın eksiklerini tamamlayarak daha bütün bir teoriye ulaşmayı amaçlayan neo-klasik yaklaşımla başlayan davranışsal anlayış da, sonunda R. Likert tarafından geliştirilen ve Sistem – 4 Katılımcı Yönetim anlayışı olarak adlandırılan ve yine "en iyi organizasyon yapısı" olarak düşünülen bir gelişme ile sonuçlanmıştır. Böylece bir yanda klasik hiyerarşik (ve en iyi) organizasyon yapısı, diğer yanda Sistem – 4 Davranışsal (ve en iyi) organizasyon yapısı olmak üzere "en iyi"yi gösteren iki yapı belirmiştir[5]. Yönetim Bilimi yaklaşımı ise, tamamen farklı bir bakış açısı ile, işletme sorunlarını model oluşturarak kantitatif yöntemlerle çözmeyi esas almıştır.

Durumsallık yaklaşımı yukarıdaki "ilkeler"i esas alan yaklaşımlardan farklı bir yaklaşımdır. İlkeleri ve en iyi organizasyon yapısını esas alan yukarıdaki yaklaşımların üniversal ve öngörücü (prescriptive) bir nitelik taşımalarına karşılık, durumsallık yaklaşımı işletmenin içinde bulunduğu "durum"la ve belli bir "durum"daki koşulları açıklamakla ilgilidir ve öngörücü bir nitelik taşımamaktadır[6].

Klasik yaklaşım organizasyon yapısının belirlenmesinde belirli ilkelerin uygulanmasına önem verirken, durumsallık yaklaşımı, organizasyon yapısını çeşitli içsel (internal) ve dışsal (external) koşullar arasındaki ilişkilere göre farklı şekiller alan bir yapı olarak görmektedir. Yani, bir anlamda, durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir[7]. Organizasyon yapısının nasıl olması gerektiği (yani bağımlı değişkenin değeri), bağımsız değişken durumundaki içsel ve dışsal koşulların durumuna göre belirlenecektir. Dolayısıyla organizasyon yapılarının etkinliği, belirli ilkelerin uygulanmasından değil, fakat bu belirli ilkelerle içsel ve dışsal koşullar (durum) arasında uygun bir birleşim sağlamaktan kaynaklanmaktadır.

Klasik yaklaşım organizasyon yapısının belirlenmesinde belirli ilkelerin uygulanmasına önem verirken, durumsallık yaklaşımı, organizasyon yapısını çeşitli içsel (internal) ve dışsal (external) koşullar arasındaki ilişkilere göre farklı şekiller alan bir yapı olarak görmektedir.

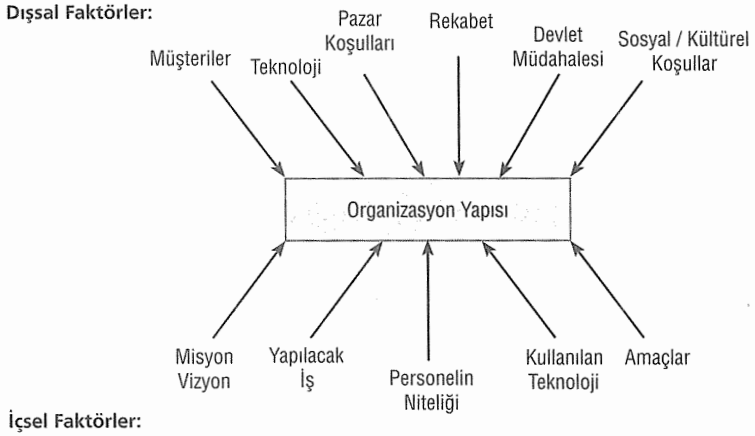
Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavramları, tekniklerin kullanılmasını ve davranışları gerektirir[8]. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli bir tek en iyi organizasyon yapısı yoktur. "En iyi" durumdan duruma değişecektir. Şüphesiz Durumsallık yaklaşımının bu fikri, klasik ve neo-klasik yaklaşımların değerini ve yararını ortadan kaldırmaz. Aksine durumsallık yaklaşımı, daha önceki yönetim yaklaşımlarını uygun bir çerçeve (perspektif) içine koyarak onları daha yararlı bir duruma getirmektedir[9]. Örneğin belirli durum ve koşullarda klasik yaklaşımın öngördüğü hiyerarşik organizasyon yapısı veya otokratik önderlik tarzı uygun olabileceği halde, başka durum ve koşullarda bunların tam aksi, Sistem – 4 tipi bir yapı ve demokratik liderlik tarzı uygun olabilir.

Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavramlar, tekniklerin kullanılması ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur.

Durumsallık yaklaşımının diğer bir özelliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır[10]. Bir başka deyişle, Durumsallık yaklaşımı işletme organizasyonlarını tam anlamı ile bir "açık sistem" olarak kabul eder ve dış çevre ile işletme arasındaki ilişkileri ele alır. Organizasyon yapısı ve organi-

zasyon içinde kullanılan çeşitli süreçlerle (liderlik, motivasyon gibi) organizasyon içi ve dışı faktörler arasındaki ilişkiyi araştıran böyle bir yaklaşımın, organizasyonu açık-sistem olarak ele alması çok doğaldır. Bu yaklaşımın temel özelliği, bir yandan organizasyon içindeki alt-sistemlerin kendi aralarındaki ilişkiler, bir yandan da bu alt-sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmasıdır[11].

Şu hale göre bir işletmenin organizasyon yapısı çeşitli dış çevre unsurları (müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, pazar koşulları vb. gibi dışsal faktörler) tarafından ve çeşitli iç çevre unsurları (yapılacak işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin niteliği, amaçları vb. gibi içsel faktörler) tarafından etkilenecektir. Bu durumu Şekil – 1'deki gibi gösterebiliriz[12]:



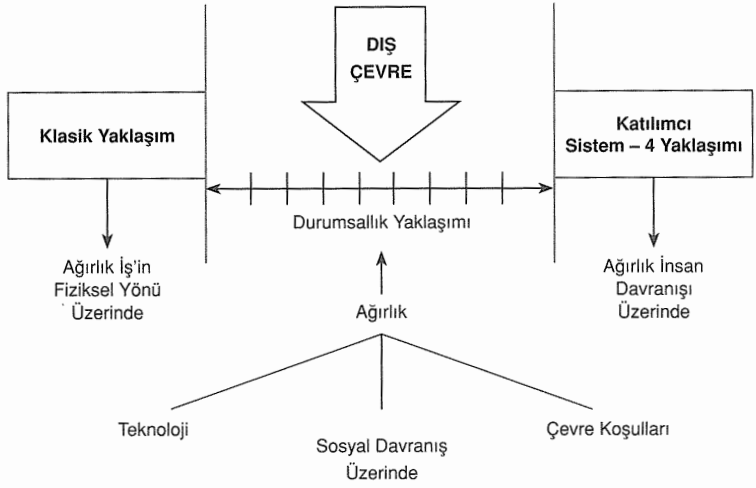
ŞEKİL 1: ORGANİZASYONUN YAPISINI ETKİLEYEN İÇSEL VE DIŞSAL FAKTÖRLER

Yukarıdaki şeklin en önemli sonucu, içsel ve dışsal faktörlerin belirli bir durumu (kombinezonu, konfigürasyonu) için belirli bir organizasyon yapısının uygun olduğudur[13].

Durumsallık yaklaşımının, klasik ve neo-klasik yaklaşımlara bakışta da değişik bir açı getirdiğine yukarıda işaret etmiştik. Bu değişik açı aşağıdaki Şekil 2'deki gibi gösterilebilir[14]. Bu şeklin en önemli sonucu, klasik ve katılımcı yaklaşımların uç durumları temsil ettikleridir. Bu iki uç durum arasında, yönetim uygulamalarının değişik içsel ve dışsal unsurlara göre farklı şekil alacağı geniş bir bölge bulunmaktadır. İşte bu bölge durumsallık yaklaşımının üzerinde durduğu bölgedir.

Durumsallık yaklaşımının diğer bir özelliği de büyük ölçüde araştırma, saha araştırması sonuçlarına dayanmasıdır.

Durumsallık yaklaşımının diğer bir özelliği de büyük ölçüde saha araştırması sonuçlarına dayanmasıdır. Durumsallık yaklaşımı adı altında ele alınan görüşlerin ve bunun sonucu olarak önerilen yönetim ve organizasyon teknik ve kavramlarının ortaya çıkmasını sağlayan önemli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan aşağıda söz edilecektir. Bu araştırmaların üzerinden epeyce zaman geçmiş olmasına rağmen kanımızca, yönetim alanında araştırma yapma, kavram geliştirme ve ölçme konularında yönetim düşüncesinin gelişmesine nasıl katkı yapmış olduklarını göstermeleri nedeniyle, önemlerini korumaktadırlar.



ŞEKİL 2: ÇEŞİTLİ YÖNETİM / ORGANİZASYON KOŞULLARI

Durumsallık yaklaşımının, işletme yöneticilerinin karar verdiği pek çok konuyu, içinde bulunulan koşulların özelliklerine bağımlı görmesi, doğal olarak koşullarla yönetim ve organizasyon değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırmaya yöneltmiştir. Bu çerçevede, Durumsallık yaklaşımını kullanarak yapılan ve aşağıda ele alınacak araştırmalara, kitabımızın Birinci Bölümü'nde sözünü ettiğimiz **Bilimsel Düşünce ve Bilgi Üretimi ile İşletme Yönetimi Alanında Bilgi Birikimi** örnekleri olarak bakmak gerekir. Başka bir deyişle araştırmacıların hangi olayları nasıl kavramlaştırdığı, kavramları nasıl tanımladığı, bu kavramları hangi ölçekleri kullanarak nasıl ölçmeye çalıştıkları, hangi hipotezleri geliştirip test ettikleri ve sonunda hangi bulgulara ulaştıkları ve yönetim konusundaki bilgi birikimine hangi katkıları yaptıkları gibi hususların, işletme yönetimi disiplininin bilimselleşme örnekleri olmaları açısından önem taşımaktadır. Bugünün "bilgi toplumu" bakış ve bilişim teknolojilerinin değiştirdiği organizasyon yapıları ve ilişkiler açısından bu araştırmaların bazılarının kullandıkları kavramlar, metodoloji veya bulguları açısından çok fazla anlamı kalmamış olsa bile, bunları, işletme yönetimine ilişkin bilgi birikimine katkı yapan "kilometre taşları" olarak görmek gerekir. Bu nedenle bu çerçevede bazı önemli araştırmaları kısaca ele alacağız.

2. ORGANİZASYON YAPISI ve DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Klasik ve neo-klasik yaklaşımları incelerken, bu yaklaşımların organizasyonların yapıları (structure) hakkındaki öneri ve ilkelerinden söz etmiş ve bu teorilerin hep en iyi yapıyı bulma amacına yöneldiğini belirtmiştik. Oysa durumsallık yaklaşımı, bir organizasyon yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla (dimension) organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar arasında ilişkiyi araştırmaktadır.

Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar durum ve koşullara ağırlık vermeden, gerek organizasyon tasarımında gerek organizasyon içinde belirli süreçlerin kullanımında belirli ilkelere uyulmasını öngörmektedir. Eğer bu ilkelere uyulursa en iyi yapı ve işleyişin elde edileceği varsayılmaktadır. Oysa durumsallık yaklaşımı, içinde bulunulan durum ve koşullara göre hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır. Dolayısıyla ilkeler ve bunların uygulanması durumdan duruma değişmektedir. Örneğin klasik yaklaşımın ilkelerinden birisi "emir – komuta birliği" ilkesidir. Klasik teoriye göre eğer iyi bir organizasyon yapı ve işleyişi elde edilmek isteniyorsa her yer ve durumda bu ilkeye uymak gerekecektir. Hâlbuki durumsallık yaklaşımı hangi durum ve koşulların bu ilkenin

uygulanmasına elverişli olduğunu ve hangi durum ve koşullarda bu ilkeye uyulmasının sorunlar yaratacağını araştırmaktadır. Matriks bir yapıda çalışan personelin iki ayrı üstten emir alması bu durumun tipik bir örneğidir. Bu durum emir – komuta birliğini bozan bir uygulamadır. Durumsallık yaklaşımına göre, eğer durum ve koşullar matriks yapıyı daha etkin kılacaksa, muhakkak emir– komuta birliği ilkesine uyulacak diye matriks yapıdan vazgeçilmesi hatalı olacaktır. Sorun bu matriks yapıya uygun emir– komuta ilişkileri geliştirmek olacaktır.

Durumsallık yaklaşımı ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkilere daha geniş bir çerçeveden bakmak gerekirse, ilk yapılması gereken bir organizasyon yapısını karakterize eden unsurları belirlemek olacaktır.

Durumsallık yaklaşımı ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkilere daha geniş bir çerçeveden bakmak gerekirse, ilk yapılması gereken bir organizasyon yapısını karakterize eden unsurları belirlemek olacaktır.

Organizasyon yapısı denildiğinde ne anlamak gerekir? Bu sorunun cevabına, kitabımızın işletme ile ilgili temel kavramları incelediğimiz bölümünde ele almış ve organizasyon kavramı ile bunun değişik görünümlerini incelemiştik. Kısaca hatırlamak gerekirse, organizasyon yapısı denildiğinde "... organizasyondaki işler ile bunları yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin açık ve seçik olarak belirlenmesi..." anlaşılmalıdır[15]. Bu ilişkilerin açık olarak önceden belirlenmesi, yazılı olarak organizasyon el kitaplarının (manüel) oluşturulması ve organizasyon şemasının geliştirilmesi ile formal organizasyon yapısı meydana gelir. Burada sözü edilen ilişkiler de emir-komuta, yetki, iletişim, performans değerleme, sorumluluk, planlama, kontrol vs. gibi ilişkilerdir. Burada önemli olan bütün bu ilişkilerin önceden belirlenerek belirli kalıp, şekil, prosedür ve yöntemlere bağlanmış olmasıdır. Buna karşılık, informal organizasyonda yani bu tür ilişkilerin "formalleştirilemediği" yapılarda, bu tür ilişkileri önceden belirlemek mümkün değildir ve bu ilişkiler kendiliğinden ve çoğu kez işin kendisine ilişkin olmayan faktörlerin etkisiyle şekillenir.

Şu halde bir formal organizasyonu karakterize eden başlıca unsurlar (boyutlar) nelerdir? Bu konuda oldukça çeşitli görüşlere rastlamak mümkündür. Ancak aşağıdaki unsurlar genellikle bir organizasyon yapısını karakterize eden unsurlar olarak kabul edilmektedir. Daha önce de değindiğimiz bu unsurları kısaca şöyle tekrarlamak mümkündür:

a) Organizasyondaki yönetim kademeleri sayısı (basık ve sivri yapılar)
b) Organizasyonu oluşturan alt sistemlerin (birimlerin) sayısı (departman ve bölümler)
c) Kontrol alanı
d) Her örgütsel pozisyonun otoritesi (emir komuta, kurmay, fonksiyonel)
e) İşbölümü ve ihtisaslaşma derecesi
f) Formalleşme derecesi (neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından ne amaçla yapılacağının önceden belirlenerek belirli yöntem ve usullere bağlanması)
g) Merkezleşme derecesi (centralization): Karar verme yetkisinin organizasyon kademeleri arasında dağılımı
h) Yönetim yoğunluğu: Yönetici / yönetilen oranları
i) Organizasyonun büyüklüğü[16]
j) Karar verme yetkisinin kullanılma tarzı – komiteler vs
k) İletişim kanalları ve şekli

Bu ve benzeri unsurlar formal organizasyon yapısı incelendiğinde üzerinde durulan unsurlardır[17]. Bu faktörlere ek olarak bir organizasyonu karakterize eden organizasyon içi süreçler de vardır. Bunların başında liderlik, performans değerleme, iletişim, karar süreci, bilgi akış sistemi, motivasyon, çatışma çözümleme, değişim süreçleri gelmektedir.

İşte organizasyon yapı ve işleyişine durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında sorun, içinde bulunulan durum ve koşulların bu unsurları ve süreçleri nasıl etkileyeceğidir. Başka bir deyişle durum ve koşullara göre, bu unsurlara ve süreçlere verilecek şekil farklı olacaktır. Durumsallık yaklaşımını daha öncekilerden ayıran en önemli farklılık budur. Örneğin durumsallık yaklaşımına göre "demokratik liderlik en iyi (etkin) liderlik tarzıdır" diye genelleştirmek mümkün değildir. Bu "en iyi" durum ve koşullara bağlıdır. Bazı durum ve koşullarda otokratik nitelikteki bir liderlik tarzı en etkin liderlik tarzı olabilir.

Şu halde sorun organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen "durum" (situation) ve "koşulların" (contingencies) neler olduğu, bunların nasıl kavramsallaştırılacağı ve incelenebileceği sorunu olmaktadır. Bu konuda çeşitli uygulamalı ve teorik araştırmalar yapılmaktadır. Bugüne kadar "durum ve koşullarla" ilgili olarak iki faktör üzerinde çok durulmuştur. Bunlar "**teknoloji**" ve "**çevre**" (environment) faktörleridir. Ayrıca "**büyüklük**" (size) ve "organizasyonu oluşturan personelin niteliği" de bazen ele alınmıştır. Durumsallık yaklaşımının içeriğinin gelişme aşamasının devam ettiğini, bu alanda henüz her şeyin açıklığa kavuşmuş olmadığını belirtmek gerekir. Durum ve koşulların neler olduğundan, bunların tanımı, ölçülmesi ve değerlemesine kadar çeşitli sorunlar vardır[18]. Ancak durumsallık yaklaşımının, bugünkü düzeyi ile bile daha etkin bir yönetim uygulaması ve yöneticilik için önemli bir potansiyel taşıdığı söylenebilir[19]. Özellikle günümüz küresel rekabet ortamı koşullarında, durumsallık yaklaşımının önerileri gittikçe daha geniş bir uygulama alanı bulmaktadır.

Bugüne kadar "durum ve koşullarla" ilgili olarak iki faktör üzerinde çok durulmuştur. Bunlar "teknoloji" ve "çevre" (environment) faktörleridir.

Aşağıda, işletmelerin dış çevreleri ile ilgili iki unsur, teknoloji ve çevre unsurları üzerinde durulacak ve bu unsurların "durumlarının" işletmelerin organizasyon yapıları ile ilişkileri üzerinde durulacaktır.

3. ORGANİZASYON YAPISI ve TEKNOLOJİ

Teknolojik gelişmenin özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmelerin toplum yaşamı üzerindeki etkilerinin ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. Her yeni teknolojik gelişme toplumda değer yargılarının değişmesinden, yaşam düzen ve düzeyi, ilişkiler ve anlayışların değişmesine kadar bir dizi değişiklik yaratmaktadır.

"Değişim" gerek toplumlar gerek kişiler için önemli bir sosyal ve psikolojik olay olmaktadır. "Değişim"e uymanın yarattığı sorunlar, değişime direnç, hızlı değişim gibi konular hemen her kişi ve kuruluşun günlük yaşamına girmiş bulunmaktadır. Özellikle son yıllarda iletişim teknolojisinde görülen gelişmeler de, toplumsal yaşamda büyük "dönüşüm"ler yaratmaktadır.

Bir organizasyonun en önemli yanı başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir.

Biz burada konuyu çok dar bir açıdan, organizasyonların müşterileri için değer yaratma sürecinde kullandığı üretim teknolojisinin organizasyon yapısı üzerindeki etkileri açısından ele alacağız. Ancak burada, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, organizasyon yapı ve ilişkilerini nasıl değiştirdiğini ve ilerideki bölümlerde inceleyeceğimiz şebeke ve sanal organizasyonların ortaya çıkışını hatırlamak yeterli olacaktır.

Bir işletmenin varlık nedeni, bir misyon ve vizyon çerçevesinde başarmayı amaçladığı iş ve en önemli faaliyeti de bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir. Kullanılan teknoloji işletme bünyesinde organizasyon yapısından kullanılan yönetim süreçlerine kadar hemen her şeyi etkileyecektir. Ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacakların sahip olması gerekli nitelikler, personelin yaptığı işten tatmin sağlaması, üretim miktar ve kalitesi, kişisel olarak veya grup halinde çalışma, iletişim ilişkileri vs. gibi

hususlar kullanılan teknolojiden etkilenecektir[20]. Genel olarak ifade etmek gerekirse, teknoloji bir organizasyonda;

- Çalışanları
- Grupları
- Örgütsel ilişkileri
- Yönetim süreç ve tekniklerini etkileyecektir

Ustalığı ve sanatkârlığı gerektiren bir porselen işlemeciliği ile bunların makinelerde ve kitle halinde üretildiği durumlar arasında pek çok açıdan fark olacaktır. Teknoloji ne kadar kompleks hale gelirse, bunun çeşitli organizasyon unsurları üzerindeki etkileri de o kadar çapraşık hale gelecek ve koordinasyonu sağlama önemli bir konu olacaktır[21]. Her yeni teknolojik gelişme, belirli organizasyonlar tarafından uygulamaya aktarılacaktır. Ayrıca organizasyonların etkin ve verimli çalışmaları kullandıkları teknoloji ile yakından ilgilidir[22].

Teknolojiyi, genel olarak, inputları output'a çevirmeye yarayan teknik araçlar topluluğu olarak tanımlamak mümkündür[23]. Bu araçlar fiziksel araçlar olabileceği gibi (makine, teçhizat, donanım vs), fikirsel araçlar (çeşitli modeller, programlar, kavramlar) şeklinde de olabilir. Bir imalat işletmesi her iki tür aracı da kullanırken, bir danışmanlık veya yazılım işletmesi muhtemelen daha çok ikinci anlamdaki teknolojiyi, yani fikirsel araçları kullanacaktır. İşletmelerin kullandıkları üretim teknolojilerinin bunların organizasyon yapılarını nasıl etkilediği, belirli teknoloji türleri için ne tür organizasyon yapı ve süreçlerinin daha uygun olacağı, uygulamalı ve teorik olarak çeşitli yazarlar tarafından araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımı anlayışının bir sonucu olan bu çalışmalar, bu yaklaşımın gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur.

Teknolojiyi, genel olarak, inputları output'a çevirmeye yarayan teknik araçlar topluluğu olarak tanımlamak mümkündür.

Yönetim ve organizasyon alanında, teknoloji ile organizasyon yapısı ve yönetim süreçleri arasındaki ilişkiler konusunda, bilimsel metot kullanılarak yapılan saha araştırmaları (field study) örnekleri olarak şu çalışmalar ele alınacaktır:

1. Woodward Çalışması
2. Aston Grubu Çalışması (Birmingham Çalışması)
3. Tavistock Enstitüsü Çalışmaları (Trist –Bamforth Çalışması – İngiliz Kömür Madeni Çalışması)
4. James Thompson'un Temel Teknolojiler Sınıflaması
5. Charles Perrow'un Rutin – Rutin Olmayan İş Sınıflamaları

3.1. WOODWARD Araştırması

Bir organizasyonu karakterize eden yukarıda belirttiğimiz yapısal (structural) ve davranışsal (behavioral) unsurlarla teknoloji arasındaki ilişki konusunda 1950'lerde İngiltere'de South Essex'de Joan Woodward tarafından yapılan bir araştırma organizasyon teknoloji ilişkileri konusunda önemli bir adım teşkil etmiş ve bu konuda en çok bilinen araştırma olmuştur.

a) Amaç ve Metot

Araştırmaya başlarken Woodward'ın ilk amacı, klasik yaklaşımın öne sürdüğü iddiayı, yani her yer ve koşulda geçerli en iyi organizasyon yapısı ve yönetim sistemi bulunduğu iddiasını test etmek olmuştur[24]. Ancak araştırma sonuçlarının bu iddiayı desteklememesi üzerine, veriler yeniden incelenmiş ve organizasyonların kullandıkları teknoloji ile organizasyon yapıları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Böylece Woodward araştırması organizasyon yapı ve işleyişini teknoloji koşuluna (contingency) bağ-

layan önemli bir durumsallık yaklaşımı çalışması olmuştur. Araştırmanın ilk amacına uygun olarak Essex bölgesindeki 100 imalat işletmesinden aşağıdaki konularla ilgili veriler toplanmıştır:

Woodward'ın ilk amacı, klasik yaklaşımın öne sürdüğü iddiayı, yani her yer ve koşulda geçerli en iyi organizasyon yapısı ve yönetim sistemi bulunduğu iddiasını test etmek olmuştur. Ancak araştırma sonuçlarının bu iddiayı desteklememesi üzerine, veriler yeniden incelenmiş ve organizasyonların kullandıkları teknoloji ile organizasyon yapıları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Woodward araştırması organizasyon yapı ve işleyişini teknoloji koşuluna (contingency) bağlayan önemli bir durumsallık yaklaşımı çalışması olmuştur.

- İşletmenin geçmişi, amaçları
- Kullanılan imalat süreç ve metotları
- İşletmenin organizasyonu ve yönetiminde kullanılan çeşitli formlar ve rutin süreçler
- İşletmelerin ticari başarısını değerlemeye yarayacak çeşitli rakamlar.

Bu konularda toplanan verilerin analizi ile klasik yaklaşımın öne sürdüğü "ilkeler"in İngiliz Endüstrisinde ne ölçüde kullanıldığı araştırılmıştır. Verilerin ilk değerlemesi sonucu, işletmelerin organizasyon yapıları ile ilgili olarak aşağıdaki farklılıklar belirlenmiştir[25]:

1) Yönetim kademeleri sayısı medyan = 4 olmak üzere 2 ile 12 arasında değişmiştir.
2) Tepe yöneticilerinin kontrol alanı medyan = 6 olmak üzere 2 ile 18 arasında değişmiştir.
3) İlk kademe yöneticilerin (first line supervisors) kontrol alanı medyan = 38 olmak üzere 10 ile 90 arasında değişmiştir.
4) İmalat işçilerinin kurmay personele olan oranı 1 / 1 ile 10 / 1 arasında; direkt iş gücünün endirekt iş gücüne olan oranı da yine 1 / 1 ile 10 / 1 arasında değişmiştir.

Woodward ve ekibi işletmeler arasındaki sözü edilen bu farklılıkların nedenlerini araştırmaya başlamışlardır. İşletmelerin başarıları (etkinlikleri) ile organizasyon yapıları karşılaştırılmıştır. İşletmenin başarı ölçüsü olarak pazar payı, pazar payındaki değişmeler, kârlılık, sermaye yatırımları, firmaların ünü ve personelin tutumu gibi değişik kriterler kullanılmıştır. Buna göre işletmeler ortalamanın üstünde, ortalama ve ortalamanın altında olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Ancak işletmelerin başarı durumları ile organizasyon yapıları arasında düzenli bir ilişki bulunamamıştır. Bunun üzerine, yukarıdaki organizasyon yapı farklılıklarını açıklamak üzere işletmelerin imalat türleri ve büyüklükleri incelenmiş fakat yine düzenli ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Daha sonra araştırmacılar dikkatlerini işletmelerin kullandıkları teknoloji üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Woodward ekibi teknolojiyi "imalat metot ve süreçleri" olarak tanımlamıştır[26]. Bazı işletmelerin basit ve fazla çapraşık olmayan metot ve süreçlerle inputları output'a dönüştürebilecekleri, diğer bazılarının ise bu konuda son derece kompleks bir faaliyetler, aletler ve teçhizat topluluğu kullanabilecekleri düşünülmüştür.

Bu noktada bir konuyu açıklığa kavuşturmak gerekmektedir. Woodward araştırması organizasyonun bütünü ile ilgilidir[27]. Yani bu araştırmada organizasyonu bir bütün olarak karakterize eden teknoloji ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla bu yaklaşım *Modal Teknoloji* olarak adlandırılmıştır. Oysa diğer bazı araştırmacılar, özellikle Birmingham veya Aston Grubu Çalışması, böyle bir genel modal teknolojiyi değil fakat *birim (unit) teknolojiyi*, yani organizasyonun her altsistemi içinde kullanılan teknolojileri esas almışlardır. Birim düzeyindeki bu tür bir teknoloji anlayışı Hrebiniak, Hage ve Aiken, Mohr ve Van de Ven gibi yazarlar tarafından da kullanılmış ve Aston Grubu, aşağıda da bahsedileceği üzere, Woodward araştırmasından farklı sonuçlara ulaşmıştır[28].

Woodward ve ekibi araştırma konusu olan işletmelerin kullandıkları imalat metot ve süreçlerini;

- Bunların işletme içindeki tarihsel gelişimine
- Bu süreçlerle, kullanılan teçhizat ve donanım arasındaki ilişkilere
- Süreçlerde yapılan faaliyetlerin tekrarlanan cinsten olup olmadığına ve birbirleri ile ilişkilerine göre, gruplamışlar ve bunun sonucu olarak üç ayrı teknolojik düzeyi belirlemişlerdir[29].
  1) Birim (unit) veya küçük partiler üretimi (small batch production)
  2) Kitle üretimi (mass production) veya büyük partiler üretimi (large batch production)
  3) Süreç üretimi (process production)

Toplanan verilerin bu şekilde gruplanması ile işletmelerin organizasyon yapıları ve yukarıda sözü edilen yapısal farklılıklar arasında düzenli ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir[30].

Birim üretimine dayanan teknolojide output, kendine yeterli birimler içinde ve müşteri spesifikasyonlarına göre imal edilmektedir. Faaliyetler genellikle arka arkaya tekrarlanan cinsten değildir. Teçhizat kullanımı her siparişte değişiktir. Standartlaşma hemen hemen yoktur.

Kitle üretimi ile ilgili teknolojide ise output'un büyük partiler halinde üretimi söz konusudur. Output büyük ölçüde standarttır. Süreç içindeki faaliyetler ve kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler az çok belirli ve tekrarlanan cinstendir.

Süreç üretimi ile ilgili teknoloji ise kitle üretiminin daha gelişmişidir. Output tamamen standarttır. İmalat sürecindeki faaliyetler, imalat akışı ve kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler tamamen belirli ve tekrarlanan cinstendir. Büyük rafineriler, kimyevi maddeler üretimi, kâğıt üretimi bu tür teknolojiye bir örnektir.

İşletmeler kullandıkları teknolojilere göre bu şekilde sınıflanınca, her teknoloji türü için değişik bir organizasyon yapısının uygun olduğu ortaya çıkmıştır[31]. Yukarıda sözü edilen çeşitli örgütsel unsurlarla teknoloji türleri arasındaki ilişki aşağıdaki gibi özetlenebilir[32].

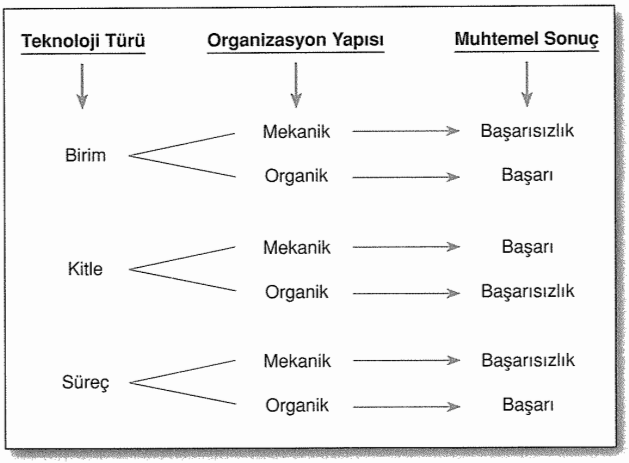
		Birim Üretimi	Kitle Üretimi	Süreç Üretimi
1. Medyan	Yönetim Kademesi	3	4	6
2. Medyan	Tepe Yönetici Kontrol Alanı	4	7	10
3. Medyan	İlk Kademe Yönetici Kontrol Alanı	23	48	15
4. Medyan	Direkt / Endirekt İşgücü Oranı	9 / 1	4 / 1	1 / 1
5. Medyan	İmalat İşçisi / Kurmay Personel Oranı	8 / 1	5.5 / 1	2 / 1

b) Bulgular ve Yorumu

Yukarıdaki tablo, organizasyon yapısını karakterize eden unsurların, organizasyonda kullanılan teknoloji türüne göre değiştiğini göstermektedir. Bu yapısal unsurlara ek olarak Woodward, birim teknolojide küçük ve samimi grupların mevcudiyetini, katılmanın (participation) yüksek olduğunu, iş ilişkilerinde katılığın olmadığını ve hoşgörülü bir ortamın (permissiveness) bulunduğunu; kitle üretiminde ise görevlerin açık seçik belirlendiğini, emir komuta kurmay çatışmasının bulunduğunu ve endüstriyel ilişkilerin genellikle iyi olmadığını; süreç teknolojide ise durumun birim teknolojiye benzediğini belirlemiştir[33]. Ayrıca, birim üretimi ve süreç üretiminde sözlü iletişimin yazılı iletişimden daha fazla kullanıldığı, kitle üretiminde ise durumun bunun tersi olduğu belirlenmiştir.

Bu bulguların organizasyon yapı ve dinamiği açısından anlamı nedir? Yukarıdaki bulgulara bakıldığında, birim üretim teknolojisi ve süreç üretimi teknolojisi kullanan işletmelerde organizasyon

yapısının Organik veya Sistem – 4 türü bir görünüm arz ettiği, kitle üretimi teknolojisi kullanan işletmelerde ise bunun Mekanik veya Klasik–Hiyerarşik bir görünüm arz ettiği söylenebilir. Woodward'ın bu bulgusunu ve yorumunu aşağıdaki gibi göstermek mümkündür[34].



Woodward ve ekibi, birim teknoloji kullanan ve en başarılı olan organizasyonların organik bir yapıya sahip olduklarını, en başarısız olanlarının da mekanik bir yapıya sahip olduklarını belirlemiştir. Kitle üretiminde ise durum bunun tamamen tersidir. Süreç teknolojisi kullanan ve başarılı olan işletmelerin de organik bir organizasyon yapısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Bunun sebepleri neler olabilir? Birim teknoloji kullanan işletmelerde, personel arası ilişkiler ve iletişim organik yapı tarzında olmak zorundadır. Her şey müşteri spesifikasyonuna göre şekil almaktadır. Faaliyetlerin rutin olmaması ve her an sorunların ortaya çıkma ihtimali standartlaştırmayı engellemektedir. Benzer şekilde süreç üretimi yapan işletmelerde de kullanılan teçhizat ve donanımın çapraşıklığı ve otomasyonun mevcudiyeti daha az personeli gerektirmektedir. Mevcut personel de teknik açıdan bilgili ve becerili olduğundan çok yakından kontrole gerek kalmamaktadır[35].

Kitle üretiminde ise üretimin ekonomik olması üretimin büyük partiler halinde olmasına bağlıdır. Bu ise standart bir malı, iyi ve hassas bir iş akışı ile planlamayı gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak görevler açık ve seçik tanımlanmalı ve kişilerarası iş akışı daha önceden belirlenmelidir. Dolayısıyla bu tür bir teknoloji, formal bir organizasyon yapısını gerektirmektedir.

"En iyi", durumdan duruma değişmektedir. "Durum"a teknoloji açısından bakıldığında kitle üretimi teknolojisi kullanan işletmeler için mekanik organizasyon yapısının, birim teknoloji ve süreç teknolojisi kullanan işletmeler için organik organizasyon yapısının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Böylece Woodward araştırması, organizasyonun başarılı olabilmesi için kullanılan teknoloji ile organizasyon yapısı arasında bir uyum olması gerektiğini uygulamalı olarak belirlemiş olmaktadır. Bu araştırma, organizasyonların tasarımı ve dinamiğinde belirli ilkeleri izleyerek her yerde geçerli en iyi organizasyon yapısını bulmanın mümkün olmadığını göstermiştir[36]. "En iyi", durumdan duruma değişmektedir. "Durum"a teknoloji açısından bakıldığında kitle üretimi teknolojisi kullanan işletmeler için mekanik organizasyon yapısının, birim teknoloji ve süreç teknolojisi kullanan işletmeler için organik organizasyon yapısının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Woodward araştırmasından sonra yapılan başka çalışmaların bir kısmı Woodward'un bulgu ve yorumunu desteklerken, bir kısmı bunun tersi olan sonuçlara ulaşmıştır, Bu nedenle bu konuda daha fazla araştırmaya gerek bulunmaktadır.

3.2. ASTON Grubu Araştırması (BIRMINGHAM Çalışması)

Organizasyon yapısı ile teknoloji arasındaki ilişkiler konusunda yapılan diğer bir araştırma yine İngiltere'de Birmingham'da Aston Grubu olarak bilinen ve Derek Pugh başkanlığında University of Aston'dan bir grup akademisyen tarafından yapılmıştır.

Aston Grubu organizasyon yapıları ile ilgili olarak üç ana değişken üzerinde durmuştur. Bunlar:

a) *Faaliyetlerin yapılandırılması:* Bu değişken personelin davranışı ve yapacağı işlerin önceden belirlenmesi, formal ve yazılı iş yapma yöntem ve rutininin geliştirilmesi, uzmanlaşma, standartların geliştirilmesi, işbölümü, yönetim kademeleri gibi unsurları içermektedir.

b) *Otorite yoğunlaşması:* Bu değişken organizasyonda karar verme yetkisinin nasıl ve hangi kademelerde kullanıldığı ile ilgilidir.

c) *İş akışının kontrolü:* Bu değişken iş akışının çeşitli gayri–şahsi (impersonal) yöntem ve usullere mi bağlandığı yoksa bu kontrolün emir–komuta personelinin kararlarına mı bırakıldığı ile ilgilidir[37].

Aston grubuna göre organizasyon yapıları (başka bir deyişle, organizasyon yapısı içinde yukarıdaki değişkenlerin alacağı değerler) organizasyonun amaçları, kaynakları, kullandığı teknoloji, çevre ile ilişkisi ve sahiplik durumu gibi faktörler tarafından etkilenmektedir. Ayrıca organizasyon yöneticilerinin kararları da yapıyı etkileyen önemli diğer bir faktördür.

Aston Grubu teknolojiyi "iş akışının entegrasyonu" şeklinde tanımlamıştır. Araştırmaya imalat işletmeleri yanında hizmet işletmeleri de katılmış ve teknolojinin bu işletmeler arasında çok farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Aston Grubu'nun teknoloji tanımı ile Woodward'ın tanımı farklı olmuştur. Woodward bütün organizasyonu karakterize eden *modal teknoloji* ile ilgilenirken, Aston Grubu organizasyon içindeki her alt–sistemde mevcut olan *birim teknoloji* ile ilgilenmiştir[38].

Aston Grubu teknolojiyi "iş akışının entegrasyonu" şeklinde tanımlamıştır.
Aston Grubu'nun teknoloji tanımı ile Woodward'ın tanımı farklı olmuştur.

Aston Grubunun bulguları ve ulaştığı sonuçlar şöyle olmuştur. Bir defa ulaşılan sonuçlar Woodward çalışmasının sonuçlarını destekler niteliktedir. Birimlerin kullandığı teknoloji (iş akışı) ne kadar otomasyona yönelmişse, iş akışının sırası ve yönü ne kadar sabit olarak belirlenmişse, birimlerin o kadar mekanik, ihtisaslaşmış bir organizasyon yapısına sahip oldukları, standart usul ve yöntemlerin ayrıntılı bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. Bu sonuçlar Woodward araştırması ile aynı yöndedir.

Ulaşılan sonuçlar Woodward çalışmasının sonuçlarını destekler niteliktedir.

Ancak Aston Grubu çalışmalarını daha da önemli hale getiren başka bir faktör olmuştur. Teknoloji ile organizasyon yapısı arasındaki yukarıdaki ilişkiye ek olarak, organizasyonun büyüklüğü ile organizasyon yapısı arasında önemli ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu Woodward araştırmasından farklı bir sonuçtur.

Aston Grubu organizasyonun büyüklüğü (size) arttıkça, organizasyonda uzmanlaşma ve formalleşmenin de arttığını belirlemiştir[39]. Büyüklük, organizasyonlardaki personel sayısı olarak hesaplanmıştır. Böylece, durumsallık yaklaşımı ile ilgili olarak, çevre ve teknolojiye ilaveten, büyüklük de

üçüncü bir faktör olarak belirmiştir. Bugün birikmiş bilgi birikimi içinde kabul ettiğimiz, "organizasyonlar büyüdükçe formalleşme artar" bilgisinin, Aston Grubu araştırmasına dayandığı söylenebilir.

Aston Grubu organizasyonun büyüklüğü (size) arttıkça, organizasyonda ihtisaslaşma ve formalleşmenin de arttığını belirlemiştir.

Aston Grubu'na göre organizasyon küçük ise, Woodward'ın kullandığı modal teknoloji organizasyon yapısını etkileyen önemli bir unsurdur. Ancak organizasyonun büyüklüğü arttıkça, modal teknoloji önemini kaybedecek ve birim teknoloji daha önemli olmaya başlayacaktır. Dolayısıyla büyük organizasyonlarda, bütün organizasyonu karakterize eden teknoloji yerine, organizasyondaki birimler (üniteler, alt-sistemler) arasındaki teknolojik farklılıklar üzerinde durulmalıdır[40].

Böylece Aston Grubu çalışması da, durumsallık yaklaşımının gelişmesine önemli katkıları olan uygulamalı bir araştırma olarak belirmiştir. Ancak daha sonra yapılan başka araştırmalar Aston Grubu bulgularını tam olarak desteklememiştir. Örneğin 1972'de Aldrich tarafından yapılan bir çalışmada, Aston Grubu'nun kullandığı verilerin başka sebep–sonuç ilişkileri gösteren modelleri geliştirmek için de kullanılabileceği, bu modellerde bazen teknolojinin organizasyon yapısını, bazen de organizasyon yapısının teknolojiyi etkileyebileceği gösterilmiştir[41].

3.3. TAVISTOCK Enstitüsü Çalışmaları

(TRIST – BAMFORT Çalışması veya İngiliz Kömür Madeni Çalışması)

Durumsallık yaklaşımının teknoloji ile ilgili diğer önemli bir çalışması yine İngiltere'de 1950'lerde Tavistock Enstitüsü adına E. L. Trist ve K. W. Bamforth tarafından yapılan çalışmadır. Değişik isimlerle anılan bu çalışmada Trist ve Bamforth, İngiltere'de 2. Dünya Savaşı'ndan sonra kömür madenlerinden kömür çıkarmada yapılan teknolojik değişmelerin organizasyon yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Kullanılan teknoloji ile organizasyonun çeşitli yönleri arasındaki ilişkileri içeren ve sosyoteknik sistem olarak ele alınan organizasyonlar Trist –Bamforth çalışmasının ana konusu olmuştur.

Kullanılan teknoloji ile organizasyonun çeşitli yönleri arasındaki ilişkileri içeren ve sosyoteknik sistem olarak ele alınan organizasyonlar Trist –Bamforth çalışmasının ana konusu olmuştur.

2. Dünya Savaşı'ndan sonra kömür kazılarını daha rasyonelleştirmek üzere kazı metotlarında çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Değişikliklerden önce işçiler kömür madeninde iki veya dört kişilik gruplar halinde çalışmakta, kömür elle kazılmakta, kazılan kömür maden içinde belirli merkezi bir yere taşınmakta ve buradan da dışarı alınmakta idi. Böyle bir teknolojinin hâkim olduğu bu durumda işçiler küçük gruplar oluşturmakta, yüz–yüze temas edebilmekte, üretim miktarı kendi kararlarına bağlı kalmakta, kendi aralarında iş bölümü yapabilmekte, çeşitli konularda birbirlerine yardım edebilmekte ve liderlik ile nezaret gibi konular oluşturdukları grup içinde kalmakta idi. Ayrıca her işçi kömür kazma konusunda belirli yeteneklere sahip bulunmakta idi. Böylece kullanılan teknoloji ile böyle bir organizasyon yapısı birbiri ile uyum içinde bulunmakta ve bu sosyo-teknik sistem kömür madeninin ana organizasyon yapısı olmakta idi[42].

Ancak daha sonra hem üretimi artırmak hem de kömür kazılarını rasyonelleştirmek amacı ile bir dizi teknolojik değişiklikler yapılmıştır. Yeni uygulama ile kömür kazma işi makinelere devredilmiş. İşçiler tarafından dar alanlarda yapılan kazı işi yerine, koridor halinde (longwall) kazma işine geçilmiş, kazılan kömür yürüyen bantlarla maden içinde belirli merkezi bölgelere taşınmaya başlamıştır. Bu şekilde kitle üretimi teknolojisinin uygulanmaya başlaması ile daha önceki teknolojiye göre oluşan sosyal sistem tamamen bozulmuştur[43]. Yeni sistem işçilerin sahip olması gereken kazı yeteneğinin

önemini azaltmış, küçük gruplar parçalanmış, işçiler fiziksel yer olarak birbirinden ayrılmış, üretimle ilgili kararlar işçilerin oluşturduğu küçük gruplardan yöneticilere geçmiş ve eski sistemin oluşturduğu dayanışma ortamı kaybolmuş ve yakından nezaret başlamıştır.

Bu değişiklikler işçiler arasında devamsızlıkların artmasından, yeni sistemin dayandığı ilkelerin eleştirilmesi hatta çığnenmesine kadar çeşitli tepkiler yaratmıştır. Bu tepkilerin hafifletilmesi için organizasyonda çeşitli değişiklikler yapılmış ve yeni teknolojiye uygun yeni bir sosyal sistem, dolayısıyla yeni bir sosyo-teknik sistem oluşturulmuştur. Yeni sistem, ne teknolojik bekleyişleri tam olarak gerçekleştirmiş ne de sosyal sistemin bekleyişlerini tam olarak gerçekleştirmiştir. Ancak orta bir yol olarak hem teknolojik sistemin hem de sosyal sistemin daha etkin olmalarını sağlamıştır[44].

Bu çalışmanın en önemli yanı, bağımsız ve çevresel bir değişken olan teknoloji ile bağımlı bir yönetimsel değişken olan organizasyon yapısının ve kullanılacak yönetim süreçlerinin belirlenmesi arasındaki ilişkileri göstermesidir.

3.4. JAMES THOMPSON'ın Temel Teknolojiler Sınıflaması

Organizasyon yapıları ile teknoloji arasındaki ilişkiler konusunda diğer önemli bir çalışma James Thompson'ın geliştirdiği ve organizasyonların kullandığı teknolojileri üç temel grupta sınıflayan çalışmadır.

Daha önce sözü edilen çalışmaların aksine Thompson çalışması uygulamalı olmayıp teorik bir nitelik taşımaktadır. Ancak bu sınıflama organizasyon yapı ve süreçleri ile teknoloji ve çevre arasındaki ilişkileri açık bir şekilde ele aldığından, durumsallık yaklaşımının gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur[45].

Thompson çalışması uygulamalı olmayıp teorik bir nitelik taşımaktadır.

Thompson'a göre kullanılan temel teknoloji bir organizasyonun yapısını belirleyen önemli bir unsurdur. Temel teknoloji bir organizasyonun inputları output'a çevirmek ve çevresine vermek üzere kullandığı süreçlerdir. *Thompson'ın teknoloji tanımının ağırlık noktası teknolojinin öngördüğü karşılıklı bağımlılık (interdependence) ve faaliyetlerin koordinasyonu ile kontrolüdür.*

Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin parçalara ayrılması ve sonunda bunların bütünleştirilmesi (koordinasyonu) zorunludur. Bu iş için kullanılacak süreçler mekanik bir nitelik gösterebileceği gibi (örneğin bir otomobil fabrikasındaki konveyör hattı), entelektüel bir nitelik de (örneğin bir danışmanlık firmasındaki analiz yeteneği) gösterebilir[46]. Thompson'a göre bir organizasyonun kullandığı temel teknolojiler üç şekilde olabilir[47].

a) **Çözümleyici (Mediating) Teknoloji:** Bu tür teknolojinin en önemli özelliği, yapılan faaliyetlerin belirli grup veya kişileri birbirine bağlamasıdır. Örneğin bir ticaret bankası para yatıranlar ile kredi alanları, Telekom telefon eden ile telefon edileni, bir sigorta şirketi belirli riskleri bir arada toplamak isteyenleri birbirine bağlayan organizasyonlardır.

   Çözümleyici teknolojide faaliyetler arası ilişkiler *bütünleyici karşılıklı ilişki (pooled interdependence)* şeklindedir. Başka bir deyişle, örneğin PTT Beşiktaş Şubesi'nin faaliyetleri, PTT Fatih Şubesi'nin faaliyetlerini etkilemez. Ancak bu şubelerin faaliyetleri sonunda genel olarak PTT organizasyonunun faaliyetlerini etkiler. Eğer PTT şubeleri etkin çalışmazsa bundan PTT organizasyonu etkilenir. Oysa Fatih PTT'sinin etkinliği Beşiktaş PTT'sinin etkinliğine bağlı değildir.

   Eğer bir organizasyon bu şekilde çözümleyici bir teknoloji kullanıyorsa bu faaliyetler bütünleyici karşılıklı ilişki halinde ise, bu organizasyonlarda standartlaştırma son derece önemli olacaktır. Standartlaştırma sayesinde organizasyonun çeşitli birimleri arasında koordinasyon ve uygunluk sağlanacaktır. Dolayısıyla bu durumda bürokratik (mekanik) organizasyon yapısı ve gayri-şahsi ilkelerin uygulanması uygun olacaktır[48].

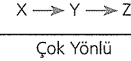
b) **Bağlı Teknoloji (Long Linked Technology):** İkinci grup temel teknoloji türü bağlı teknoloji türüdür. Bu tür teknolojinin en önemli özelliği yapılan faaliyetlerin birbirine bağlı olmasıdır. Örneğin organizasyonda B faaliyeti ancak A faaliyeti yapıldıktan sonra mümkün olabilir. Veya Fatih PTT şubesinde bir işlemin (faaliyetin) yapılabilmesi ancak Beşiktaş PTT şubesindeki belirli işlemlerin (faaliyetlerin) yapılması ile mümkün olabilir. Bu teknolojide faaliyetler arası ilişkiler *sıralı karşılıklı bağlılık (sequential interdependence)* şeklindedir. Kitle üretimi (mass –production) bu tür teknolojinin en güzel örneğidir.

   Bu tür teknoloji kullanan organizasyonlarda standartlaştırma ve özellikle planlama önem kazanmaktadır. Plan, faaliyetleri koordine etmeye yarayan temel araç olmaktadır.

c) **Yoğun Teknoloji (Intensive Technology):** Üçüncü grup temel teknoloji türü yoğun teknoloji olarak adlandırılabilecek türdür. Bu teknolojinin en önemli özelliği, bir işi başarmak için yapılacak olan faaliyetlerin hepsinin karşılıklı olarak birbirine bağlı olmasıdır. Örneğin, hastane bu tür teknoloji kullanan bir organizasyondur. Acil servise kabul edilen bir hastanın etkin tedavisi hastanedeki çeşitli birimlerin (eczane, röntgen, laboratuar, doktor, hemşire, odacı, mutfak, hastanın kendisi vs) birbirleri ile ilişkilerinin tam olmasına bağlıdır. Dolayısıyla bu tür teknolojideki faaliyetler arası ilişkiler *çok yönlü karşılıklı bağlılık (reciprocal interdependence)* şeklindedir.

Bu şekilde bir bağlılık organizasyondaki birimler arasında çok yönlü ve hızlı iletişimi, personelin empati sahibi olmasını (sorunlara başkalarının görüş açısından bakabilme yeteneği) ve personelin birbirleri ile devamlı iş ilişkisi ve anlayış birliği içinde olmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla yoğun teknoloji kullanan organizasyonlar için en uygun yapı organik organizasyon yapısıdır ve bu yapı içinde koordinasyon personelin kendini karşılıklı olarak ayarlaması (mutual adjustment) ile sağlanabilir.

Thompson'ın bu sınıflamasında, bir sonraki grup bir öncekini de içermektedir. Örneğin bağlı teknoloji, çözümleyici teknolojiyi de içerdiği gibi, yoğun teknoloji her ikisini de içermektedir. Bu temel teknoloji türleri ile organizasyon unsurları arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibi özetlenebilir[49].

Teknoloji Türü	Hâkim Olan Faaliyetler arası Karşılıklı Bağlılık	İletişim ve Karar Vermeye Etkisi	Gerekli Organizasyon Çapraşıklığı	Gerekli Olan Koordinasyon Türü	Örnek
Çözümleyici	Bütünleyici  	Az	Az	Standartlaşma	Banka
Bağlı	Sıralı  	Orta	Orta	Plan	Montaj Hattı
Yoğun	Çok Yönlü  	Çok	Çok	Karşılıklı Ayarlama	Hastane

Thompson'ın bu teknoloji sınıflaması organizasyon yapısı dışında, örneğin çatışma yönetimi (conflict management) konusunda da kullanılabilir. Çatışma yönetimi konusunda bu hususa ayrıca temas edilecektir. Bu sınıflaması ile organizasyonun en önemli fonksiyonunun, kontrolü ve koordinasyonu sağlamak olduğunu kabul eden Thompson, kullanılan teknolojinin bu hususları nasıl etkileyeceğini göstermiştir.

3.5. CHARLES PERROW'un Rutin/Rutin Olmayan İş Sınıflaması

Organizasyon yapısı ile teknoloji arasındaki ilişkiler konusunda ve bizim burada son olarak ele alacağımız diğer bir çalışma C. Perrow'un rutin / rutin olmayan iş sınıflamasıdır. Perrow'un bu çalışması da, Thompson'ın çalışması gibi uygulamalı olmayıp teorik bir nitelik taşımaktadır ve organizasyonların kullanabileceği temel teknoloji türlerini sınıflamayı ve bunları organizasyon yapıları ile ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır.

Perrow'un bu çalışması da, Thompson'ın çalışması gibi uygulamalı olmayıp teorik bir nitelik taşımaktadır ve organizasyonların kullanabileceği temel teknoloji türlerini sınıflamayı ve bunları organizasyon yapıları ile ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır.

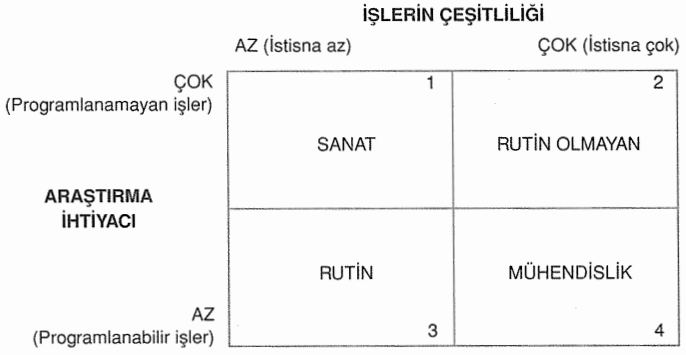
Perrow'a göre bir organizasyonda amaçları gerçekleştirmek için yapılan işler iki ana grupta toplanabilir:

- Rutin işler
- Rutin olmayan işler

Rutin işler bu işleri yapmak için tam olarak bilinen tekniklerin mevcut olduğu, bu tekniklerin genellikle aynı tür inputlara uygulandığı, metot ve teknikler konusunda belirsizliğin pek az olduğu durumları ifade etmektedir.

Rutin olmayan işler ise, pek az bilinen teknik ve metodun bulunduğu, mevcut teknik ve metotların başarılı olup olmayacağının da belirsiz olduğu, yapılacak pek çok işin olduğu, inputların standart olmadığı durumları ifade etmektedir[50].

Perrow'a göre yukarıdaki ikili sınıflama iki boyutun daha eklenmesi ile bir matrikse dönüştürülebilir. Bu yeni iki boyut *yapılacak işlerin çeşitlilik sayısı (task variability)* ile *bunları yapmak için araştırma yapmanın gerekip gerekmediğidir*. Bu duruma göre aşağıdaki gibi bir matriks geliştirilebilir.



ŞEKİL 3: RUTİN VE RUTİN OLMAYAN İŞLER

Perrow'a göre devamlı olarak yeni ve çeşitli sorunlarla karşılaşan, bu sorunları çözmek için hazır teknik ve metotlara sahip olmayan, dolayısıyla araştırma ihtiyacı yüksek olan organizasyonlar *rutin olmayan* teknolojileri kullanacaklar (Kare 2) ve bu organizasyonların yapısı da organik türde olacaktır[51].

Teknolojilerle organizasyon yapısı arasındaki temel ilişki şöyle açıklanabilir: Eğer yapılacak işler az ise, işi yapacak olanlar gerekli bilgi ve tekniklere sahipse, sonuçları önceden kestirmek mümkün

ise bu durumlarda mekanik (bürokratik) organizasyon yapısı daha uygun olacaktır. Yok, eğer sorunlar açık ve seçik değilse, yapılacak işleri tayin ve anlamak zor ise, daha önce denenmiş ve belirli teknikler mevcut değilse bu tür organizasyonlarda organik bir yapı daha uygun olacaktır[52].

Yukarıdaki 3. kare ise işlerin çeşitlilik yönünden az olduğu ve bu işlerin nasıl yapılacağı konusunda belirli tekniklerin mevcut olduğu durumu ifade etmektedir. Bu kare kitle üretimine bir örnektir. Bu durumda ise mekanik bir organizasyon yapısı daha uygun olacaktır. 1. ve 4. kareler ise, 2. ve 3. karelerin temsil ettiği uçlar arasında kalmakta ve mekanik ve organik yapı karışımı bir organizasyon yapısı uygun olmaktadır.

***

Böylece buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamalar ile durumsallık yaklaşımının teknoloji ile ilgili yönüne ilişkin çalışmaları özetlemiş bulunuyoruz. Bu çalışmalardan çıkarılabilecek genel sonuç, organizasyon yapısının tasarımında ve organizasyonda kullanılan çeşitli yönetim süreçlerinin etkinliğinde, kullanılan teknolojinin önemli bir rol oynadığıdır. Kullanılan teknoloji türüne göre faklı bir organizasyon yapısı uygun olacaktır. Yani her durum ve koşullar kendine uygun bir organizasyon yapısı gerektirecektir. Dolayısıyla klasik yaklaşımın önerdiği gibi, sadece belirli ilkeleri izleyerek her organizasyon için geçerli en iyi bir organizasyon yapısına ulaşmak mümkün değildir. Her organizasyon kendi durumu ve koşulları içinde ele alınmalıdır.

Durumsallık yaklaşımının ulaştığı genel sonuç şudur: Çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapıları ve organizasyonda kullanılan çeşitli süreçler farklılık göstermektedir.

***

Durumsallık yaklaşımının diğer önemli bir alanı organizasyon yapıları ile çevre koşulları (environment) arasındaki ilişkileri inceleyen çalışma ve araştırmalardır. Aşağıda bu konuyu ele alacağız.

4. ORGANİZASYON ve ÇEVRE (Environment)

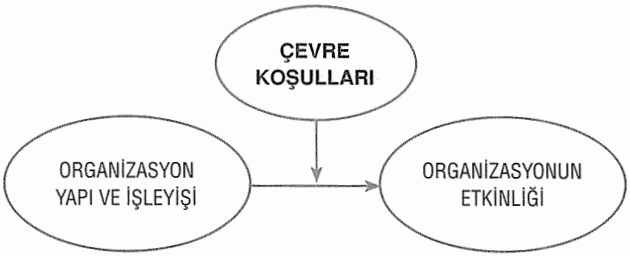
Yönetim ve organizasyonda durumsallık yaklaşımının üzerinde önemle durduğu diğer bir koşul (contingency), organizasyonların içinde faaliyette bulundukları *çevre (environment)* olmuştur. Pek çok araştırmacı çevre koşullarının organizasyonları nasıl etkilediğini, çevre koşullarına bağlı olarak organizasyon yapılarının, karar mekanizmalarının, liderlik tarzlarının vs. farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır.

Durumsallık yaklaşımının ulaştığı genel sonuç şudur: Çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapıları ve organizasyonda kullanılan çeşitli süreçler farklılık göstermektedir.

Durumsallık yaklaşımı organizasyonları birer "açık sistem" olarak ele aldığından, sorun çevresel koşulların bu açık sistemi nasıl etkilediği sorunu olmaktadır.

4.1. Çevre Anlamı ve Kavramlaştırılması

Kitabımızın sistemler yaklaşımı ile ilgili bölümünde çevre kavramı üzerinde durmuş ve organizasyonları çevresel unsurlar ile olan ilişkilerine göre "açık" veya "kapalı" sistemler olarak tanımlamıştık. Durumsallık yaklaşımı organizasyonları birer "açık sistem" olarak ele aldığından, sorun çevresel koşulların bu açık sistemi nasıl etkilediği sorunu olmaktadır. Veya daha değişik bir ifade ile durumsallık yaklaşımı, çevre koşulları niteliklerinin organizasyon yapı ve işleyişi üzerindeki etkisini araştırmaktadır[53]. Bu ilişki Şekil – 4'teki gibi gösterilebilir.



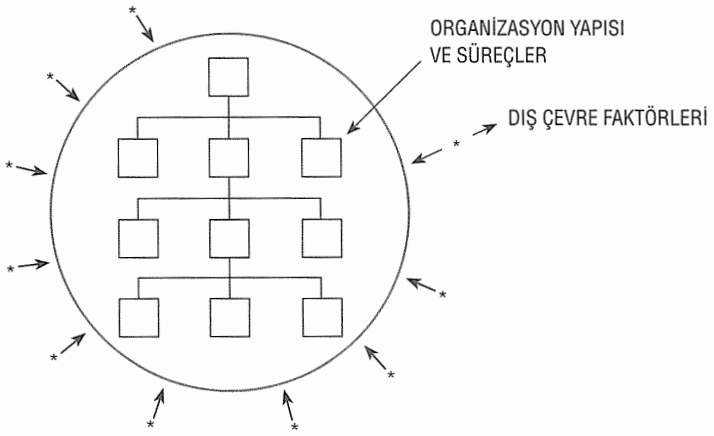
ŞEKİL 4: ÇEVRE KOŞULLARININ ORGANİZASYONA ETKİSİ

Çevre nedir? Çevre kavramının ölçülebilir boyutları nelerdir? Genel tanım olarak "çevre"yi, *organizasyonun sınırları dışında kalan her şey* olarak tanımlamak mümkündür[54].

Çevre'yi, organizasyonun sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlamak mümkündür.

Organizasyon sınırının, organizasyonun kontrolü altında olan değişkenlerle kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizgi olduğuna yine sistem yaklaşımı ile ilgili bölümde değinmiştik. Buna göre bu sınırın dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturan birer unsurdur[55]. Bu faktörlerin başında demografik yapı, ekonomik koşullar, siyasal koşullar, kültürel yapı, hukuki koşullar, coğrafi koşullar ve teknolojik koşullar gelmektedir[56]. Bu koşullardan hangileri, organizasyondaki karar sürecinde dikkate alınıyorsa, o koşulları organizasyonu direkt olarak etkileyen koşullar olarak ele almak mümkündür. Çevre'yi bu şekilde tanımlayıp kavramlaştırınca sorun, her organizasyon için bu tür çevre koşullarının neler olduğunu, bu koşulların organizasyon yapılarını ve kullanılan yönetim süreçlerini nasıl etkiledikleri ve bu koşullara karşı organizasyonun yapı ve süreçler olarak nasıl karşılık verdiğini araştırmaya kalmaktadır. Bu durum Şekil 5'teki gibi ifade edilebilir.

Bu sınırın dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturan birer unsurdur. Bu faktörlerin başında demografik yapı, ekonomik koşullar, siyasal koşullar, kültürel yapı, hukuki koşullar, coğrafi koşullar ve teknolojik koşullar gelmektedir.



ŞEKİL 5: ORGANİZASYON VE ÇEVRESİ

Ancak çevreyi, *organizasyonun sınırları dışında kalan her şey* olarak tanımlama, araştırmalar için çok genel bir tanım olarak kaldığından, çevre koşullarını ayrı ayrı unsurlar açısından incelemek daha çok kullanılan bir metot olmuştur. Örneğin çevre koşulları, *dengelilik (stability)*, *değişirlilik*, *değişim hızı*, *komplekslik (çapraşıklık)*, *belirsizlik* gibi boyutlar açısından incelenmiş ve bu boyutlara uygun olan organizasyon süreçleri araştırılmış ve araştırılmaktadır.

Yukarıda, durumsallık yaklaşımının içeriği ile ilgili olarak gelişmelerin devam ettiğini belirtmiştik. Bu gelişmenin tipik bir örneği olarak, burada sözünü ettiğimiz "dış çevre"nin kavramsallaştırılması ele alınabilir. Çevre ile ilgili çalışmalarda, çevredeki değişim durumu önemli bir boyut olarak ele alınmış, ve çevrenin, hızla değişen, yavaş değişen veya değişmeyen durumlarda olabileceği gibi bir gruplama yapılarak, bu gruplarla organizasyon yapıları ve yönetim süreçleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ancak son zamanlarda, çevre unsurlarını sadece "değişim hızı"na göre gruplamanın yeterli olmayacağını ileri süren görüşler ileri sürülmüştür. Buna göre örneğin çevresel değişim sadece "hız"a göre algılanamaz, hız yanında "değişimin yönü" (direction)de dikkate alınmalıdır. Değişim esasında bu iki değişkenin belirlediği bir "bileşke vektör"dür[57]. Başka bir deyişle değişim olayının birisi hız, diğeri ne yönde ve ne kadar yer değişimi (displacement- deplasman-yer değişimi) olduğunu gösteren "yerdeğişim"dir. Bu iki değişken "velocity"yi belirler. Pek çok çalışmada "hız" ile "velocity" eş anlamlı olarak kullanılmaktadır ki bu doğru değildir. Örneğin, bir işletmenin bulunduğu sektörde, talepteki nitelik değişmesi nedeniyle kısa sürelerde mevcut ürünler değişiklikler yapılarak yeni modeller piyasaya çıkıyorsa (sürekli değişim şeklinde - continuous change), bu durum o sektörde talepten kaynaklanan "değişim hızı"nın yüksek olduğunu gösterir. Ancak eğer yine aynı sektörde, yine talepteki nitelik değişmeleri dolayısıyla sık sık mevcut ürünlerden farklı ürün piyasaya çıkıyorsa bu durum kesikli değişim (discontinuities, displacements) dir ve bu durum sadece "hız" kavramı ile değil fakat bu yer değişimini de içeren "velocity" kavramı ile açıklamak gerekir. Çevresel değişmeleri "velocity" kavramı ile inceleyen Bourgeois ve Eisenhardt, örneğin, talep, rakipler, teknoloji ve devlet müdahalesi olmak üzere dört çeşit "velocity" ile çevresel değişmeleri kavramsallaştırmakta ve incelemektedir[58].

Vurgulamak istediğimiz çevre koşullarının hangi boyutlara göre incelenmesi gerektiği konusunda tam bir görüş birliği olmadığıdır. Değişik yazarlar çevreyi incelerken değişik boyutlar kullanmışlardır.

Bu kısa "deplasman"dan tekrar ana konumuza dönersek, vurgulamak istediğimiz çevre koşullarının hangi boyutlara göre incelenmesi gerektiği konusunda tam bir görüş birliği olmadığıdır[59]. Değişik yazarlar çevreyi incelerken değişik boyutlar kullanmışlardır. Bir fikir vermek üzere aşağıya hangi yazarların çevre konusunda ne tür boyutlar kullandıklarını çıkarıyoruz[60].

Yazar(lar)	**Çevre Boyutları**	
Emery ve Trist (1965)	İlişkisiz	Karşılıklı İlişkili- çalkantılı
Terrebery (1968)	Durgun	Çalkantılı (turbulent)
Thompson (1967)	Homojen Dengeli	Heterojen Değişken
Aldrich (1972)	Dengelilik Yoğunlaşmış Homojen	Dengesizlik Dağınık (dispersed) Heterojen
Child (1972)	Basit Durgun	Çapraşık (kompleks) Değişken
Burns ve Stalker (1961)	Az Değişirlilik	Yüksek Değişirlilik
Lawrence ve Lorsch (1969)	Dengeli	Değişir
Hinings (1974) Bourgeois ve Eisenhardt (1988)	Kestirilebilir (predictable) Düşük "velocity"	Kestirilemez Yüksek "velocity"

Bazıları eş anlamlı fakat değişik kelimelerle ifade edilen bu boyutların hepsi net tanımlamalara ve ölçülebilir boyutlarının belirlenmesine ihtiyaç göstermektedir. Ayrıca sağlıklı bir araştırma için bunların nasıl ölçülebileceği de gösterilmelidir. Ancak biz burada sadece bunları belirtmekle yetineceğiz.

Şu hale göre "çevre", organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen bir koşul olarak ele alındığında, çevresel koşulların yukarıdaki boyutlarla ifade edilen niteliklerine göre "en uygun" sayılacak yapı ve süreçler farklı olacaktır. Örneğin çevresel koşulların durgun ve kestirilebilir (predictable) olduğu bir ortamda faaliyet gösteren bir organizasyonun yapısı, çalkantılı bir ortamda faaliyet gösteren bir organizasyonun yapısından ve kullandığı süreçlerden farklı olacaktır. Böyle bir araştırmada "kestirilebilir çevre", "çalkantılı çevre" kavramlarının tanımı, nasıl ölçülecekleri bunlarla organizasyon yapısını karakterize eden hangi değişkenin ilişkisinin inceleneceği önemli bilimsel metot ve araştırma konularıdır. Bu konuda da, daha önce ele aldığımız organizasyon-teknoloji ilişkileri kısmındakilere benzer önemli uygulamalı ve teorik çalışmalar bulunmaktadır. Aşağıda bu tür çalışmalardan bazılarını ve ulaştıkları sonuçları ele alarak "çevre"nin hangi boyutları itibarıyla nasıl kavramsallaştırıldığı ile ilgili örnekler üzerinde duracağız. Ele alacaklarımız şu çalışmalar olacaktır:

- Burns ve Stalker Çalışması
- Lawrence Lorsch Çalışması
- Emery Trist Çalışması
- James Thompson Çalışmaları
- Robert Duncan Çalışması

4.2. BURNS – STALKER Çalışması (TAVISTOCK Enstitüsü Çalışması)

Organizasyon – Çevre ilişkileri konusunda en çok bilinen çalışmaların başında Londra Tavistock Enstitüsü'nden Tom Burns ile G. M. Stalker'in 1961'de İngiltere'de 20 endüstri işletmesi üzerinde yaptıkları araştırma gelmektedir.

Burns ve Stalker şu sorunun cevabını araştırmışlardır: *İşletmelerin organizasyon yapıları ve yönetim uygulamaları (süreçler) dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilenmektedir?*

Burns ve Stalker İskoçya'da bir kurumun desteklediği bir araştırmada 20 işletmeyi ayrıntılı bir şekilde incelemişlerdir. Ancak bu araştırmada herhangi bir ölçme (measurement) yapılmamış, araştırma metodu olarak ayrıntılı mülakat kullanılmıştır[61]. Burns ve Stalker'in saha sosyolojisi (field -sociology) ve sosyal antropoloji ile ilgili araştırmalarda yaygın olarak kullanıldığını belirttikleri bu metotla, başta işletme tepe yöneticileri olmak üzere pek çok yönetici mülakata tabi tutulmuş, çeşitli alanlarda gözlemler yapılmış ve davranışları etkileyen ilke ve yöntemler belirlenmiştir[62].

Burns ve Stalker'in incelediği işletmeler arasında sun'i ipek işletmesi bir aşırı ucu (extreme) oluştururken elektronik işletmeleri de öbür aşırı ucu oluşturmuştur[63]. Rekabetin çok kuvvetli olduğu bir endüstri dalında çalışan suni ipek işletmesi için maliyetleri minimumda tutmak ve mümkün olduğu kadar etkin çalışmak yaşamının ilk şartları olmaktadır. Buna karşılık elektronik endüstrisinde sürekli olarak yenilik yapmak ve daha gelişmiş parçaları kullanmak, esnek ve yaratıcı olmak başarının temel şartlan olmaktadır. Dolayısıyla suni ipek işletmesinde merkezi, iş tariflerinin ayrıntılı olarak yapıldığı ve ayrıntılı politika, ilke ve yöntemlere dayanan bir yönetim tarzının bulunmasına karşılık; elektronik işletmelerinde görev tanımlarının ayrıntılı olmasından bilinçli olarak kaçınılmış, emir-komuta zinciri açık bir şekilde belirlenmemiş, personelin yaptığı iş haftadan haftaya veya aydan aya değişen ve sorunların çözümünde otorite'den hareket yerine bilgi'den hareketi esas alan bir yönetim tarzı belirlenmiştir[64].

Burns ve Stalker, "çevre" unsurunu "teknoloji ve pazardaki değişme hızı" boyutuna göre incelemişlerdir[65]. Buradaki değişme hızı yeni buluşların ortaya çıkması, teknolojik yenilikler, yeni ve değişik

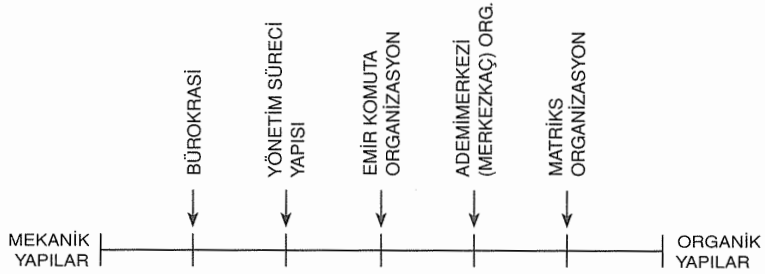
mal talebindeki artış gibi konuları içermektedir. Teknoloji ve pazar ile ilgili bu tür değişimler ve değişim hızı işletmelerdeki yönetim süreçlerini etkileyen en önemli unsur olarak belirlenmiştir. Başka bir deyişle kullanılan yönetim süreçleri bir bağımlı değişken olarak ele alınmıştır[66]. Bu çalışmalar sonucu, Burns ve Stalker, işletmelerdeki organizasyon yapılarını "mekanik" (mechanistic) ve "organik" (organic), olmak üzere iki grupta sınıflandırmışlardır[67].

Burns ve Stalker, işletmelerdeki organizasyon yapılarını "mekanik" ve "organik", olmak üzere iki grupta sınıflamışlardır.

Mekanik organizasyon yapısı, çevre koşullarının durgun ve dengeli (stable), değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapı; organik yapı ise çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda en uygun organizasyon yapısı olarak belirtilmektedir. Günümüz iletişim ve bilişim teknolojilerinin ulaştığı düzey ve küreselleşme ortamında bu sınıflamanın önemi daha da artmıştır.

Mekanik organizasyon yapısı, çevre koşullarının durgun ve dengeli (stable), değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapı; organik yapı ise çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda en uygun organizasyon yapısı olarak belirtilmektedir.

Mekanik ve organik organizasyon yapıları bir değişim doğrultusu üzerinde iki ucu temsil eden yapılar olarak gösterilebilir. Bu iki uç arasında ise değişik yapı türleri yer almaktadır[68].



ŞEKİL 6: MEKANİKTEN ORGANİĞE ORGANİZASYON YAPILARI

Mekanik olarak adlandırılan organizasyon yapısının özellikleri şunlardır[69]:

- İşletmenin karşı karşıya olduğu problem ve işler belirli uzmanlık alanlarına bölünmüştür.
- İşletmedeki her personel, bütün işletmeyi ilgilendiren amacı dikkate almak ve ona göre davranmak yerine, kendi departmanının faaliyet alanına giren ve bütünün çok küçük bir parçası olan amaçlara göre davranmaktadır.
- Her uzmanlık ve fonksiyonel kademedeki haklar ve sorumluluklar ayrıntılı olarak belirlenmiş ve buralarda hangi teknik ve metotların kullanılacağı kararlaştırılmıştır.
- Otorite ve emir-komuta ilişkileri açık ve seçik olarak belirlenmiştir.
- Örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler, esas itibariyle ast-üst ilişkisi şeklindeki dikey ilişkilerdir.
- Yapılacak işler ve gösterilecek davranış büyük ölçüde üst kademelerdekilerin verdikleri kararlar ve emirler doğrultusundadır.

- Emir-komuta ve kurmay personel arasındaki farklılıklar açık-seçik olarak belirlenmiştir.
- Kontrol alanı genellikle dardır ve yakından nezaret vardır.

Organik olarak adlandırılan organizasyon yapısının başlıca özellikleri şunlardır:

- Örgüt üyelerinin yapacakları işler sürekli olarak, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır.
- Ayrıntılı ve "dar" görev tanımları yerine, "iş genişletmesi (Job enlargement"ne dayanan sistem esastır.
- Pek çok karar alt kademelerde verilir ve ademimerkeziyet esastır.
- Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlanmak yerine, problemlere çözüm bulabilecek kişilerle temas ve ilişkiye önem ve ağırlık verilmektedir.
- Personelin belirli işlerde ihtisaslaşmasından çok personelin yapacağı işin organizasyonun genel amaçlarına göre sürekli olarak değişmesi esastır.
- Yatay iletişim en az dikey iletişim kadar önemlidir.
- Örgüt üyeleri arasındaki iletişim emir-komuta haberleşmesinden çok, danışma (consultation) niteliğindedir.
- Organizasyon genel olarak çevre faktörlerine karşı daha açıktır.
- Organik yapı, mekanik yapının sahip olduğu ilişki ve görevlerdeki açıklık ve hiyerarşik yapıdan uzaklaşan bir yapıdır.
- Mekanik yapıda personel kendi fonksiyonel alanı içinde kendi işi üzerinde çalışır. Kendi işini teknik olarak en iyi bir şekilde yapması beklenir. Başkalarının ne yaptığı onu ilgilendirmez. Oysa organik yapıda personel ne işi yapacağını ve nasıl yapacağını sürekli olarak başkaları ile haberleşerek geliştirir.

Burns ve Stalker'in araştırmaları sonucu ulaştıkları genel sonuç şu olmuştur. Eğer organizasyon yapısı ile organizasyonda kullanılan süreçler çevre koşullarına bağlı olan bir bağımlı değişken olarak ele alınırsa, "en iyi" sayılacak bir organizasyon yapısına ulaşmak için izlenecek bir seri ilke (prensip) yoktur. Çevre koşullarının özelliklerine göre uygun olan organizasyon yapısı farklı olacaktır. Çevre koşullarının hızla değiştiği bir ortamda çalışan işletmeler için organik organizasyon yapısı daha uygun olacaktır. Oysa çevre koşullarının durgun ve dengeli olduğu durumlar için mekanik organizasyon yapısı daha uygun olacaktır. Yöneticilerin bunun bilincinde olmaları, kendi başarıları kadar yönetici seçimi ve yetiştirilmesi açısından da önemlidir[70].

Çevre koşullarının hızla değiştiği bir ortamda çalışan işletmeler için organik organizasyon yapısı daha uygun olacaktır. Oysa çevre koşullarının durgun ve dengeli olduğu durumlar için mekanik organizasyon yapısı daha uygun olacaktır.

Bazı yöneticiler organik bir yapı içinde çalışmakta zorluk çekecekleri gibi, bazıları da, özellikle organik bir yapıya alışmış olanlar, mekanik organizasyon yapısının gereklerine uymakta zorluk çekeceklerdir. Mekanik ve organik yapıların birbirinden olan farklılıklarını daha açık hale getirebilmek için Gary Dessler'den alınan aşağıdaki tablo yararlı olacaktır[71].

Mekanik ve Organik Organizasyon Yapıları Arasındaki Farklar

	Mekanik	Organik
Planlama		
Amaçlar	Spesifik	Genel
Standartlar	Katı – Rijid	Esnek
İlke ve Yöntemler	Çok ve spesifik	Az ve geniş
Planlar	Ayrıntılı ve az esnek	Genel ve esnek
Tahminler	Geçmişin trendi	Kalitatif, geleceği tahmin
Karar Verme	Yönetim Bilimi Teknikleri	Yaratıcılık-Sezgi
Organizasyon		
Emir-komuta ilişkisi	Açık-Sapma Yok	Geniş-Sapma Mümkün
Emir-komuta-Kurmay	Açık seçik farklılaşma	Pek az farklılık
Departmanlara Ayırma	Uzmanlaşmış birimler	Genişletilmiş birimler
Yetki Devri	Az	Çok
Kontrol Alanı	Dar	Geniş
Koordinasyon	Emir-Komuta zinciri ile	Özel Koordinatörler ile
Düzenleme – Yetiştirme		
Görev Tanımları	Açık seçik, dar kapsamlı	Geniş, "açık uçlu"
İş Spesifikasyonları	Eğitim, yetenek	Eğitim, potansiyel
Seçim Metotları	Özel performans testleri	Genel eğitim ve tutum testleri
Performans Kriteri	Özel ve output'a bağlı	Genel ve geliştirmeye bağlı
Performans Değerleme	Grafik değerleme ölçekleri	Kritik olaylar
Eğitim – Yerleştirme	Yetenek eğitimi	Organizasyon Geliştirme
Emir-Komuta		
Liderlik tarzı	Otokratik eğilimli	Demokratik
Liderlik yapısı	Önceden planlanmış	Planlanmamış
Motivasyon kaynağı	Dışsal (extrinsic)	İçsel (intrinsic)
Psikolojik ortam, iklim (climate)	Planlı, performansa yönelik	Katkıda bulunucu, Geliştirmeye yönelik
Kontrol		
Standartlar	Belirli, etkinliğe yönelik	Genel, bilgi verici
Kontrol tarzı	Yukarıda belirlenmiş	Kendi kendini kontrol
Performans kontrolü	Sık	Seyrek
Ağırlık	İşin nasıl yapıldığı üzerinde	Sonuç üzerinde

Kaynak: Gary DESSLER, Management Fundamentals: A Framework, 1979, s. 12

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere mekanik ve organik organizasyon yapıları, gerek yapı açısından gerek bu yapı içinde kullanılan çeşitli süreçler açısından farklılık göstermektedir.

Organizasyon ile çevre arasındaki ilişkileri araştıran ikinci önemli çalışma Lawrence Lorsch çalışmasıdır. Aşağıda bu çalışmayı ele alacağız.

4.3. LAWRENCE LORSCH Çalışması

Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından 1967'de ABD plastik endüstrisinden 6, ambalaj (container) endüstrisinden 2 ve gıda endüstrisinden 2 olmak üzere toplam 10 işletme üzerinde yapılan bu araştırma da, durumsallık yaklaşımının gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Bu araştırmada Lawrence ve Lorsch şu temel sorunun cevabını araştırmışlardır: *Değişik çevre koşulları altında hangi tür organizasyon yapıları daha etkindir*[72]*?*

Lawrence ve Lorsch bu araştırmalarında üç önemli kavram kullanmışlardır. Bunlar;

- Farklılaşma (differentiation)
- Birleştirme - Koordinasyon (integration)
- Çevre ve belirsizlik (uncertainty) kavramlarıdır.

Lawrence ve Lorsch araştırmalarında üç önemli kavram kullanmışlardır. Bunlar *farklılaşma*, *koordinasyon*, *çevre ve belirsizlik* kavramlarıdır.

> Lawrence ve Lorsch araştırmalarında üç önemli kavram kullanmışlardır. Bunlar farklılaşma, koordinasyon, çevre ve belirsizlik kavramlarıdır
>
> Farklılaşma, organizasyondaki birimler arasındaki formal yapı farklılıkları ile bu birimlerde çalışanların zihni (bilişsel-cognitive) ve hissel (emotional) yönelimlerini (orientation) ifade etmektedir.

Farklılaşma, organizasyondaki birimler arasındaki formal yapı farklılıkları ile bu birimlerde çalışanların zihni (bilişsel-cognitive) ve hissel (emotional) yönelimlerini (orientation) ifade etmektedir. Farklılaşma kavramı aşağıdaki dört boyuta göre ölçülmüştür[73]:

Boyut	Örnek
I. Organizasyon Yapısının Formalliği:	Önceden belirlenmiş ilke, yöntem ve ilişkilere büyük ağırlık verme.
II. Amaçlar Karşısındaki Yönelim:	Pazar amaçlarına ağırlık verme, maliyet (üretim) amacına ağırlık verme.
III. Zaman Karşısındaki Yönelim:	Uzun veya kısa dönemli amaçlar, geri besleme (feedback) süresi.
IV. Kişilerarası ilişkilerdeki Yönelim:	Başkaları ile işi yapıp başarmak amacı ile veya iyi geçinmek amacı ile ilişki kurma.

Koordinasyon (bütünleşme, integration) ise, organizasyon birimleri arasındaki bilgi akışı ve yardımlaşmanın durum ve kalitesi ile bunun nasıl sağlandığı konularını içermektedir. Koordinasyon, emir-komuta hiyerarşisi; ilke, yöntem ve standartlar sistemi; dar kontrol alanı ve geçmişi örnek alma (precedent) gibi bilinen (conventional) araçlar yardımı ile sağlanabilir. Ayrıca, koordinasyon sağlamakla görevli özel birimler oluşturma, fonksiyonlar arası sürekli veya geçici ekipler (team) oluşturma, matriks organizasyon yapısı kurma gibi yeni (nonconventional) araçlar da koordinasyon sağlamaya yardımcı olabilir.

> Koordinasyon (bütünleşme, integration) ise, organizasyon birimleri arasındaki bilgi akışı ve yardımlaşmanın durum ve kalitesi ile bunun nasıl sağlandığı konularını içermektedir.

Çevre ise esas itibariyle belirsizlik boyutuna göre değerlenmiştir. Bir organizasyonun veya organizasyon içindeki birimlerin (departmanların) ilişkili oldukları çevrenin aşağıdaki üç boyut itibariyle farklı olabileceği varsayılmıştır:

Çevre esas itibariyle belirsizlik boyutuna göre değerlenmiştir.

1. Koşullardaki zaman içinde değişme hızı
2. Belirli bir zamandaki koşullar hakkında bilgi elde etmedeki belirlilik derecesi
3. Çeşitli kararların sonuçları hakkında feedback elde etmekle geçen süre

Lawrence ve Lorsch araştırmasının hipotezi şu olmuştur[74]. Değişme hızı yüksek, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve feedback süresi uzun olan bir ortamda faaliyet gösteren organizasyonların farklılaşma derecesi yüksek olacaktır. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde, bütünleşme ihtiyacı da yüksek olacak ve bunu başarmak güç olacaktır.

Araştırmaya konu olan işletmelerin hepsinde pazarlama, üretim ve araştırma ve geliştirme departmanları vardır. 10 işletmenin bu üç departmanı ile ilgili çevre koşulları belirsizlik boyutu açısından incelenmiştir. Bu incelemede dokuz bölümden oluşan soru karnesi (questionnaire) kullanılmış ve sonuçlar Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir[75]. Örneğin plastik endüstrisindeki işletmelerin pazarlama, üretim ve araştırma-geliştirme (AR-GE) departmanlarının belirsizlik açısından durumu şöyledir[76].

Çevre Koşullarının Nispi Belirsizliği

Departman ve çevresi	Bilginin Açık-Seçikliği	Sebep-Sonuç İlişkilerindeki Belirsizlik	Kesin Geriakış Süresi	Toplam Değer
AR-GE	3.7	5.3	4.9	13.9
Pazarlama	2.4	3.8	2.8	9.0
Üretim	2.2	3.5	2.7	8.4

Yukarıdaki rakamlar büyüdükçe ilgili alanda belirsizlik de artmaktadır. Yukarıdaki tablonun gösterdiği en önemli sonuç, plastik endüstrisinin üç alt-çevresinin belirlilik (veya belirsizlik) açısından farklı bir durum gösterdikleridir. Dolayısıyla bu endüstri dalında çalışan bir işletmenin, bu alt-çevrelerle ilişkili departmanlarının (birimlerinin) da yapısı ve işleyişi (farklılaşma ve bütünleşmesi) farklı olacaktır. Başka bir deyişle, sadece organizasyonun bütünü itibariyle değil, fakat aynı organizasyonun çeşitli birimleri (departmanları) dahi ilişkili oldukları altçevre unsurlarının özelliklerine göre yapı ve işleyiş olarak birbirlerinden farklı olabilirler.

Değişik alt-çevre koşullarının varlığı, ilgili organizasyon birimlerinden farklı normal ilişkiler ve görevler, farklı ilke ve yöntemler, farklı kontrol ve değerleme sistemleri ile farklı zaman ve amaç yönelimlerini gerektirecektir[77]. Dolayısıyla bir departman örneğin mekanik bir organizasyon yapısını esas alırken, aynı organizasyon içindeki başka bir departman Sistem – 4 tipi veya organik bir yapıya sahip olabilecektir.

Lawrence ve Lorsch araştırmasının ulaştığı genel sonuç şu olmuştur: Bir organizasyon biriminin iç yapısı (farklılaşma ve bütünleşme) ilgili çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekil alacaktır.

Lawrence ve Lorsch araştırmasının ulaştığı genel sonuç şu olmuştur: Bir organizasyon biriminin iç yapısı (farklılaşma ve bütünleşme) ilgili çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekil alacaktır. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış ve bütünleşmiş olması uygun olurken, durgun ve belirli bir ortam, organizasyon birimlerinde fazla bir farklılaştırma gerektirmeyecektir[78]. Birinci gruptaki organizasyon birimleri bütünleşme araçlarını kullanmak zorunda kalırken; ikinci gruptakiler için bilinen araçlar; örneğin formal organizasyon yapısı, ilke, prensip ve yöntemler, plan ve bütçeler koordinasyonu sağlamak için yeterli olacaktır.

Lawrence Lorsch araştırmasının sonuçlarını genel olarak aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür[79].

	Plastik İşletmeleri	Gıda İşletmeleri	Ambalaj İşletmeleri
Yapı Unsuru			
Belirsizlik	Yüksek ⟷		Az
Farklılaşma Derecesi	Yüksek ⟷	Orta ⟷	Az
Başlıca Bütünleşme Araçları			
	Koordinasyonla görevli birimler	Koordinatör kişiler	Yok
Yeni Araçlar (Nonconventional)			
	Sürekli fonksiyonlararası ekipler (teams)	Geçici fonksiyonlararası ekipler	Yok
Bilinen (Conventional)			
	- Yönetim Hiyerarşisi - Plan, Bütçe, İlke ve Yöntem (PBİY)Sistemi	- Yönetim Hiyerarşisi - PBİY Sistemi	- Yönetim Hiyerarşisi - PBİY Sistemi

Lawrence Lorsch araştırmasının şu amaca hizmet ettiği söylenebilir: Organizasyon içindeki her birimin yapı ve süreçlerini (formalleşme derecesi, liderlik tarzı, iletişim tarzı, kişilerarası ilişkiler vs.) bu birimin içinde bulunacağı alt çevrenin özelliklerine (değişim, belirsizlik) uygun olarak belirlemek gerekecektir[80]. Aksi halde organizasyon biriminin etkinliği azalacaktır. Bu araştırma da "en iyi organizasyon yapısı"nın mevcut olmadığını, "en iyi"nin çevre koşullarına göre değiştiğini göstermiştir. En iyi (ve başarılı) organizasyon yapısı, çevre koşullarının özellikleri ile uyum içinde olan organizasyon yapısıdır.

4.4. EMERY – TRIST Çalışması

Londra Tavistock Enstitüsü'nden Fred Emery ile Eric Trist'in yapmış olduğu çalışma, organizasyon çevre ilişkilerinin anlaşılması, kavramlaştırılması ve kullanılması konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. 1965'te yayınladıkları ve "Organizasyon Çevrelerinin Etkileyici Doku-Yapısı" (The Causal Texture of Organizational Environments) adını verdikleri makalelerinde Emery ve Trist bir organizasyonun veya organizasyonun çeşitli alt birimlerinin ilişkili olabilecekleri çevreleri sınıflamışlar ve bu çevrelerle ilişkileri uyumlu ve sürekli olarak yürütebilmek için ne gibi yolların (stratejilerin) izlenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır[81]. Bu çalışmalarında Emery ve Trist, mekanik bir şekilde, belirli, üniversal sayılan ilkelerin ve karar yöntemlerinin her organizasyonda uygulanamayacağını, yapılması gereken ilk işin organizasyonun ilişkide bulunduğu çevrelerin anlaşılması ve özelliklerinin belirlenmesi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Emery ve Trist bir organizasyonun veya organizasyonun çeşitli alt birimlerinin ilişkili olabilecekleri çevreleri sınıflamışlar ve bu çevrelerle ilişkileri uyumlu ve sürekli olarak yürütebilmek için ne gibi yolların (stratejilerin) izlenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır

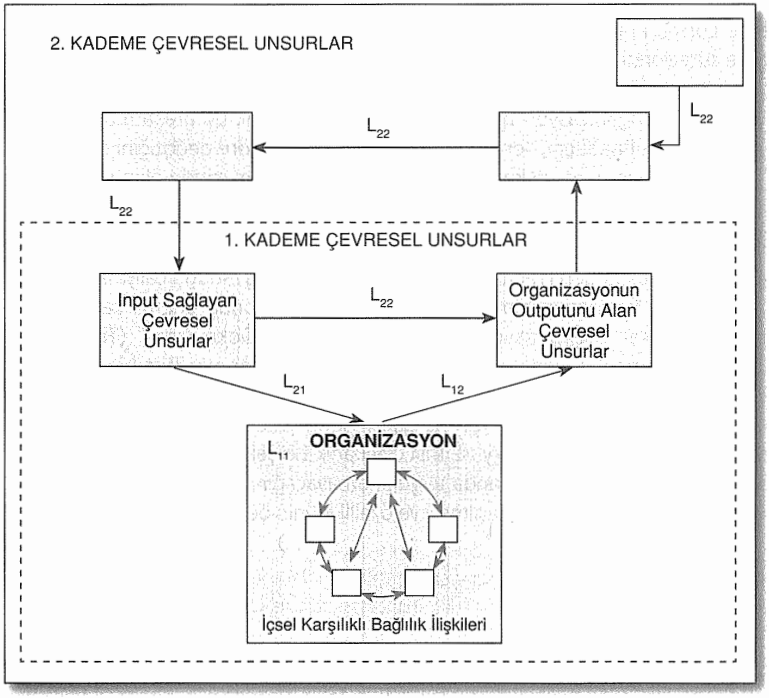
Bu çalışmaları sonunda Emery ve Trist ilişkili oldukları çevrelerin özelliklerine göre organizasyonların yapılarının farklı olacağını belirtmişler, fakat daha önce ele aldığımız çalışmaların aksine, bu farklı yapının nasıl olacağı üzerinde durmamışlardır[82]. Çalışmanın ağırlık noktası, çevrelerin sınıflandırılması ve özelliklerinin belirlenmesi ile bu çevrelerle ilişkileri yürütebilmek için ne tür stratejilerin (yolların, davranışların) uygun olacağı üzerindedir.

Emery ve Trist organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkileri incelerken dört tür ilişki üzerinde durmuş ve en önemli ve güç olanının dördüncü tür olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar;

Emery ve Trist organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkileri incelerken dört tür ilişki üzerinde durmuş ve en önemli ve güç olanının dördüncü tür olduğunu belirtmişlerdir.

1. İçsel karşılıklı bağlılık ilişkileri (internal interdependencies)
2. Input alışveriş karşılıklı bağlılık ilişkileri (input transactional interdependencies)
3. Output alışveriş karşılıklı bağlılık ilişkileri (output transactional interdependencies)
4. Çevresel karşılıklı bağlılık ilişkileri (environmental interdependencies)

Bu ilişkilerden birincisi bir organizasyonun iç birimleri arasındaki *içsel karşılıklı bağlılık* ilişkileridir. İkinci grup ilişki organizasyonunun inputlarını aldığı çevreler ile olan *input alışveriş karşılıklı bağlılık* ilişkileridir. Üçüncü grup ilişki organizasyonunun outputlarını gönderdiği çevrelerle olan *output alışveriş karşılıklı bağlılık* ilişkileridir. Nihayet dördüncü grup ise *çevresel karşılıklı bağlılık* ilişkileri olarak adlandırılabilecek olan ilişkilerdir. Bu grup ilişkiler ikinci ve üçüncü grup ilişkilerin dışında kalan, esas itibariyle çevresel unsurların kendi aralarındaki ilişkileri ifade eden (organizasyon ile çevreler arasında değil), dolayısıyla organizasyonun faaliyetlerini endirekt olarak etkileyen ilişkilerdir. Ancak organizasyonun direkt olarak ilişkili olduğu çevreleri etkilemeleri ve endirekt ilişki nedeniyle bu grup ilişkiler en önemli olanıdır. Bu dört grup ilişki (linkages) *L kodu* ile Şekil 7'deki gibi gösterebilir[83].



ŞEKİL 7: 4 GRUP İŞLETME-ÇEVRE İLİŞKİLERİ (Kaynak: Robert Miles, Macro Organizational Behavior, 1980)

L_{11}: İçsel karşılıklı bağlılık ilişkileri
L_{21}: Input alışveriş karşılıklı bağlılık ilişkisi
L_{12}: Output alışveriş karşılıklı bağlılık ilişkisi
L_{22}: Çevresel karşılıklı bağlılık ilişkisi

L_{11} türü ilişkiler organizasyonun kontrolü altında olan ve departmanlar arası koordinasyon, anlaşmazlıklar, otorite ve güç ilişkileri, bütçeleme vs. şeklinde beliren ilişkilerdir. Bu tür ilişkilerde güçlük daha çok farklılaşmış organizasyonlarda (Lawrence-Lorsch) görülmektedir. Ancak diğer ilişki türleri ile karşılaştırıldığında bu grup önemli bir sorun değildir.

L_{21} ve L_{12} türü ilişkiler, organizasyonun birinci derecedeki dış çevre unsurları ile olan direkt ilişkilerini ifade eder. Organizasyonun hammadde, malzeme, teçhizat, para, eleman vs. sağladığı çevre unsurları (input sağlayan çevreler- tedarik kaynakları) ile organizasyonun mal ve hizmetlerini alan (müşteriler- pazar) çevre unsurları arasındaki ilişkiler, organizasyonun kısmen hâkim olabileceği, etkileyebileceği tür ilişkilerdir. Bu tür ilişkilerde her iki taraf birbirini tanımaktadır ve aralarındaki ilişki her iki taraf için de yararlıdır. Organizasyonlar bu çevre unsurları ile ilişkilerini yürütürken rekabeti azaltıcı çeşitli anlaşmalar, içeriden ilişki kurma (cooptation), bilgi alışverişi vs gibi çeşitli yollar izleyebilirler. İlişki direkt olduğu için organizasyon, bu çevre unsurlarındaki değişmeleri dikkatle ve sıhhatle izleyebilir ve bünyesinde gerekli önlemleri alabilir. Bu araştırmanın sonuçları ile çok daha sonraları geliştirilen Kaynak Bağımlılığı ve İşlem Maliyeti yaklaşımları arasındaki benzer bakış açıları dikkat çekicidir.

L_{22} türü ilişkiler organizasyon için anlaşılması ve izlenmesi en güç olan, organizasyonun etkileme gücü en az olan ilişkilerdir. Toplumu oluşturan çeşitli unsurlardan (kültürel özellikler ve kurumlar, siyasi yapı ve işleyişi, kanunlar, devlet müdahalesi, kamuoyu, ideolojik anlayışlar, ekonomik durum ve kurumları, teknolojik düzey ve gelişmeler, uluslararası ilişkiler vs) organizasyonun direkt ilişkili olduğu birinci kademe çevre unsurları (alıcılar, satıcılar) arasındaki ilişkiler L_{22} türü ilişkileri oluşturmaktadır. Hiçbir organizasyonun toplumdaki bu tür ilişkilerden etkilenmemesi mümkün değildir[84]. Bu tür ilişkiler her organizasyonun içinde bulunduğu ve yapısını etkileyen bir çeşit doku (causal texture) oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu dokunun yapısındaki değişiklikler organizasyonları da etkilemektedir.

L_{11}, L_{12}, L_{21} ve L_{22}, türü ilişkiler her organizasyonun içinde bulunduğu ve yapısını etkileyen bir çeşit doku (causal texture) oluşturmaktadır.

Emery ve Trist'e göre aralarında L_{22} türü ilişkilerin bulunduğu çevreler dört çeşit özellik gösterebilir[85].

1. Durgun, dağınık (placid, randomized)
2. Durgun, yoğunlaşmış, kümelenmiş (placid, clustered)
3. Dengesiz, tepki gösterici (disturbed, reactive)
4. Çalkantılı (turbulent field)

Bu özellikler, çevre unsurlarının *karşılıklı ilişkilerin kuvveti* (strength of interconnectedness) ve *değişim hızı* (rate of movement) boyutlarına göre sınıflanmasından ortaya çıkmaktadır. *Karşılıklı ilişkilerin kuvveti* boyutu, bir çevresel unsurun oluşturduğu değişmenin diğer çevreleri etkileme derecesini belirtmektedir.

Karşılıklı İlişkilerin Kuvveti

Az ⟵⟶ Yüksek

Eğer çevreler arası karşılıklı ilişkilerin kuvveti az ise, belirli bir çevre unsurundaki değişme diğerlerini etkilemeyecek, bu durumda çevre unsurlarını kavramak (comprehend) ve ilişki kurmak nispeten kolay olacaktır. Bu ilişkinin yüksek olduğu durumlarda ise, bir çevre unsurundaki değişimin nerede ve nasıl duracağını kestirmek zordur, dolayısıyla organizasyonun çeşitli kararlar alarak bu değişime uyması da zordur. Değişim hızı ise çevresel unsurlardaki değişimin hızı ile ilgilidir.

Değişim Hızı

Yavaş ⟵⟶ Yüksek

Çevresel unsurlardaki yüksek değişim hızı, özellikle önceden kestirilmesi güç olan değişiklikler, organizasyon için önemli bir belirsizlik kaynağı olacaktır[86]. Bu iki boyuta göre sınıflandığında L_{22} türü ilişkilerle ilgili olarak yukarıdaki dört çevre tipi şöyle gösterilebilir.

Çevrelerin Etkileyici Doku Yapısı

Çevre Tipi	Değişim Hızı	Karşılıklı İlişkilerin Kuvveti
1	Durgun (Az)	Dağınık (Az)
2	Durgun (Az)	Yoğunlaşmış (Orta-Yüksek)
3	Dengesiz (Yüksek)	Tepki Gösterici (Orta-Yüksek)
4	Çalkantılı (Çok Yüksek)	Karşılıklı bağlı (Yüksek)

1. Çevre tipi olan *durgun dağınık çevre*, bir organizasyon için en az tehlikeli olan doku yapısıdır. Bir defa değişim hızı çok düşüktür. İkincisi, çevresel unsurlar arasındaki ilişkiler zayıftır. Bu durumda bir organizasyondaki karar organları, büyük ölçüde belirlilik şartları altında, kısa vadeli ve tek taraflı taktiklerle kararlar verebilirler.

2. Çevre tipi olan *durgun-yoğunlaşmış çevre*, değişim hızı az olmakla beraber, bazı çevresel unsurların bir araya gelerek bazı birlikler koalisyonlar oluşturdukları durumu ifade etmektedir. Örneğin, pazarlama kanalının son halkasını oluşturan perakendecilerin birleşerek bir Perakendeciler Cemiyeti kurduklarını varsayalım. Böyle bir durumda, organizasyon karar verirken bu durumu dikkate almak, bu grubun amaç ve çıkarlarını anlamak ve tek taraflı hareketten kaçınmak zorundadır. Çevresel unsurların kendi aralarındaki ilişkiler (perakendecilerin birleşmesi) organizasyonun kararlarını ve faaliyetlerini etkileyen bir sınırlama yaratmaktadır. Aynı şekilde monopol niteliği gösteren bir pazar da bu tür çevreye bir örnektir[87].

3. Çevre tipi olan *dengesiz-tepki gösterici çevre*, yukarıdaki ilk iki türden daha komplekstir. Bu tür çevreye en güzel örnek oligopol türü bir yapıdır. Böyle bir yapıda benzer konuda çalışan organizasyonlar hem birbirleri ile yarışmakta, hem de birbirlerinin kararlarına tepki göstermektedirler. Yatay bütünleşme ve işletmeler arası birleşmeler, organizasyonların bu tip çevre unsurlarına karşı tepki olarak nitelenebilir. Bu tip çevrelerde, organizasyonların, sonu iflasla bitebilecek olan çekişmelere ne zaman gireceklerini (veya girmeyeceklerini) iyi kararlaştırmaları gerekecektir[88].

Çalkantılı çevre, organizasyonlar için ilişki kurmanın ve yürütmenin en zor olduğu bir çevresel ilişkiler topluluğudur.

4. Çevre tipi olan *çalkantılı çevre*, organizasyonlar için ilişki kurmanın ve yürütmenin en zor olduğu bir çevresel ilişkiler topluluğudur. Bu tip bir çevrede hem değişim hızı çok yüksektir, hem de bir çevre unsurundaki değişiklik diğer çevresel unsurları da önemli derecede etkilemektedir. Söz yerinde ise, organizasyonun üzerinde bulunduğu zemin hareket halindedir[89]. Devlet müdahalesi rakipleri, rakiplerin davranışı müşteri ve satıcıları, bunların davranışları diğer çevresel unsurları karşılıklı olarak etkilemektedir. Organizasyon bu kompleks ve hızla değişen ilişkiler topluluğunu izlemek, kavramak ve buna uymak için kararlar almak durumundadır. Bu tip bir çevrede, organizasyonun yaşama ve gelişmesi, çevresinden sıhhatli ve zamanında bilgi almasına bağlıdır. Daha

önceki çevresel unsurlarla ilişki kurmakta kullanılan taktik, strateji ve faaliyetler gibi yollar, bu dördüncü çevre tipi için yeterli değildir. Çok taraflı anlaşmalar bu tip çevre için en uygun yol olarak görülmektedir[90].

Bu dört tip çevre ile ilişki kurmakta izlenebilecek yollar (stratejiler) ile bu çevrelerin organizasyonun karar mekanizması üzerindeki etkilerini aşağıdaki gibi gösterebiliriz:

Karar Durumu

Çevre Tipi	İlişki Kurma Tekniği	Sebep-Sonuç İlişkisi	Sonuç Tercihi	Karar Verme Stratejisi
1	Taktikler	Belirli	Belirli	Hesaba dayanan (Computational)
2	Stratejiler	↕	↕	↕
3	Faaliyetleri esas alan düzenlemeler			
4	Çok taraflı anlaşmalar	Belirsiz	Belirsiz	Sezgiye dayanan (inspirational)

Görüldüğü üzere Emery -Trist çalışması hangi çevre koşullarında ne tür bir organizasyon yapısının uygun olacağı üzerinde değil, fakat işletmelerin çevreleri ile ilişki kurarken hangi stratejileri izleyebilecekleri üzerinde durmuştur. Çalışmanın durumsallık yaklaşımına ve yönetim düşüncesine katkısı, "çevre" unsurunun kavramlaştırılması, sınıflandırılması ve organizasyon ile ilişkilendirilmesi konularında olmuştur.

4.5. James THOMPSON Çalışması

Organizasyon çevre ilişkileri konusunda diğer önemli bir teorik çalışma James Thompson'ın çalışmasıdır. Teknoloji konusunda olduğu gibi çevre konusunda da Thompson sentezci niteliği ağır basan bir model geliştirmiştir. Thompson bu çalışmasında iki ana konu üzerinde durmuştur. Bunlardan birincisi, organizasyonun çevresini sınıflamak ve özelliklerini belirleyerek bunun organizasyon yapısı ile ilişkisini göstermektir. İkincisi ise organizasyonların çevre unsurları ile ilişki kurarken izleyebilecekleri stratejiler (yollar) ile ilgilidir. Teorik niteliği ağır basan bu çalışmayı, bu iki açıdan aşağıda ele alacağız.

Thompson bu çalışmasında iki ana konu üzerinde durmuştur. Bunlardan birincisi, organizasyonun çevresini sınıflamak ve özelliklerini belirleyerek bunun organizasyon yapısı ile ilişkisini göstermektir. İkincisi ise organizasyonların çevre unsurları ile ilişki kurarken izleyebilecekleri stratejiler (yollar) ile ilgilidir.

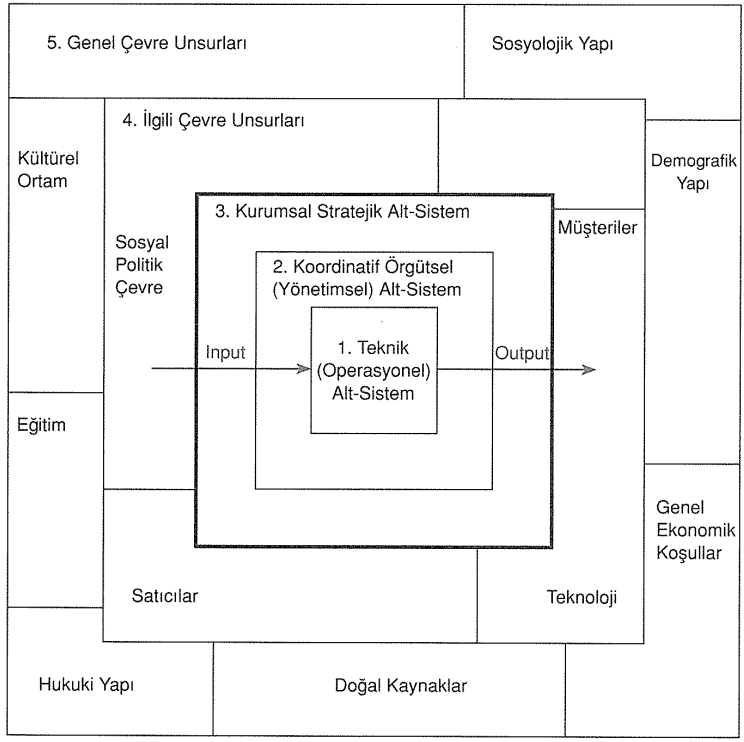
Sistemler yaklaşımı konusunu incelerken belirttiğimiz gibi, organizasyonlara sistemler yaklaşımı açısından bakıldığında, her organizasyon içinde çeşitli alt sistemleri görmek mümkündür. Böyle bir bakış açısının en önemli yararı, alt-sistemler arası ilişkileri ön plana çıkarmasıdır. Her alt-sistemin kendi iç işleyişi kadar, alt-sistemlerin birbirleri ile olan ilişkileri, bir üst sistem olan organizasyonun yaşama ve gelişmesi için hayati öneme sahiptir. Bu alt-sistemler işletmenin formal organizasyon yapısına göre fonksiyonel alt-sistemler (pazarlama, üretim, finans vs.), mal alt-sistemleri (A malı grubu, B malı grubu vs) coğrafi bölge alt-sistemleri vb. gibi olabilir.

Thompson'a göre formal organizasyon yapısı hangi esasa dayanırsa dayansın, her organizasyonda sorunları, teknikleri, yaklaşımları birbirinden farklı üç ayrı alt-sistem (düzey, kademe) görmek mümkündür[91]. Bunlar;

Thompson'a göre formal organizasyon yapısı hangi esasa dayanırsa dayansın, her organizasyonda sorunları, teknikleri, yaklaşımları birbirinden farklı üç ayrı alt-sistem (düzey, kademe) görmek mümkündür. Bunlar, *Teknik (operasyonel) alt-sistem*, *Koordinatif (organizasyonel, yönetimsel) alt-sistem* ve *Kurumsal (stratejik-institutional) alt-sistem*dir.

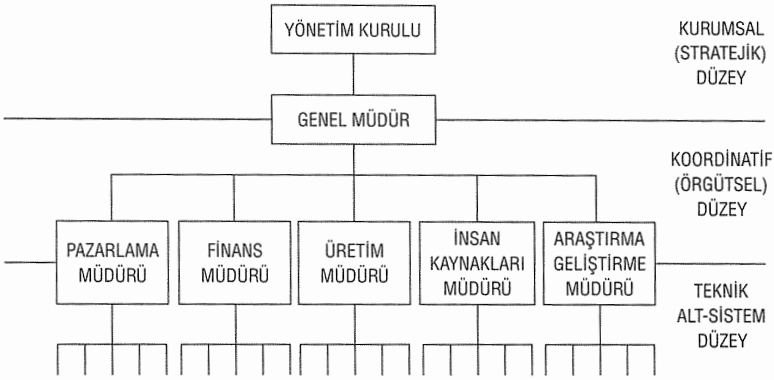
1. Teknik (operasyonel) alt-sistem
2. Koordinatif (organizasyonel, yönetimsel) alt-sistem
3. Kurumsal (stratejik-institutional) alt-sistemdir.

Bu üç alt-sistemi Şekil 8'deki gibi göstermek mümkündür[92].



ŞEKİL 8: TEKNİK KOORDİNATİF VE KURUMSAL SİSTEMLER

İlgili çevre unsurları (relevant environment, task environment) organizasyonun direkt olarak ilişkide bulunduğu ve daha genel bir çevrenin alt-sistemleri olan çevresel unsurlardır. Yukarıdaki şekli, basit bir fonksiyonel organizasyon şeması üzerindeki Şekil 9'daki gibi göstermek de mümkündür[93].



ŞEKİL 9: FONKSİYONEL ORGANİZASYON YAPISINDAKİ ÇEŞİTLİ ALT SİSTEMLER

Teknik düzey, işletmenin sahip olduğu teknolojinin fiilen kullanıldığı, işlerin fiilen yapıldığı, teknik ve rasyonellik esaslarına göre çalışan alt-sistemdir.

Kurumsal (veya stratejik) düzey (alt-sistem) işletmenin amaçlarının, strateji ve politikalarının belirlendiği alt-sistemdir. Bu sistem ilgili çevre unsurları ile direkt temas halinde olan, onlardaki gelişmeleri izleyen ve gerekli amaç-strateji değişikliklerini gerçekleştiren alt-sistemdir.

Koordinatif (yönetimsel) düzey (alt-sistem) ise, yukarıdaki iki düzey arasında koordinasyonu sağlayan, kurumsal düzeyin uzun vadeli, amaç ve planlarını, kısa vadeli ve uygulanabilir amaç ve planlar haline dönüştüren alt-sistemdir. Bu alt-sistem aynı zamanda teknik bünyenin (düzeyin) sınırlarının kurumsal bünyenin kararlarını etkilemesini sağlar. (Örneğin teknik açıdan gerçekleşmesi mümkün olmayan bir amacın belirlenmesini önler.)

Koordinatif (yönetimsel) düzey (alt-sistem), yukarıdaki iki düzey arasında koordinasyonu sağlayan, kurumsal düzeyin uzun vadeli, amaç ve planlarını, kısa vadeli ve uygulanabilir amaç ve planlar haline dönüştüren alt-sistemdir.
Thompson'a göre kapalı sisteme en yakın olanı teknik alt-sistemdir.
Kurumsal alt-sistem belirsizlik esasına göre çalışır.

Thompson'a göre kapalı sisteme en yakın olanı teknik alt-sistemdir[94]. Her organizasyon teknik alt-sistemini çevredeki değişikliklerden mümkün olduğu ölçüde korumak ister[95]. Bu alt-sistemin çevrenin belirsizliklerinden en az ölçüde etkilenmesi istenir. Bunu sağlamak da büyük ölçüde koordinatif alt-sisteme düşmektedir. Belirlilik sağlandığı ölçüde teknik bünyenin rasyonellik esasına göre çalışması mümkün olacaktır.

Kurumsal alt-sistem belirsizlik esasına göre çalışır. Esas fonksiyonu çevre unsurlarındaki değişme ve gelişmelerle bir bütün olarak organizasyon arasındaki uyumu sağlamak olan bu çevrede belirsizlik esastır. Belirsizlik esastır, çünkü bu alt-sistemin kendisini etkileyen çevre unsurları üzerinde kontrolü yoktur.

Thompson'a göre çevre unsurlarının (özellikle ilgili çevre unsurlarının) göstereceği özellikler, organizasyonun yapı ve işleyişini (süreçlerini) etkileyen önemli bir faktördür. Thompson çevre unsurlarını iki boyut üzerinde incelemiştir. Bunlar *durgun – değişken* ve *basit (homojen) – karmaşık (heterojen)* kavramlarıdır[96]. Bunların oluşturduğu matriks aşağıdaki gibi gösterilebilir.

DEĞİŞKENLİK / KARMAŞIKLIK	DURGUN	DEĞİŞKEN
BASİT (HOMOJEN)	I	II
KARMAŞIK (HETEROJEN)	III	IV

Durgun - değişken boyutu, belirli bir zaman içinde ilgili çevre unsurlarındaki değişmeleri kapsamaktadır. Aşağıdaki özellikler durgun bir çevreye işaret etmektedir[97].

- Mal ve hizmetlerin son yıllarda değişmemiş olması
- Teknolojik yeniliklerin yokluğu
- Rekabetin azlığı
- Müşteri ve rakiplerin sayı ve yapısında pek az değişme
- Sosyal, ekonomik ve politik koşulların dengeli olması
- Devlet politikalarının belirli olması ve değişmemesi

Buna karşılık aşağıdaki özellikler değişken bir çevreye işaret etmektedir:

- Mal ve hizmetlerde sürekli ve önemli sayılan değişikliklerin bulunması
- Yeni teknolojilerin kullanılması, eskilerinin yetersiz (obsolete) hale gelmesi
- Müşteri ve rakiplerin oluşturduğu set'in sürekli değişmesi
- Kestirilmesi güç devlet müdahalelerinin sürekliliği
- Devlet politikalarının toplumdaki değişmelere göre sürekli değişmesi
- Organizasyonun faaliyetlerini etkileyen değer yargılarının sürekli değişmesi

Basit-karmaşık boyutu ise, ilgili çevredeki unsurların az veya çokluğu ile ilgilidir. Basit bir çevrede birkaç tane rakip, az müşteri ve satıcı vardır. Buna karşılık karmaşık bir çevrede bunların sayıları fazladır.

Thompson'a göre işletmelerin organizasyon yapıları, yukarıdaki matrikse göre farklı olacaktır: (I) de mekanik bir organizasyon yapısı en uygun yapı olurken (IV) de organik bir yapı en uygun olacaktır. (II) ve (III) ise bu ikisi arasında yer alacaktır. Organizasyonun ilgili çevrelerinin özellikleri (IV) e yaklaştıkça, organizasyondaki sınırsal birimlerin (boundary units) rolü ve önemi artacaktır. (Sınırsal birimler ve faaliyetler konusunu sistemler yaklaşımını incelerken ele almıştık.) Organizasyonlar bu birimleri ve belirli stratejileri izleyerek çevrelerindeki belirsizliği azaltmaya çalışacaklardır[98].

Strateji olarak adlandırılan, *hangi çevresel unsurlarla nasıl ve ne zaman ilişki kurulacağı konusundaki kararlardır.*

Böylece Thompson çalışmasının ikinci kısmına, organizasyonların çevreleri ile ilişki kurarken izleyebilecekleri stratejilere gelmiş bulunuyoruz.

Stratejiler

Organizasyonlar (işletmeler), etraflarını saran çevresel unsurların yarattığı belirsizliği (özellikle değişken ortamlarda) azaltarak faaliyetlerini kontrol edilebilir bir düzeyde yürütmek, çevresel değişmelerden organizasyonun olumsuz yönde etkilenmesini önlemek isterler. Bunu sağlayabilmek için de ilgili çevresel unsurlarla çeşitli yollardan ilişki kurarlar. (Bu konu ileride Kaynak Bağımlılık Yaklaşımını ele alırken yeniden karşımıza çıkacaktır.) İşte, *strateji* olarak adlandırılan, *hangi çevresel unsurlarla nasıl ve ne zaman ilişki kurulacağı konusundaki kararlardır.*

Organizasyonların bu alanda izleyebilecekleri yollar da yoğun bir araştırma konusu olmuştur. Thompson çalışması bu tür araştırmalardan sadece birisidir. Bir fikir vermek üzere bu konudaki yazarlar ve belirttikleri stratejileri aşağıya alıyoruz[99].

Yazar	Çevre ile İlişki Stratejileri
Selznick (1949)	İçeriden ilişki kurma (cooptation)
McCaulay (1963)	Uzun-dönemli anlaşmalar (kontratlar)
Evans (1966)	Organizasyonlar arası personel değişimi Halkla ilişkiler İçeriden ilişki kurma Birleşme-satın alma Espiyonaj Hakemlik
Perrow (1970)	Rekabeti gönüllü olarak azaltma Birleşme (mergers) Fiyatları birlikte kararlaştırma Fiyat sabitleştirme İleri ve geri entegrasyon
Aiken ve Hage (1971)	Geçici koalisyonlar Ortak girişimler
Pfeffer (1976)	Birleşmeler Yönetim kuruluna tayin
Staw ve Szwajkowski (1975)	Fiyat farklılaştırma Pazar paylaşması Monopol Yasal olmayan birleşmeler Yasal olmayan ödemeler

Kaynak: Robert MILES, Macro Organizational Behavigor, s. 293.

Thompson'a göre organizasyonlar çevrelerindeki değişmelere uymaya çalışırken üç ayrı yol izleyebilir. Bunlar:

- Organizasyon içi stratejiler
- Çalışma alanı seçimi stratejileri
- Organizasyonlar arası stratejiler

Bu üç ana grup ve bunlarla ilgili stratejiler aşağıdaki gibi özetlenebilir[100].

Stratejiler	Örnekler
1. Organizasyon içi	- Dış etkileri azaltıcı önlemler (buffering) - Dış çevredeki değişmeleri azaltma (leveling, smoothing) - Kestirme (forecasting) - Kemer sıkma (rationing)
2. Çalışma alanı seçimi	- Başka faaliyet alanlarına girme (diversification)
3. Organizasyonlar arası	1. Dayanışmaya dayananlar: - Anlaşma yapma (contracting) - İçeriden ilişki kurma (coopting) - Ortak teşebbüs (joint venture) 2. Rekabete dayananlar: - Rekabeti esas alma - Alternatifleri açık tutma

Dış etkileri azaltıcı önlemler alma adı altında ele aldığımız buffering (koruma) stratejileri, input ve output akışının kesintiye uğramadan güvence altına almak ile ilgilidir. Hammadde stoku yapmak, personel yetiştirme programları, depolama olanaklarını genişletmek bu tür stratejilerdendir[101].

Dış çevredeki değişmeleri azaltma adı altında ele aldığımız smoothing (yumuşatma) stratejileri ise, organizasyonların dış çevredeki değişmeleri azaltmaya yönelik faaliyetlerdir. Örneğin durgun dönemlerde (mevsimlerde) indirimli satışlar yapmak gibi.

Kestirme, yukarıdaki iki strateji ile etkileri azaltılamayacak olan çevresel değişmeleri önceden tahmin ederek organizasyonu buna hazırlamayı ifade etmektedir. Yukarıdakilerin başarılı olmaması durumunda ise, organizasyonlar bir çeşit *kemer sıkma*ya başvurarak ancak en gerekli faaliyetlerini sürdürüp diğerlerini elimine ederler.

Başka faaliyet alanlarına girme olarak ele aldığımız "diversification" (çeşitlendirme) stratejisi ise, organizasyonların başka alanlarda (benzer veya tamamen farklı) çalışan organizasyonları satın alarak (veya onlarla birleşerek) faaliyet alanını genişletmesini; böylece sadece belirli çevrelere bağlı olmaktan kurtulmasını (riski dağıtmasını) ifade etmektedir.

Mevcut alanların bazılarından çekilme olarak ele alınan "divestiture" (bölünme) stratejisi ise, organizasyonların bazı faaliyet alanlarını terk etmelerini ifade etmektedir. Örneğin beş ayrı faaliyet alanında çalışan bir holdingin, bunlardan birisini terk etmesi ve bu alandaki işletmesini (işletmelerini) satması (veya tasfiye etmesi) bu stratejiye bir örnektir.

Organizasyonlar arası stratejilere gelince; bunların başında *anlaşmalar yapmak (contracting)* gelmektedir. Böylece organizasyonlar geleceğin belirsizliğini ortadan kaldırarak gelecekleri ile ilgili belirli bir sürede faaliyetlerinde devamlılığı sağlamış olurlar. Bu tür anlaşmaların yazılı ve formal olma zorunluluğu yoktur. Toplu iş sözleşmelerinden "centilmenlik anlaşması"na kadar her tür anlaşma bu gruba bir örnektir[102]. Ayrıca, özellikle 1990'lı yıllarda önemi gittikçe artan işletmeler arası birliktelikler (joint ventures, partnership, şebeke organizasyonları, stratejik birlikler gibi) Thompson'ın öngördüğü bu organizasyonlar arası stratejilere örnektir. Aynı şekilde günümüz stratejik yönetim uygulamaları çerçevesinde işletmelerin faaliyet sınırlarını belirlemeleri, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), dikey entegrasyon, modüler entegrasyon uygulamaları ile bunların arkasındaki Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, İşlem Maliyeti gibi yaklaşımlar da Thompson çalışmasının devamı sayılabilir.

İçeriden ilişki kurma olarak ele aldığımız "cooptation" stratejisi ise, organizasyonun yaşama ve gelişmesini etkileyen (tehdit eden) çevre ile ilgili kişilerin organizasyonun karar organına dâhil edilmesini ifade eder. Örneğin bir banka temsilcisinin yönetim kuruluna alınması, organizasyonun söz konusu finansal çevre ile ilişkilerini yürütmede izleyebileceği bir yoldur.

İçeriden ilişki kurma olarak ele aldığımız "cooptation" stratejisi ise, organizasyonun yaşama ve gelişmesini etkileyen (tehdit eden) çevre ile ilgili kişilerin organizasyonun karar organına dâhil edilmesini ifade eder.

Diğer bir yol, organizasyonların başka organizasyonlarla kaynaklarını birleştirerek *ortak teşebbüsler* kurmalarıdır. Böylece o alanda rekabet yerine, ortak teşebbüse dâhil olan organizasyonlar yardımlaşma yolunu seçmiş olacaklardır.

Başka bir yol da, organizasyonun sonuna kadar *rekabeti esas alması* yoludur.

Böylece, ayrıntılarına girmeden organizasyonların çevreleri ile ilişki kurarken izleyebilecekleri yolları kısaca belirtmiş bulunuyoruz. Görüldüğü üzere James Thompson Çalışması çevre ile ilgili sınıflama ve bunun organizasyon yapı ve işleyişi üzerindeki etkisine ek olarak, organizasyonların çevreleri ile ilişki kurarken hangi stratejileri izleyebilecekleri üzerinde de durmuş ve durumsallık yaklaşımına önemli katkılarda bulunmuştur.

Organizasyon-çevre ilişkilerini inceleyen araştırmalara son vermeden önce son bir çalışmayı daha ele alacağız. Bu da Robert Duncan'ın araştırmasıdır.

4.6. ROBERT DUNCAN Araştırması

Robert Duncan da organizasyon çevre ilişkilerini incelerken, "çevre"nin nasıl kavramsal ve operasyonel hale getirilebileceği, belirli çevresel özelliklerin belirlenmesi ile bunların nasıl ölçülebilecekleri üzerinde durmuştur[103].

Robert Duncan da organizasyon çevre ilişkilerini incelerken, "çevre"nin nasıl kavramsal ve operasyonel hale getirilebileceği, belirli çevresel özelliklerin belirlenmesi ile bunların nasıl ölçülebilecekleri üzerinde durmuştur.

Duncan 3 imalat organizasyonunda 10 karar birimi ve 3 araştırma-geliştirme (research) organizasyonunda 12 karar birimi olmak üzere 22 karar organını inceleyerek bu organların karar verirken hangi çevresel faktörler tarafından etkilendiklerini, bu organların üyelerinin çevresel unsurları nasıl değerlendirdiklerini ve belirsizliğin kararlar üzerinde oynadığı rolü araştırmıştır.

Çevre'nin kavramlaştırılmasında *basit-karmaşık* ve *statik-dinamik* (durgun-değişken) boyutları kullanılmıştır.

Basit çevre, karar organının dikkate almak zorunda kaldığı faktörlerin azlığını ve birbirine benzemesini ifade etmektedir. Bu faktörlerin sayısı çoğaldıkça ve birbirinden farklılaştıkça çevrenin yapısı *karmaşık (kompleks)* hale gelmektedir.

Çevre'nin kavramlaştırılmasında basit-karmaşık ve statik-dinamik (durgun-değişken) boyutları kullanılmıştır.

Statik-dinamik boyutu ise, karar organının dikkate almak zorunda kaldığı çevresel faktörlerin zaman içindeki değişme derecesini ifade etmektedir. Eğer faktörlerde değişme yoksa *statik* bir çevre, yok eğer faktörlerin niteliği değişiyor (örneğin sürekli olarak yeni ve değişik taleplerin belirlenmesi) ve yeni faktörler ortaya çıkıyorsa *dinamik* bir çevre söz konusudur.

Duncan bu dört boyutu içeren aşağıdaki matriksi geliştirmiştir:

	BASİT	KARMAŞIK
STATİK	Az algılanan belirsizlik I	Oldukça az algılanan belirsizlik II
DİNAMİK	Oldukça yüksek algılanan belirsizlik III	Yüksek algılanan belirsizlik IV

Bu iki ana boyuta ek olarak algılanan belirsizlik boyutu da incelenmiş ve belirsizliğin karar organlarını nasıl etkilediği ele alınmıştır. Belirsizlik tanımı üç unsuru kapsamaktadır:

- Belirli bir karar konusunda ilgili çevresel faktörlerin neler olduğunun tam olarak bilinmemesi
- Kararın yanlış olması halinde sonuçların ne olacağının tam olarak bilinmemesi
- Çevresel faktörlerin, kararların başarı ve başarısızlığını hangi ihtimalle etkileyeceklerinin tayininde güçlük

Bu araştırmaya göre katı (rijit) bir şekilde formal veya mekanik karar organları aşağıdaki hallerde etkin olacakları ileri sürülmüştür:

- Zaman önemli ise
- Çözülmesi gereken problemler rutin nitelikte ise
- Çevrenin organizasyondan talepleri açık ve seçik, bunların ilgili departmanlar üzerindeki etkisi belirli ise
- Çevresel unsurlar değişmiyorsa ve organizasyon nispeten kapalı ise (kapalı sistem)

Bunlara karşılık yüksek derece belirsizlik altında çalışan organizasyonlarda (veya alt-birimlerinde) karar organları daha karmaşık ve farklılaşmış ve karar mekanizmaları daha informal bir nitelik taşımaktadır[104].

Bu araştırmanın ulaştığı en önemli sonuç, bir organizasyonun etkinliğinin (amaçlarını gerçekleştirmesi), kullandığı karar mekanizmaları ile karar organlarının yapısının, çevresel unsurların özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğunu vurgulamasıdır.

***

Böylece buraya kadar yapmış olduğumuz kısa açıklama ile organizasyon-çevre ilişkilerini inceleyen başlıca çalışmaları ele almış bulunuyoruz. Hawthorne çalışmalarının yönetim teorisinin gelişmesine yapmış olduğu katkı ve bir dönüm noktası rolü oynaması ne ise, kanımızca bu araştırma ağırlıklı çalışmalar da yönetim teorisinin gelişmesine aynı ölçüde katkıda bulunmuş ve bir dönüm noktası olmuştur. Ancak durumsallık yaklaşımının henüz gelişme safhasında olduğunu da hemen belirtmek gerekir. Özellikle globalleşme ve küresel rekabet ortamında ve iletişim – bilişim teknolojilerinin son derece gelişmiş olduğu günümüzde, yukarıda ele alınan "çevre" ve "teknoloji" kavramlarının içeriği ve özellikleri değişmiş ve işletme yönetim ve organizasyonu uygulamalarına getirdikleri yeni boyutlar ile bu alandaki bilgi birikiminin hızla gelişmesini sağlamıştır.

Organizasyon-çevre ilişkilerini kısaca özetleyerek bu bölüme son vermeden önce, yeni bir organizasyon yapısı olarak beliren ve belirli endüstri dallarında önemi gittikçe artan matriks organizasyon yapısını ele alacağız. Bu tür organizasyon yapısı, durumsallık yaklaşımı ile ilgili çalışmaların direkt bir sonucu olmamakla beraber, felsefe, gerekleri ve özellikleri itibariyle durumsallık yaklaşımına en yakın organizasyon yapısı olarak görülmektedir.

DİPNOTLAR

1) Fred LUTHANS; **Introduction to Management**, McGraw Hill, 1976, s. 38.
2) Aynı eser, s. 40.
3) Raymond MILES and Charles SNOW; **Organizational Strategy, Structure and Process**, McGraw Hill, 1978, s. 251.
4) Ukandi G. DAMACHI; **Theories of Management and The Executive in the Developing World**, The Macmillan Press, Ltd. 1978, s. 6.
5) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; **Organizations: Behavior, Structure and Processes**, 3rd Ed. Business Pub. Inc., 1979, s. 309.
6) Theo HAIMANN, William SCOTT and P. CORINOR; **Managing The Modern Organization**, 3rd Ed., Houghton Mifflin Co., 1978, s. 37.
7) Howard CARLISLE; **Management: Concepts and Situations**, Science Research Associates, Inc., 1976, s. 384.
8) Pat JOYNT; **"Contingency Analysis for Effective Administration"**, OMEGA (The International Journal of Management Science), Vol: 5 No. 4, 1977, s. 425.
9) Gary DESSLER; **Management Fundamentals: A Framework**, 2nd Edition, Reston Pub, Co., 1979, s. 195.
10) Leland WOOTON; "**The Mixed Blessings of Contingency Management**", Academy of Management Review, July 1977, Vol: 2 No: 3, s. 435.
11) Fred LUTHANS and Todd STEWART; "**A General Contingency Theory of Management**", Academy of Management Review, April 1977, s. 184.
12) Howard CARLISLE; aynı eser, s. 391.
13) Johannes PERININGS; **"The Relevance of the Structural – Contingency Model for Organizational Effectiveness"**, Administrative Science Quarterly, September 1975, Vol: 20, s. 393.
14) Joseph MASSIE and J. DOUGLAS; **Managing: A Contemporary Introduction**, 2rd Ed., Prentice-Hall, 1977, s. 154.
15) Cyrus GIBSON; **Managing Organizational Behavior**; Irwin, 1980, s. 97.
16) William OUCHI and Reuben HARRIS; **"Structure, Technology and Environment",** Organizational Behavior: Research and Issues (Eds.: George STRAUSS ve diğerleri) Madison, Wisc: Industrial Relations Research Association, 1974, içinde, s. 110.
17) Mary ZEY – FERRELL; **Dimensions of Organizations**, Goodyear Pub. Co., 1979, s. 107 ve Jeffrey FORD and John SLOCUM, Jr; **"Size Technology, Environment and the Structure of Organization",** Academy of Management Review, October 1977, s. 562.
18) Donald GERWIN; **"Relationships Between Structure and Technology at the Organizational and Job Levels"**; Journal of Management Studies, February 1979, Vol: 16 No. 1, s. 73.
19) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, 3rd Edition, McGraw Hill, 1981, s. 478.
20) David HAMPTON; **Contemporary Management**, McGraw Hill, 1977, s. 91.
21) Keith DAVIS; **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 6th Ed., McGraw Hill, 1987, s. 264.
22) William SCOTT, T. MITCHELL and P. BIRNBAUM, **Organization Teory: A Structural and Behavioral Analysis**, 4th Ed., Irwin, 1981, s. 185.
23) Johannes PERININGS; **"The Relevance of the Structural Contingency Model for Organizational Effectiveness"**, Administrative Science Quarterly, September 1975, Vol: 20 s. 394.
24) Robert H. MILES; **Macro Organizational Behavior**, Goodyear Publishing Co., 1980, s. 54.
25) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; aynı eser, s. 313.
26) Robert H. MILES; aynı eser, s. 52.
27) Lex DONALDSON; "**Woodward, Technology, Organizational Structure and Performance - A Critique of the Universal Generalization**", Journal of Management Studies; October 1976, Vol: 13 No. 3, s. 256.
28) Donald GERWIN; "**Relationships Between Structure and Technology at the Organizational and Job Levels"**, Journal of Management Studies, February 1979, Vol: 16 No. 1, s. 71.

29) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; aynı eser, s. 3 13.

30) William OUCHI and Reuben HARRIS; aynı eser, s. 119.

31) Gary DESSLER; aynı eser, s. 195.

32) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; aynı eser, s. 314.

33) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, 3rd Ed., McGraw Hill, 1981, s. 553.

34) Martin GARNNON; **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective**; Little, Brown and Company, 1979, s. 77.

35) Raymond MILES and Charles SNOW; aynı eser, s. 257.

36) David DUNKERLEY; **The Study of Organizations**, Routledge and Kegan Paul, 1972, s. 76.

37) William SCOTT, T. MITCHELL, P. BIRNBAUM; **Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis**, 4th Ed., Irvin, 1981, s. 161.

38) Robert H. MILES; aynı eser, s. 61.

39) William SCOTT ve diğerleri; aynı eser, s. 162.

40) Robert H. MILES; aynı eser, s. 64.

41) William OUCHI and Reuben HARRIS, aynı eser, s. 122.

42) Robert H. MILES; aynı eser, s. 103.

43) William SCOTT ve diğerleri; aynı eser, s. 194.

44) Robert H. MILES; aynı eser, s. 107.

45) Raymond MILES and Charles SNOW; aynı eser, s. 260.

46) William OUCHI and Reuben HARRIS; aynı eser, s. 123.

47) James THOMPSON; **Organizations in Action**, McGraw Hill, 1961, s. 15-17.

48) James THOMPSON; aynı eser, s. 17.

49) Robert H. MILES, aynı eser, s. 66.

50) Robert H. MILES; aynı eser, s. 70.

51) William OUCHI and Reuben HARRIS; aynı eser, s. 121.

52) Charles PERROW; **Complex Organizations**, 2nd Ed., Scott, Foresman and Company, 1919, s. 162.

53) Robert H. MILES; aynı eser, s. 249.

54) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; **Management: Contingency Approaches**, 2nd Ed., Addison Wesley Pub. Co., 1978, s. 142.

55) Edgar HUSE and James BOWDITCH; **Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing**, 2nd Ed., Addison-Wesley, 1977, s. 293.

56) Richard HALL; **Organizations: Structure and Process**, 2nd Edition, Prentice - Hall 1977, s. 304.

57) Bu konuda özellikle bakınız: Ian McCARTHY ve diğerleri," **A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity"**, Academy of Management Review, October 2010, Vol.35, No.4, s.604

58) Aynı eser., s. 609

59) Robert B. DUNCAN; **"Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty"**, Administrative Science Quarterly, September 1972, Vol: 17, No. 3, s. 313.

60) Robert H. MILES; aynı eser, s. 221.

61) Paul LAWRENCE and Jay LORSCH; **Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration**; Irwin, 1969, s. 181.

62) Tom BURNS and G. M. STALKER; **The Management of Innovation**, Tavistock Publications, 1911, s. 12.

63) Gary DESSLER; aynı eser, s. 191.

64) Aynı eser; s. 198

65) Robert H. MILES; aynı eser, s. 253.

66) Tom BURNS and G. M. STALKER; aynı eser, s. 96.

67) Aynı eser, s. 5.

68) Jerry GRAY and Frederick STARKE; **Organizational Behavior Concepts and Applications**, Charles Merrill Pub. Co., 1977, s. 124.

69) Tom BURNS and G. M. STALKER; aynı eser, s. 119-120.

70) Aynı eser, s. 122.

71) Gary DESSLER, aynı eser, s. 12.

72) Paul LAWRENCE and Jay LORSCH; aynı eser, s. 133.

73) Aynı eser, s. 30 ve R. MILES, aynı eser, s. 257.

74) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; aynı eser, s. 320.

75) Kirk DOWNEY, Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; **"Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application"**, Administrative Science Quarterly, December 1975, Vol: 20, s. 616.

76) Paul LAWRENCE and Jay LORSCH: aynı eser, s. 30.

77) Hanry LEVINSON; **The Great Jackass Fallacy**, Harvard University Pub., 1973, s. 31.

78) Mary ZEY – FERRELL, aynı eser, s. 107.

79) Robert H. MILES; aynı eser, s. 266.

80) Bill McKELVEY and Ralph KILMARIN; **"Organization Design: A Participative Multivariate Approach"**, Administrative Science Quarterly, March 1975, Vol: 20, No. 1, s. 24.

81) Fred E. EMERY and Eric TRIST: **"The Causal Texture of Organizational Environments"**, Personnel Management and Organization Development, (Eds.: W. FRENCH and D. HELLRIEGEL; Houghton - Mifflin, 1971), içinde, s. 28.

82) William OUCHI and Reuben HARRIS; aynı eser, s. 129.

83) Robert H. MILES; aynı eser, s. 200-201.

84) Joe KELLY; **Organizational Behavior**: **It's Data First Principles and Application**; 3rd Ed., R. D. Irwin, 1980, s. 477.

85) Fred EMERY and Eric TRIST; aynı eser, s. 33-35.

86) Robert H. MILES; aynı eser, s. 204.

87) William OUCHI and R. HARRIS; aynı eser, s. 128.

88) Fred EMERY and Eric TRIST; aynı eser, s. 34.

89) Aynı eser; s. 35.

90) Robert H. MILES; aynı eser, s. 209.

91) James THOMPSON; aynı eser, s. 10.

92) Fremont KAST and James ROSENZWEIG; **Organization and Management**, 2nd. Ed., Mc Graw Hill, 1974, s. 120 ve Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr; **Management: Contingency Approaches**, s. 144.

93) Irvine FORKNER and Raymond McLEOD; **Computerized Business Systems**, John Wiley, 1973, s. 11.

94) James THOMPSON; aynı eser, s. 12.

95) Raymond MILES and Charles SNOW; aynı eser, s. 260.

96) James THOMPSON; aynı eser, s. 67-70.

97) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr; **Management: Contingency Approaches**, s. 146.

98) William OUCHI and Reuben HARRIES; aynı eser, s. 135.

99) Robert H. MILES; aynı eser, s. 293-294.

100) Robert H. MILES; aynı eser, s. 295.

101) James THOMPSON; aynı eser, s. 20.

102) James THOMPSON; aynı eser, s. 35.

103) Robert B. DUNCAN; **"Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty"**, Administrative Science Quarterly, September 1972, Vol: 17 No. 3, s. 313-325.

104) Robert H. MILES, aynı eser, s. 272.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BEŞİNCİ KISIM

Üçüncü Ayırım

PROJE YÖNETİMİ ve MATRİKS ORGANİZASYON YAPILARI

PROJE YÖNETİMİ ve MATRİKS ORGANİZASYON YAPILARI

Organizasyon yaklaşımları (teorileri) ve yapıları ile ilgili bu bölümün başlarında, özellikle klasik organizasyon yaklaşımını incelerken, uygulamada en çok görülen ve kullanılan fonksiyonel organizasyon yapısı, mal (mamul-product) tipi organizasyon yapısı, bölge (territory) tipi organizasyon yapısı gibi organizasyon yapılarını ve başlıca özelliklerini incelemiştik. Matriks organizasyon yapısı ise sözü edilen bu yapılardan tamamen farklı ve ancak durumsallık yaklaşımı bakış açısından bakıldığında daha iyi anlaşılabilecek bir organizasyon yapısıdır. Özellikle matriks yapının, klasik ve neoklasik yaklaşımların öne sürdüğü bazı ilkeleri ihlal eder olması, bu yapıyı durumsallık yaklaşımına daha da yaklaştırmaktadır.

Daha çok "proje" bazında çalışan veya "proje anlayışı" çerçevesinde çalışan işletmelerden bu matriks organizasyon yapılarını en çok kullanan organizasyonlar genellikle aşağıdaki endüstri dalları ile serbest meslek alanlarında toplanmış bulunmaktadır[1].

- Uzay çalışmaları ile ilgili sektörler
- Bankacılık
- Kimya endüstrisi
- Elektronik endüstrisi
- Hastaneler
- Taahhüt (contracting) sektörü
- İnşaat sektörü
- İlaç endüstrisi
- Danışmanlık hizmetleri sektörü
- Sigortacılık
- Üniversiteler
- Perakendecilik
- Araştırma birimleri

1. PROJE VE ÖZELLİKLERİ

Genel olarak işletme yönetimi alanında ve özel olarak yurdumuzda gelişen sektörlerdeki uygulamalara bakıldığında, son yollarda "proje yönetimi" (project management) adı altında, kendisine has özellikleri olan yeni bir çalışma alanı gelişmiştir. Bu yeni alan "proje" adı altında toplanan veya proje anlayışı çerçevesinde ele alınabilecek işleri esas almakta ve işletme yönetimi, mühendislik, finansman, beşeri ilişkiler, psikoloji, diplomasi gibi çeşitli disiplinlerden yararlanmaktadır.

PARADİGMA

TAMER KOÇEL

YÖNETİMDE GERÇEĞİN KAYNAĞI NEREDE?*

Başlığı okuyanlar, "yönetimde gerçek olabilir mi", "yönetimde her şey nispi değil midir", "yönetim bir sanattır, pozitif bir bilim değildir ki gerçekleri olsun" diye düşünebilirler. Bunlar esasında sorulması gereken sorulardır. Bir sosyal bilim olarak yönetim bilimi de gerçekleri bulma konusunda henüz pozitif bilimler düzeyinde değildir. Ancak son yıllardaki yönetim kavramları kargaşasına bakılırsa, daha uzun yıllar bu düzeye yaklaşması tehlikede görülmektedir. Çünkü gerçekleri bulma ve uygulamaları sorgulama yerine, imaj yaratma, içerik (substance) yerine görünüşe (appearance) ağırlık verme, gurudan guruya koşma eğilimleri ağır basmaktadır. Bu tür eğilimlerin kişilerin görüşlerini zenginleştirip ufuklarını genişletme yönünde bir yararı vardır. Öte yandan modern yaşamda imaj oluşturmak da kaçınılmazdır. Ancak önemli olan yaratılan imaj ile yaşamın birbirine yansımasıdır. Dr. Üzeyir Garih'in sık kullandığı bir örnek ile vitrine koyulan bir şeyin dükkânın içinde de mevcut olması gerekir. Aksi halde ismi ile cismi birbirinden farklı organizasyonlar ortaya çıkacaktır. Bu durum, en azından, üçüncü şahıslar için bir aldatmacadır. Global rekabet ortamında yöneticilerin her ne pahasına olursa olsun başarılı olmak arzuları, bu tür farklılıkları ortaya çıkaracak uygulamalar için büyük bir "talep" yaratmaktadır. Dolayısıyla bu karşılayacak çeşitli moda kavram ve paradigmalar şeklinde bir "arz"da ortaya çıkmaktadır. Kanımızca sonuç iktisat bilimindeki "kötü para iyi parayı kovar" kanunu gibi, kötü yönetim kavramları iyi kavramları; acele ile geliştirilen ölçülmesi zor fakat pazarlama etkisi yüksek, isimli kavramlar bilimsel olarak test edilmiş fakat uygulamak için gayret gerektiren kavramları; kötü yöneticiler iyi yöneticileri kovar hale gelmektedir. Ancak biz burada bu konunun bir başka yönünü tartışmak istiyoruz. Bu da bir ülkedeki genel (makro) kültür ortamı ile organizasyondaki işletme kültürünün (mikro kültür), gerçekleri bulma konusundaki özellikleridir. İşletme yönetimi alanında son yıllarda, yönetim olaylarını kültür açısından inceleyen yaklaşım geniş bir kabul görmeye başlamıştır. Yönetim işinin niteliği itibariyle insan davranışları ile yakından ilgili olması; insan davranışlarının da esas itibariyle kültür tarafından şekillendirilmiş olması, yönetimde kültür yaklaşımının önem kazanmasının ana nedenlerinden olmuştur. Kültürün ana kültür ve alt kültürler şeklinde incelenmesi, kültürel özellikler ile yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiler konusunda yoğun bir araştırma faaliyeti sürdürülmektedir. Bu anlamda her işletme kendine has bir kültüre sahiptir. Yönetim tekniklerinin bir ülkeden diğerine kolayca transfer edilememesinin nedeni, işte bu örgütsel düzeydeki kültür farklılıklarıdır. Pek çok işletmede görülen, yönetim teknolojisinin üretim (imalat) teknolojisinin gerisinde olmasının nedeni, büyük ölçüde bu kültürel özellik farklılıklarıdır.

Bir grup insan tarafından paylaşılan değer yargıları, ortak inanç ve davranış tarzları olarak tanımlanan kültür, esasen çok boyutlu bir kavramdır. Bu boyutlarından önemli birisi de, "gerçeğin nerede olduğu" veya "gerçeğin nasıl bulunabileceği" konusundaki inançtır. "Gerçeğin kaynağı – origins of truth" olarak adlandırılan bu kültür boyutu, organizasyonlarda görülen pek çok davranışı açıklar niteliktedir. Bu durum toplum düzeyindeki makro kültürlerde de organizasyon düzeyindeki mikro kültürlerde de geçerlidir. Bu açıdan bakıldığında bazı kültürlerde gerçeğin bulunabileceği kaynak olarak dini öğreti; bazılarında gelenekler; bazılarında yaşlı ve kıdemlilerin söyledikleri; bazılarında medyumlar, muskalar, üfürükçüler; bazılarında sınama yanılma; bazılarında guruların söyledikleri; bazılarında bilim ele alınmaktadır. Şüphesiz bu ayrım ak – kara şeklinde net çizgilerle ayrılmış değildir. Vurgulamak istediğimiz makro veya mikro düzeyde, insanların, yaşamdaki gerçekleri nerede aradıkları hususudur. Başka bir deyişle,

insanların "neyi, neden doğru ve uygulanması gereken" olarak kabul ettikleri hususu, büyük ölçüde gerçeğin kaynağı konusundaki inançları ile ilgilidir. Acaba sizin organizasyonunuzdaki egemen kültür bu konuda ne söylemektedir? Yani, örneğin bir organizasyon mensubu olarak siz, yöneticilik uygulamaları konusunda "doğru" ve "gerçek" olarak kabul ettiğiniz ve uyguladığınız hususların kaynağı olarak neyi görüyorsunuz? Bir çalışan veya yönetici olarak sizin bu konuda davranışlarınızı şekillendiren veya şartlandıran nedir? Yani sizin paradigmanız (olaylara baktığınız gözlük) nedir? Bu paradigmanın savunucuları kimlerdir? Size sunulan "yönetim reçeteleri"ni ne ölçüde "gerçek" olarak kabul ediyorsunuz? Siz yönetici olarak kendi personelinizi nasıl şartlandırıyorsunuz? Onlara hangi paradigmaları empoze etmeye çalışıyorsunuz? Neden? Bu neden sorusunun cevabı, sizin, gerçeğin kaynağı konusundaki anlayışınıza dayanmaktadır. Yönetim teknikleri kültür-bağımlıdır. Yani bu kavram ve teknikler, belirli kültürel özelliklere dayanır. Kullanılmak istenen bir tekniğin öngördüğü kültürel ortam yoksa teknik, istenen sonucu vermeyecektir. Bu nedenle işletmeler, kültürel değişim programları uygulamaktadır. Böyle bir değişim gerçekleşmeden yapılacak uygulamalar, kısa vadeli olmaya, görünüşte kalmaya mahkûmdur. Sonuç olarak, bugünkü gelişme düzeyi ile de olsa, gerçekliğin kaynağını bilimsel çalışmalarda aramak, her yönetim kavram ve tekniğini ilgili olduğu kültürel çerçeve ve özellikler içinde ele almak; bir değişim programı ile birlikte uygulamak gerekir. Unutmamak gerekir ki yönetici, toplumun ve işletme ortaklarının kaynaklarının emanetçisidir.

(*) AD BUSINESS, Eylül 1998.

Proje türü işlerin, klasik organizasyon yapıları içinde gerçekleştirilmelerinde karşılaşılan güçlükler de yeni bir organizasyon yapısını ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yapı "proje organizasyonu" veya "matriks organizasyon" olarak gelişmektedir.

Proje türü işlerin, klasik organizasyon yapıları içinde gerçekleştirilmelerinde karşılaşılan güçlükler de yeni bir organizasyon yapısını ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yapı "proje organizasyonu" veya "matriks organizasyon" olarak gelişmektedir.

Dolayısıyla "proje" bütün bu gelişmelerin temelini oluşturmaktadır. "Proje" nedir? Proje, kendine has özellikleri olan işler grubu olarak tanımlanabilir. Bir iş grubunu "proje" haline getiren ana özellikler olarak şunlar belirtilebilir:

- İş grubu içinde yer alan faaliyetlerin belirli başlangıç ve bitiş noktalarının bulunması
- İş grubunun ve bunun içindeki faaliyetlerin çoğu kez bir defaya mahsus olmak üzere yapılması, yani geçici olması (iş grubundaki faaliyetlerin bir defa yapılması ile amacın gerçekleşmesi)
- İş grubu içindeki bu faaliyetlerin tüm yönleri itibariyle her zaman tam olarak bilinmemesi, belirsizliklerin olması
- İş grubu içindeki bu faaliyetlerin birbirinden farklı disiplin, departman veya kişilerin işbirliği yapmasını zorunlu kılması
- İşlerin zamanında bitirilememesinin işletme açısından önemli kayıplara neden olması,
- İş grubu içinde yer alan her işin bitiş zamanı, maliyeti ve kalitesi açısından belirli standartların olması
- İşlerin ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında, işlerle ve standartlarla ilgili sürekli değişikliklerin olması
- Faaliyetlerin gerektirdiği kaynakların miktarının zaman içinde çan eğrisi şeklinde dağılması
- İşletmelerin ele aldıkları iş projelerinin yapı ve iş grupları bakımından çoğu kez birbirinden farklı olması
- Projeyi gerçekleştiren işletme ile projenin sahibi arasında, çoğu kez, hukuki nitelikte bir anlaşmanın, bir kontratın bulunması.

Eğer bir işletmenin yaptığı işler yukarıdaki özellikleri taşıyorsa, bu işler "proje" adı altında ele alınabilir. Uygulamada taahhüt bazında çalışan müteahhitlik işletmeleri ile inşaat işletmelerinin faaliyetleri "Proje Yönetimi"ne en uygun alanlar olarak görülmektedir.

2. PROJE ORGANİZASYONU

Proje türü işlerin yürütülmesi, kendine has özellikleri olan bir organizasyon yapısını da beraberinde getirmiştir. Böyle bir gelişme, proje adı altında toplanan işlerin tamamlanabilmesi için, değişik kişi, bilgi, kaynak ve gruplara değişik zamanlarda ihtiyaç hissedilmesinin sonucudur. Proje organizasyonu, farklı, tekdüze olmayan ve sık sık değişen ve farklı disiplin mensuplarını bir araya getiren bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Proje yönetimi ile ilgili uygulamalara bakıldığında, proje organizasyonu adı altında üç ayrı organizasyon yapısının ele alındığı görülmektedir[2]. Bunlar:

- Klasik fonksiyonel organizasyon yapısı
- Saf (Pure) proje organizasyonu
- Matriks organizasyon yapısı

Proje yönetimi ile ilgili uygulamalara bakıldığında, proje organizasyonu adı altında üç ayrı organizasyon yapısının ele alındığı görülmektedir . Bunlar:

- Klasik fonksiyonel organizasyon yapısı
- Saf (Pure) proje organizasyonu
- Matriks organizasyon yapısı

Burada hemen şu hususu belirtmek gerekir. Proje yönetimi ile ilgili literatürde, genellikle, proje organizasyonu ile matriks organizasyon, aralarındaki farklar dikkate alınmadan eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Nitekim biz de zaman zaman bu ikisini eş anlamlı olarak kullanmış bulunuyoruz. Böyle bir kullanım büyük ölçüde, proje uygulamalarında matriks yapının daha hâkim olmasından kaynaklanmaktadır. Gerçekten çok küçük ve çok büyük dev nitelikteki projeler hariç, diğer bütün projeler matriks bir yapı içinde gerçekleştirilmektedir. Çok sıhhatli bir analiz için, bu iki yapı arasındaki farkın dikkate alınması şüphesiz gereklidir.

Proje yönetimi ile ilgili literatürde, genellikle, proje organizasyonu ile matriks organizasyon, aralarındaki farklar dikkate alınmadan eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Böyle bir kullanım büyük ölçüde, proje uygulamalarında matriks yapının daha hâkim olmasından kaynaklanmaktadır

Aşağıda, proje uygulamasında kullanılan ve yukarıda sözü edilen yapılar ele alınacaktır.

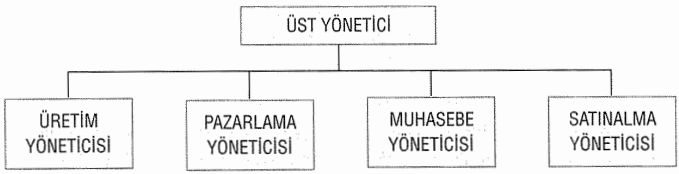
Klasik Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Klasik fonksiyonel organizasyon yapısının aynı zamanda bir proje organizasyonu olarak kullanılmasına daha çok küçük nitelikteki projelerde rastlanmaktadır. Başka bir deyişle, küçük projeler, klasik fonksiyonel organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilmektedir.

Klasik Fonksiyonel yapı, bilindiği üzere organizasyon yapısının temel icrai fonksiyonlar (üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları vb.) üzerine kurulduğu yapıdır. Bu yapının proje türü işlerde işleyişinde fazla bir fark yoktur. Yapı içindeki fonksiyonel birimler, projenin kendi bölümleri ile ilgili faaliyetleri yerine getirmektedir. Fonksiyonel birimlerin içindeki personel, proje ile ilgili faaliyetler konusunda, kendi fonksiyonel yöneticisine karşı sorumludur. Proje ile ilgili işlerin nihai koordinasyonu, fonksiyonel birimlerin bağlı olduğu üst kademe yöneticidedir.

Klasik fonksiyonel organizasyon yapısının aynı zamanda bir proje organizasyonu olarak kullanılmasına daha çok küçük nitelikteki projelerde rastlanmaktadır.

Böyle bir yapı aşağıdaki Şekil 10'daki gibi gösterilebilir:



ŞEKİL 10: KLASİK FONKSİYONEL ORGANİZASYON YAPISI

Şemada "Üst Yönetici" olarak adlandırdığımız kademe için işletmesine göre, "Müdür", "Genel Müdür", "Başkan" gibi unvanlar kullanılabilir.

Sürekli ve rutin nitelikteki işlerin gerçekleştirilmesine çok uygun olan bu tür bir organizasyon yapısında, üst yönetici tüm faaliyetlerin koordinatörü durumundadır. Proje türü işlerde de üst yönetici "Proje Yöneticisi" durumundadır.

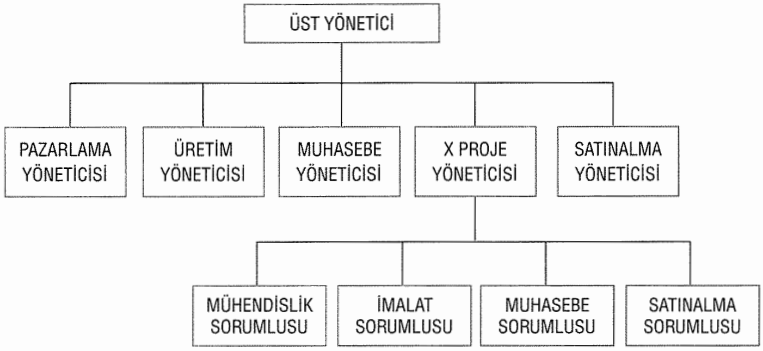
Böyle bir klasik fonksiyonel yapı içinde proje niteliğindeki işlerin gerçekleştirilmesi, bu yapının işleyişinde herhangi bir farklılık getirmemektedir. Bu yapının özelliği olarak, fonksiyonel yöneticiler emir-komuta bağı ile üst yöneticiye bağlıdır. Projeye ilişkin işlerin tamamını gören üst yöneticidir. Fonksiyonel yöneticiler, üst yöneticinin emir ve komutasında, projenin kendi uzmanlıkları ile ilgili bölümlerini gerçekleştirmekten sorumludurlar.

Saf (Pure) Proje Organizasyonu

Saf proje organizasyonu olarak adlandırılan yapının en önemli özelliği, proje türü işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ve birimlerin bir "proje yöneticisi"nin emir komutasına verilmiş olmasıdır.

Saf proje organizasyonu olarak adlandırılan yapının en önemli özelliği, proje türü işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ve birimlerin bir "proje yöneticisi"nin emir komutasına verilmiş olmasıdır.

Saf proje organizasyon yapısını Şekil 11'deki gibi gösterebiliriz:



ŞEKİL 11: SAF PROJE ORGANİZASYONU

Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesinde bu tür proje organizasyon yapılan kullanılmaktadır. Hatta bazen tüm işletmenin kendisi büyük bir projeden oluşmaktadır.

Bu yapıda göze çarpan husus, proje adı altında toplanan tüm işlerin gerçekleştirilmesi sorumluğunun ve bu sorumluluğu yerine getirebilmek için gerekli tüm kaynakların bir "proje yöneticisi"ne (Project Manager) verilmiş olmasıdır. Bu kaynaklar ve söz konusu projede çalışacak elemanlar, organizasyonun ilgili diğer birimlerinden buraya alınmışlardır. Ancak, proje yöneticisine bağlı olarak oluşturulan bu yapı "geçici" niteliktedir. Proje ile ilgili işler tamamlandığında proje yöneticisine bağlı tüm elemanlar organizasyondaki ilgili birimlere dönecekler ve proje organizasyonu ortadan kalkacaktır. Proje organizasyonu içinde yer alan birimler, proje yöneticisine emir komuta bağı ile bağlıdır. Esasında, proje organizasyonu ile klasik fonksiyonel organizasyon arasında yapı ve işleyiş açısından fark yoktur. Tek fark, proje organizasyonunun geçici olmasıdır. Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesinde bu tür proje organizasyon yapıları kullanılmaktadır. Hatta bazen tüm işletmenin kendisi büyük bir projeden oluşmaktadır.

Matriks Organizasyon

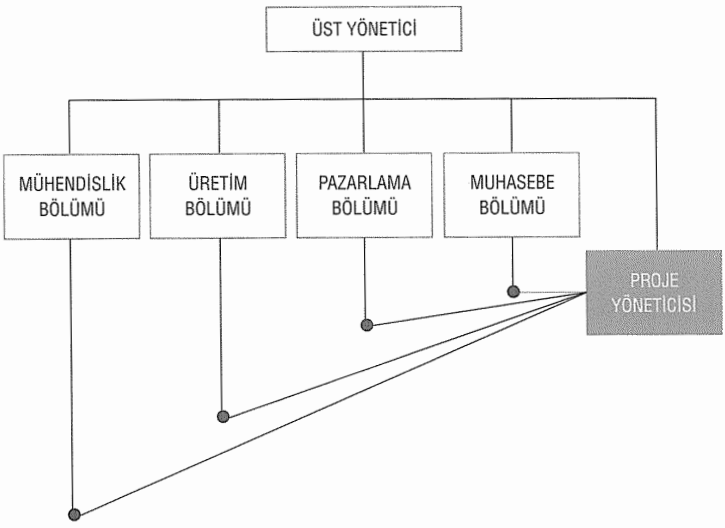
Proje yönetiminde yaygın bir şekilde kullanılan bir diğer organizasyon yapısı Matriks organizasyondur.

Matriks organizasyon yapısı, tarifi icabı, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır: Dikey ve yatay ilişkiler.

Matriks Yapı

Matriks organizasyon yapısı, tarifi icabı, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır: Dikey ve yatay ilişkiler. (Bu arada bu organizasyon yapısının adı ile ilgili şu hususu hemen belirtelim: İlgili Türkçe yazında, bu organizasyon yapısı için "matriks" veya matris "terimleri" kullanılmaktadır. Sözlüğe göre İngilizcede "matrice" terimi "matrix" in çoğuludur.) Diğer organizasyon yapılarında dikey ilişkiler, (emir-komuta ilişkileri) esastır, yatay ilişkiler istisnadır ve uygulaması özel şekilde tarif edilmiştir. Örneğin fonksiyonel yetki uygulaması gibi... Buna karşılık, matriks bir yapıda, hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir. Matriks yapıların proje türü işlere uygun olmasının en önemli nedeni, bir projenin çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Ancak bu birlikte çalışma bir düzen içinde ve geçici nitelikte olacaktır. Yani hem uzmanlık dallarının proje ile ilgili işlere uygulanması (dikey ilişkiler), hem de bu uygulamanın belli bir koordinasyon ve zamanlama içinde (yatay ilişkiler) gerçekleşmesi gerekecektir. Bir proje organizasyonu olarak matriks yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır. Matriks yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen "Proje Yöneticisi", fonksiyonel bir yapı içindeki uzmanlık birimleri (departmanları) ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani bu birimlerin, uzmanı oldukları konularda, projeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Proje yöneticisinin bu ilişkileri Şekil 12'de gösterilmiştir:

Matriks bir yapıda, hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir.
Bir proje organizasyonu olarak matriks yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır.

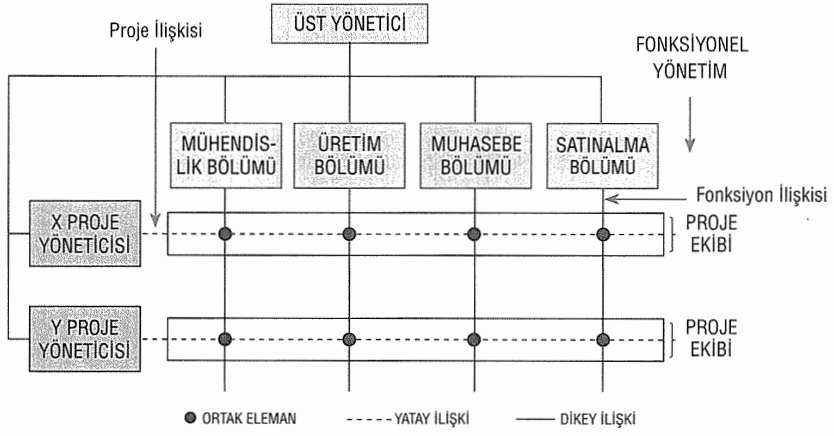


ŞEKİL 12: MATRİKS İLİŞKİLERİN BAŞLANGICI

Bu şekilde de görüleceği üzere, proje yöneticisi, sorumlu olduğu işlerin gerçekleştirilmesi için, ilgili uzmanlık bölümlerinin yardımını sağlamak zorundadır. Başka bir açıdan bakıldığında, fonksiyonel bölümler (uzmanlık bölümleri) işletmenin o konularda uzmanlarının bir araya getirildiği ve burada biriken bilginin çeşitli projelere uygulanacağı birer kaynak durumundadırlar. Mesela, mühendislik bölümü mensupları, sahip oldukları uzmanlık bilgilerini, çeşitli proje yöneticilerinin sorumluluğu altında bulunan farklı projelere aktaracaklardır.

Dolayısıyla, uzmanlık bölümleri içinde çalışan personel bir yandan uzmanlıkları nedeniyle ilgili bölümün yöneticisine *(dikey ilişki)*; bir yandan da bu uzmanlıklarını belirli bir proje uyguladıkları için bu projenin yöneticisine *(yatay ilişki)* karşı sorumlu olacaklardır. İşte, matriks yapıyı diğerlerinden ayıran özellik budur. Bu yapıda, proje yöneticisi daha önceki yapılarda gördüğümüz emir-komuta yetkisine değil, fakat matriks yapının bir özelliği olan "proje yetkisi"ne (project authority) sahiptir. Proje yetkisinin temelinde ise ikna etmek vardır. Ayrıca, proje yöneticisi ile uzmanlık bölümleri yöneticileri arasında astlık-üstlük ilişkisi yoktur. Ancak bu yöneticiler de, projenin gerçekleşmesi için birlikte çalışmak zorundadır. Bütün bu özellikler, aynı zamanda, matriks yapının çalışmasındaki güçlükleri de ifade etmektedir[3]. Alışılmış şekli ile Matriks organizasyon yapısını Şekil 13'deki gibi gösterebiliriz:

Proje yöneticisi daha önceki yapılarda gördüğümüz emir komuta yetkisine değil, fakat matriks yapının bir özelliği olan "proje yetkisi"ne (project authority) sahiptir. Proje yetkisinin temelinde ise ikna etmek vardır. Ayrıca, proje yöneticisi ile uzmanlık bölümleri yöneticileri arasında astlık-üstlük ilişkisi yoktur.



ŞEKİL 13: MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI

Matriks Yapı İçinde Roller

Matriks bir ilişkiler topluluğu içinde kişilerin oynayacağı roller açık bir şekilde belirlenmiştir. Bunları şöyle ele alabiliriz:

Proje Yöneticisi

Proje yöneticisi, proje adı altında toplanan işlerin, belirlenen zaman, kalite ve maliyet sınırları içinde gerçekleştirilmesinden üst yönetime karşı sorumludur. Dolayısıyla şu konulardaki kararlar doğrudan proje yöneticisine aittir:

- Hangi işler yapılmalı?
- Bu işler ne zaman yapılmalı?
- Bu işler neden yapılmalı?
- Bu işler için ne kadar para harcanmalı?
- Bu işler hangi kalitede yapılmalı?
- Projenin genel gidiş hızı ne olmalı?
- Projedeki işler kime (işletme içinde mi, dışında mı) yaptırılmalı?

Uzmanlık (Fonksiyonel) Bölümleri

Uzmanlık birimlerinin temel görevi, projedeki işlerin kendi alanlarına giren kısmına ait sorunlara çözüm bulmaktır. Örneğin, muhasebe bölümü, projenin muhasebe uygulamasına çözüm getirmek ve yönlendirmek durumundadır. Bunu proje yöneticisi yapamaz, çünkü muhasebe uzmanı değildir. Dolayısıyla, fonksiyonel bölümler, projenin kendi alanları ile ilgili sorunlarına çözüm bulmaktan üst yöneticiye karşı sorumludurlar. Şu konulardaki kararlar, doğrudan fonksiyonel bölüm yöneticilere aittir:

- İşler nasıl gerçekleştirilecek?
- Hangi yöntem ve usuller kullanılacak?
- Bu işleri kim yapacak?
- Bu işler nerede yapılacak?
- Fonksiyonel uzmanlık ne ölçüde proje uygulamasına aktarılacak?

Görüldüğü üzere rolleri açıkça belirtilmiş bulunan bu iki grup aralarında herhangi bir hiyerarşik bağ olmadan, bir projenin gerçekleşmesi için işbirliği yapmak ve projeyi zamanında tamamlamak zorundadırlar. Projedeki herhangi bir gecikme veya zarardan ilgili tüm yöneticiler birlikte sorumludur.

Matriks Yapının Özellikleri ve Bu Yapı İçindeki İlişkiler

Matriks yapı içinde, üç önemli örgütsel ilişki türü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, *proje yöneticisi ile fonksiyonel birim yöneticileri arasındaki ilişkiler*dir. Bu iki grup arasında herhangi bir hiyerarşik bağ olmayışı, bu iki grubun sorunlarını birlikte tartışarak ve birbirlerini ikna ederek çözmeleri zorunluluğunu getirmektedir. Kendilerinin çözemeyip üst kademeye götürdükleri her sorun, kendileri için bir kötü puan kaynağıdır.

Matriks yapıda üç önemli örgütsel ilişki vardır:
- Proje yöneticisi ile uzmanlık bölümleri yöneticileri ilişkisi
- Projede çalışan uzmanların bağlı oldukları uzmanlık bölümü yöneticisi ile ilişkisi
- Projede çalışan uzmanların proje yöneticisi ile ilişkisi

İkincisi, *bir uzmanlık departmanı (bölümü) içinde çalışan ve belli bir projeye dâhil olan kişilerle, uzmanlık bölümü yöneticileri (fonksiyonel yöneticiler) arasındaki ilişkiler*dir. Böyle bir eleman, sahip olduğu teknik bilgi ve uzmanlık yeteneklerinin ilgili projeye uygulanma şekli ve sonuçlarından uzmanlık bölümü yöneticisine karşı sorumludur. Fonksiyonel yönetici de, bu tür elemanları vasıtasıyla, projenin kendi departmanı alanına giren sorunlarının çözümünden üst yöneticiye karşı sorumludur.

Üçüncüsü ise, *proje yöneticisi ile yukarıda sözü edilen ve belirli bir uzmanlık departmanına mensup olup da bu proje ekibi içinde yer alan eleman arasındaki ilişkiler*dir. Proje ekibi içinde yer alan bu elemanlar, projedeki kendi uzmanlık alanına giren işlerin, belirli bir zaman, kalite ve mali-

yetle yapılmasından proje yöneticisine karşı sorumludurlar. Ancak proje yöneticisinin bu elemanlar üzerindeki yetkisi, klasik emir-komuta yetkisi değil, kişilik özellikleri ve ikna etmeye dayanan bir "proje yetkisi"dir.

Proje ekibi içinde yer alan elemanlarla ilgili çeşitli kararlar (terfi, ücretleme, prim, izin vs gibi) proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında ortaklaşa ve birlikte oluşturulacaktır.

Matriks organizasyonunun işleyişini güç hale getiren nedenlerin başında, bu üç tür ilişki gelmektedir. Böyle bir ilişkiler topluluğunu ifade eden matriks yapının başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir:

Matriks organizasyonun işleyişini güç hale getiren nedenlerin başında, bu üç tür ilişki gelmektedir.

a) Projeyi oluşturan işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğunu fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticisi müştereken taşımaktadır.

b) Proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında hiyerarşik bağ yoktur. Dolayısıyla, birisi diğerine emir veremez.

c) Proje ekibi içinde yer alan elemanlar, iki ayrı amire bağlıdırlar. Bunların birisi proje yöneticisi, diğeri uzmanlık birimi yöneticisidir. Dolayısıyla bu elemanlar her iki amiri de tatmin etmek durumundadır.

d) Matriks organizasyonda yetkinin kaynağı mevki veya pozisyon değil bilgi ve yetenektir.

e) Organizasyon içi iletişim çok yönlüdür.

f) Projenin gerçekleşmesi için planlama (CPM, PERT uygulamaları ile diğer gelişmiş proje yönetimi yazılımları) ve koordinasyon son derece önemli hale gelmiştir.

g) Projenin gerçekleşmesinden sonra, proje ekibi içinde yer alan uzman elemanlar, eğer devreye giren başka bir proje ekibine tayin edilmemişlerse, kendi uzmanlık bölümlerine dönerler.


BEN
BEN
İKİ CANBAZ BİR İPTE OYNAMAZ!..

3. MATRİKS YAPININ SORUNLARI

Her organizasyon yapısının, bazen yapının kendisinden bazen işleyiş özelliklerinden kaynaklanan sorunları vardır. Matriks organizasyon, yapısı itibariyle bünyesinde pek çok sorunu taşımaktadır. Klasik hiyerarşik bir organizasyon içinde sorun olmayan pek çok olay, matriks bir yapı içinde bazen krize dönüşebilmektedir.

Matriks yapıda karşılaşılan sorunları şöyle özetleyebiliriz.

Karışıklık ve Düzensizliğe Açık Oluşu

Klasik hiyerarşik yapılardaki emir-komuta birliği ve haberleşmedeki düzenlilik açısından bakıldığında, matriks organizasyonun işleyişi anarşik bir ortam gibi görülebilir. Matriks organizasyondaki iki başlılık, sorunların emirle değil fakat ikna ederek ve tartışılarak halledilme zorunluluğu, mevkie dayanan yetki yerine bilgiye ve kişiliğe dayanan yetkinin geçmesi, işlerle ilgili sürekli değişiklik, matriks yapıya alışmamış kimseler üzerinde bir düzensizlik izlenimi oluşturabilir. Eğer matriks yapı içinde çalışacak olanlar, bu yapının özelliklerini tam olarak hazmetmemişlerse, bu organizasyonun işleyişi problemli olacaktır.

Klasik hiyerarşik bir organizasyon içinde sorun olmayan pek çok olay, matriks bir yapı içinde bazen krize dönüşebilmektedir.

İş İlişkilerinde Açıklık ve Sorun Çözme Yaklaşımını Gerektirmesi

Matriks organizasyonunun varlık nedeni "proje" tipi işlerin var olmasıdır. Projenin belli bir sürede, belli bir maliyetle ve belirli bir kalitede tamamlanmak zorunda olması matriks yapı içinde çalışan herkesin tam bir işbirliği içinde çalışmasını gerektirir. Projedeki her gecikme, organizasyondaki herkesin geleceğini olumsuz olarak etkileyecektir. Bu nedenle tüm personelin, sorunları açıkça tartışan, yetki ve güç artırma oyunlarına girmeyen, motivasyonu sorunların müştereken çözümünde bulan, her sorun çözümünü kendisini geliştirecek bir fırsat olarak gören bir tutum içinde olması gerekir.

Çalışanların Performansını Değerleme Sorunu

Proje ekibi içinde yer alan ve iki amire bağlı olarak çalışan personelin performansının değerlenmesi bazen sorun olmaktadır. Fonksiyonel yönetici açısından olay, ekip içinde yer alan personelin uzmanlık bilgisine ne derecede sahip olduğudur. Proje yöneticisi açısından ise, bu personelin projenin sorunlarını ne ölçüde çözebildiğidir. Dolayısıyla performans değerleme olayının iki yönü vardır ve ilgili yöneticilerin ortak kararını gerektirmektedir.

Beşeri İlişkilerde Yumuşaklık

Beşeri ilişkilerde yetenek, her organizasyon yapısında gereklidir. Ancak, matriks yapıdaki ilişkiler göz önüne alındığında, örneğin bir proje yöneticisi için en önemli güç kaynağı beşeri ilişkilerindeki yetenek olacaktır. O kadar ki, proje yöneticiliğini bir diplomasi uygulamasına benzetmek mümkündür. Bir proje yöneticisi çeşitli uzmanlık dalları yöneticilerini ve proje ekibini etkileyerek projenin sorunlarını çözmeye ve bundan zevk alır hale getirmeye çalışacaktır. İkna edici olabilmenin önemli şartı, kuvvetli bir beşeri yeteneğe ve proje hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmaktır.

Matriks yapıdaki ilişkiler göz önüne alındığında, örneğin bir proje yöneticisi için en önemli güç kaynağı beşeri ilişkilerindeki yetenek olacaktır.

Tam Bir İletişim Zorunluluğu

Matriks organizasyon rutin, sürekli aynı kalan ve durgun şartların değil, *hepsi devamlı değişebilen şartların organizasyonu*dur. Bu yapının işleyişinin tahammül edemediği tek olay haberleşme aksaklıklarıdır[4]. Projeyi ilgilendiren her türlü değişme ve kararların hızla tüm ilgili personele aktarılması gerekir. Bunun için çok yönlü ve karbon kopyalı iletişim şarttır. Bilgisayara dayalı iletişimin gelişmesi (e-mail ve diğerleri) bu sorunu teknik olarak ortadan kaldırmıştır. Sorun kişilerin bu iletişim tekniğini kullanma arzu ve becerileri sorunu haline gelmiştir.

Çatışmalara Açık Olması

Matriks organizasyon kişiler ve gruplar arası çatışmalara açık olan, hatta bunlara zemin hazırlayan bir yapıdır. Proje yöneticisi ile fonksiyonel bölümler arasında sürekli olarak maliyet, öncelik, zamanlama, araç-gereç, çözüm yolu vs konularında anlaşmazlıklar ve çatışmalar (conflict) çıkacaktır. Bu anlaşmazlıkların sorun çözme yaklaşımı ile tartışılması, ikna ederek çözülmesi gerekecektir. Daha yüksek bir otoriteye başvurarak çözüm istemek istisnadır.

Liderlik Gerekliliği

Proje türü işlerde her şey en ayrıntısına kadar belirlenmiş olmayabilir. Veya böyle olsa bile sık sık değişebilir. Pek çok şey araştırılmaya, tartışılmaya ve test edilmeye muhtaç olabilir. Dolayısıyla matriks bir yapı içinde çalışacak kişilerin belirsizliklere tahammül edebilen kişiler olmaları gerekecektir.

Matriks organizasyon kişiler ve gruplar arası çatışmalara açık olan, hatta bunlara zemin hazırlayan bir yapıdır.

***

Yukarıdaki açıklamalarımızla proje yönetiminde matriks organizasyonun yerini, özelliklerini ve başlıca sorunlarını belirtmiş bulunuyoruz. Özellikle taahhüt bazında çalışan işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanan bu yapı, görüldüğü üzere çok dikkat ve itina istemektedir. Hatta bazı araştırmacılar, matriks organizasyonun mekanik bir şekilde çalışabilecek bir yapıdan ziyade bir "kültür"ü (matriks kültür) temsil ettiği görüşündedirler[5].

Biz de aynı kanaati paylaşıyoruz ve matriks organizasyonunun sadece bir organizasyon yapısı olarak değil, fakat bu yapıyı tamamlayan tüm unsurlarla birlikte incelenmesi gereken bir örgütsel yaşam tarzı olarak ele alınması gerektiğini vurgulamak istiyoruz. Bunun için de, bu yapıyı kullanmak isteyen işletmelerde önce, eğitim yolu ile esaslı bir matriks kültür temelinin oluşturulması gerektiğini belirtmek istiyoruz.

***

Böylece matriks yapılarla birlikte durumsallık yaklaşımı ile ilgili olarak ana konuları ele almış bulunuyoruz. Özellikle bilgi toplumu ortamında 'çevre' ve "teknoloji" (bilişim teknolojisi dahil) kavramlarının oynadığı önemli rol dolayısıyla aşağıda organizasyon-çevre ve teknoloji ilişkilerini kısaca özetleyerek bu bölüme son vereceğiz.

4. ORGANİZASYON – ÇEVRE – TEKNOLOJİ İLİŞKİLERİ GENEL SONUÇ

Daha önceleri de vurgulandığı üzere, durumsallık yaklaşımının ana fikri, bir organizasyonun yapı ve süreçlerini belirleyen unsurların, organizasyonun kullandığı teknoloji ile organizasyonun ilişkili olduğu çevresel unsurlarıdır. En iyi ve uygun organizasyon yapısı, sadece belirli organizasyon prensiplerini (ilkelerini) uygulamakla değil, fakat bu ilkeleri teknoloji ve çevre değişkenleri ile ilgilendirerek durumun özelliklerine göre uygulamakla elde edilebilir. Organizasyon içi faktörler bağımlı değişken, teknoloji ve çevresel unsurlar bağımsız değişkenlerdir.

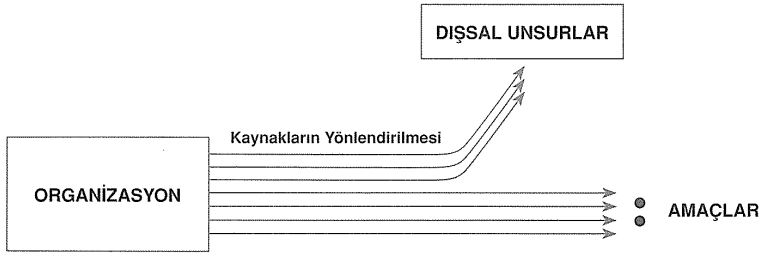
Bazı araştırmacılar, matriks organizasyonun mekanik bir şekilde çalışabilecek bir yapıdan ziyade bir "kültür"ü (matriks kültür) temsil ettiği görüşündedirler.

Durumsallık yaklaşımı açık-sistem yaklaşımını esas alır. Oysa klasik yaklaşımda bakış açısı kapalı-sistem anlayışıdır. Kapalı-sistemde (veya pür rasyonellik modelinde) organizasyonun sahip olduğu bütün enerjinin (kaynakların) organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılacağı, dolayısıyla bunun en etkin olarak nasıl yapılabileceği araştırılır[6]. Bunu aşağıdaki şekilde gösterebiliriz (Şekil 14 – a).



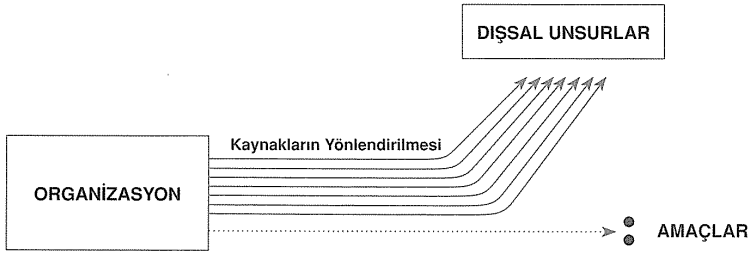
ŞEKİL 14 – a

Oysa dış çevreye ilişkin unsurlar da dikkate alındığında, organizasyonlar bazen kaynaklarının bir kısmını belirli dış çevre unsurlarına ayırmak zorunda kalacaklardır. Maksimizasyon değil fakat "tatmin etme" (satisfaction) önemli olacaktır (Şekil 14 – b).



ŞEKİL 14 – b

Bazen dış çevreye ilişkin unsurlar organizasyonların yaşama ve gelişmeleri için büyük bir tehlike durumuna gelebilir. Bu durumda organizasyonun yaşamını sürdürebilmek için bütün enerjisini bu dışsal faktörlere ayırması gerekebilir (Şekil 14 – c). Böylece kaynaklar dışsal unsurların amaçları için kullanılır.



ŞEKİL 14 – c

Bu şekillerin anlamı, organizasyon yapı ve süreçlerinin içsel unsurlar kadar dışsal unsurlar tarafından da etkilendiğidir. Durumsallık yaklaşımının sonucu olarak, esas itibariyle Burns ve Stalker tarafından geliştirilen, *mekanik* ve *organik* organizasyon yapıları en çok kullanılan sınıflama olmuştur. Özellikle çevresel unsurların özelliklerine göre mekanik veya organik yapılar daha uygun sayılmıştır. Organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen bir faktör olarak çevre (environment) unsuru incelenirken, *durgun (stable)* ve *değişken (instable, dynamic, turbulent)* boyutları en çok kullanılan boyutlar olmuştur.

Kısaca tekrar hatırlamak gerekirse; durgun bir çevrenin özellikleri aşağıdaki gibidir[7].

- Mal ve hizmetlerde son yıllarda önemli bir değişiklik yoktur
- Teknolojik yenilikler pek azdır
- Müşterilerin ve rakiplerin sayı ve nitelikleri belirlidir ve değişme pek azdır
- Organizasyonu ilgilendiren politik, ekonomik ve sosyal koşullarda önemli bir değişme yoktur
- Devletin müdahalesi (vergileme, diğer müdahale yolları, vs.) belirli ve yıllar itibariyle aynı niteliktedir

Değişken bir çevrenin özellikleri ise şöyledir:

- Mal ve hizmetlerde önemli değişkenlikler vardır
- Sık sık yeni teknolojiler geliştirilmekte, eski teknolojiler yetersiz hale gelmektedir
- Müşteriler ve rakiplerin sayı, nitelik ve davranışları sürekli olarak değişmektedir
- Devletin müdahalesi, toplumdaki başka değişmelere bağlı olarak devamlı ve bazen kestirilmesi güç yönlerde değişmektedir
- Toplumun değer yargılarında hızlı değişiklikler vardır.

Durgun bir çevresel yapı organizasyonlar için daha fazla belirlilik (certainty) getirmektedir. Değişken çevresel ortamlarda ise belirsizlik artmaktadır. Dolayısıyla çevresel unsurların durgun olduğu ortamda mekanik bir organizasyon yapı ve süreçleri daha uygun olurken, değişken bir ortamda organik yapı ve süreçler uygun olmaktadır.

Durgun bir çevresel yapı organizasyonlar için daha fazla belirlilik (certainty) getirmektedir. Değişken çevresel ortamlarda ise belirsizlik artmaktadır.

Böylece en uygun organizasyon yapısına her yer ve koşulda geçerli sayılan ilkeleri uygulamakla değil, fakat organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine göre gerekli yapısal unsurları ve süreçleri belirlemekle ulaşılabileceği durumsallık yaklaşımının ana fikri olmuştur.

Şüphesiz bu yaklaşımın çevrenin önemini vurgulaması ve organizasyon yapısının çevresel unsurlarca belirlendiğini söylemesi, organizasyonların çevre unsurlarını etkileyemeyeceği anlamına gelmemektedir. Organizasyonlar da, çeşitli stratejiler izleyerek, çevre unsurlarını kendi amaçları doğrultusunda etkilemeye çalışmaktadır. Örneğin fiyatlar ve pazarlama kanalları üzerinde anlaşmalar, devlet müdahalelerinin yumuşatılması (daha uygun kanun ve tüzüklerin çıkmasını sağlamak), çeşitli çevresel unsurlarla içeriden ilişki kurmak (cooptation) veya her yönü ile tamamen yepyeni bir ürün üreterek oluşacak pazarı kendi uygulamaları ile etkilemek bu konuda verilebilecek örneklerdendir.

***

Ancak durumsallık yaklaşımı ile ilgili olarak yapılan bütün çalışmalara rağmen, henüz durumlara (koşullara) ilişkin değişkenlerle organizasyona ilişkin değişkenler arasında neden-sonuç ilişkilerini tam olarak açıklayan bir teori geliştirilmiş değildir. Bu konuda önemli sorunlar bulunmaktadır. Bunların başında ölçme sorunları (metot ve teknik), ölçmelerin yapıldığı organizasyonlar ve kademeler arasındaki farklılıklar ve bağımsız değişken olarak ele alınan değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin

araştırılmış olması gerekmektedir[8]. Öte yandan organizasyonun büyüklüğü (size) ile yöneticilerin kararlarının (managerial choice) da, organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen önemli bir değişken oldukları öne sürülmüştür. Kitabımızın ilerideki bölümlerinde ele alacağımız Çağdaş Yaklaşımlar bu konularda belirli bazı öneriler ve teknikler geliştirmiş bulunmaktadır.

***

Bu bölümü, durumsallık yaklaşımı konusunda çalışan çeşitli yazarların öne sürdükleri başlıca kavramları özetleyerek bitiriyoruz.

Durumsallık Yaklaşımındaki Başlıca Konular[9]
Organizasyon Özellikleri

Yazar	Kapalı/Dengeli/Mekanik	Açık/Uyucu/Organik
James Thompson	- Kapalı-sistem - Belirli, deterministik, rasyonel	- Açık-sistem - Belirsiz, deterministik olmayan, doğal
Fremont Kast ve James Rosenzweig	- Kapalı-sistem yaklaşımı - Kişisel alt-sistem üzerinde yoğunlaşma	- Açık-sistem kavramları - Alt-sistemlerin karşılıklı ilişki ve bağlılıkları üzerinde yoğunlaşma
Harold Leavitt	- Güç yoğunlaşması - Nispeten bağımsız parçaların toplamı	- Güç eşitlenmesi - Görev, yapı, teknoloji ve insan gibi çok yönlü değişkenler sistemi
T. Burns ve G. M. Stalker	- Mekanik	- Organik
Shirley Terreberry Henry Knowles ve Borje Saxberg	- Durgun çevre - Kötümser görüş (bir robot olarak insan) - Rekabet ve organizasyon tarafından konan kontrolü vurgulayan	- Çalkantılı çevre - İyimser görüş (bir pilot olarak insan) - Yardımlaşma ve kişinin kendini-kontrolünü vurgulama
Herbert Simon	- Bir amaç, bir kriter - Bir amacı gerçekleştirecek karar stratejisi	- Çeşitli amaçlar, çeşitli kriterler - Belirli sınırlamalar topluluğunun tatmin edecek karar stratejisi
Charles Perrow	- Rutin teknoloji	- Rutin olmayan teknoloji
Raymond Hunt	- Performans - Belirli, homojen	- Problem çözme - Belirsiz, değişik
D. S. Pugh, D. J. Hickson ve C. Hinings	- Zımni olarak yapılandırılmış organizasyonlar	- Tam bürokrasi (gayrişahsî kontrol, yoğunlaşmış otorite, yapı)
John Morse	- Belirli, kestirilebilir	- Belirsiz, kestirilmesi güç (unpredictable)
Fred Fiedler	- İşe yönelik liderlik	- Kişilerarası ilişkilere yönelik liderlik
George Lombard	- Tek boyutluluk - İkicilik (dualism) doğru-yanlış	- Çok boyutluluk - Nispilik: her şey başka şeye bağlıdır
Roger Harrison	- Örgütsel değişmede düşük hissel katılma - Araçlararası ilişkileri vurgulama	- Örgütsel değişmede yüksek hissel katılma - Kişilerarası ilişkileri vurgulama
William Newman	- Durgun teknolojiye uygun yönetim yapısı	- Değişken teknolojiye uygun yönetim yapısı
Jay Lorsch	- Belirli, homojen	- Belirsiz, değişik

Kaynak: F. KAST and James ROZENZWEIG, Contingency Views of Organization and Management, s. 311.

5. TARTIŞMA SORULARI

- Yöneticinin ve işletmenin içinde bulunduğu durumlar nasıl anlaşılabilir. Yani kullanacağımız yönetim tekniklerini anlayabilmek için önce durumu anlamak gerektiğine göre, durumun nesine bakmak gerekecektir?
- Hızla değişen durumlar yöneticinin de kullandığı teknikleri hızla değiştirmesini gerektiriyorsa, bu mümkün müdür? Yöneticiler bu kadar hızla değişebilir mi?
- Durum ve şartları anlamak için geliştirilen yaklaşımlar tüm endüstri dallarına uygulanabilir mi?
- Değişim içinde olan bir çevreyi nelere bakarak anlayabiliriz? Çevreyi karakterize eden değişkenler nelerdir?
- Değişik kültürlerde ve çevre koşullarında yapılan araştırmalardan Türkiye için sonuçlar çıkarmak ne ölçüde doğrudur?
- Yönetimde bir çevre unsuru olarak kültür de önemli bir yer tuttuğuna göre, yönetim tekniklerinin kültürler arasında transferi mümkün müdür?
- İşletmenin içinde bulunduğu şartlar ile yöneticinin üslubu uyuşmazsa ne yapılabilir? Bu yönetici aynı zamanda patron ise ne olacaktır?
- Yöneticilerin durumsallık konusundaki teori ve diğer yaklaşımları bilmeleri gerekir mi?
- Her duruma göre hareket eden, belli ilkeleri olmayan, nabza göre şerbet veren yönetici davranışları durumsallık çerçevesi içine girer mi?
- Türkiye koşullarında, proje veya matriks organizasyonu gibi organizasyon yapılarının işlemesi mümkün müdür? Hangi şartlarda bunlar başarılı olabilir?
- Bir ülkenin az gelişmiş olması ile gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan ve uygulanan yönetim tekniklerinin kullanılabilmesi arasında bir ilişki var mıdır?
- "Biz bize benzeriz" ifadesinin yönetim açısından bir anlamı var mıdır?

DİPNOTLAR

1) **Project and Cost Engineer's Handbook**; K. Humphreys, Marcel Dekker, Inc., NewYork, 1984, s. 115.
2) David I. CLELAND and William R. KING; **Systems Analysis and Project Management**, 2nd Ed., McGraw Hill, 1975, s. 250 – 251.
3) John BAUMGARTNER; **Project Management**, R. D. IRWIN, 1963, s. 9 ve devamı.
4) O.P. KHARBANDA, A. STALLWORTHY, L. F. WILLIAMS; **Project Cost Control in Action**; Gower Press, 1983, s. 176.
5) Stanley DAVIS and P. LAWRENCE; **Matrix**, Addison Wesley, 1977, s. 18.
6) Richard HALL; **Organizations: Structure and Process**, 2nd Ed., Prentice - Hall, 1977, s. 63.
7) John SLOCUM Jr. and Don HELLRIEGEL; "**Using Organizational Designs to Cope With Change**", Business Horizons, December 1979, s. 67.
8) Jeffrey FORD and John SLOCUM, Jr.; "**Size Technology, Environment and the Structure of Organizations**", Academy of Management Review, October 1977, s. 568.
9) Fremont KAST and James ROSENZWEIG; **Contingency Views of Organization and Management**, Science Research Associates, Inc., 1973, s. 311-312.

BEŞİNCİ BÖLÜM

MODERN SONRASI, ÇAĞDAŞ ve GÜNCEL KAVRAMLAR, YAKLAŞIMLAR, UYGULAMALAR

BİRİNCİ KISIM

ORGANİZASYONLARDA ÇEVREYE UYUM (ADAPTASYON) ve DEĞİŞİMLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

İKİNCİ KISIM

MODERN SONRASI, ÇAĞDAŞ VE GÜNCEL KAVRAMLAR ve YAKLAŞIMLAR

ÜÇÜNCÜ KISIM

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA KAOS ve KARMAŞIKLIK (KOMPLEKSİTE) YAKLAŞIMI

BEŞİNCİ BÖLÜM

MODERN SONRASI, ÇAĞDAŞ VE GÜNCEL KAVRAMLAR, YAKLAŞIMLAR, UYGULAMALAR

Birinci Kısım

ORGANİZASYONLARDA ÇEVREYE UYUM (ADAPTASYON) VE DEĞİŞİMLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

1. GENEL GÖRÜNÜM

Yönetim ve Organizasyon düşüncesi ve teorilerindeki çeşitli görüşleri, değişik başlıklar altında gruplamış ve en son gruplamayı Modern Yaklaşımlar adı altında yapmıştık. Modern yönetim yaklaşımı başlığı altında da iki ana görüşü, Sistemler Yaklaşımı Görüşü ile Durumsallık veya Koşul – Bağımlılık Görüşü'nü ele almıştık.

Bu Bölüm'de Modern Yönetim Yaklaşımı sonrası, özellikle küresel rekabet ortamında, gelişen yeni yaklaşım, kavram ve teknikleri ele alacağız. Ancak burada, şu önemli hususu tekrarlamakta yarar vardır: Yönetim ve Organizasyon ile ilgili görüşlerin doğrusal bir şekilde gelişmediği, değişik disiplinlere mensup akademisyen ve araştırmacıların birbirinden değişik zamanlarda, tamamen farklı bakış açılarından hareketle değişik yaklaşımlar geliştirdikleri bilinmektedir. Bu nedenle esasında, yönetim düşüncesindeki gelişmeleri sınıflamak zordur. Bir diğer zorluk da, *yapılan sınıflamaların, birbirini kronolojik olarak ve doğrusal bir şekilde izliyor olarak algılanmasıdır.* Örneğin Yönetim Bilimi yaklaşımından sonra Modern Yaklaşımın ortaya çıktığını söylemek belli bir tarihten sonra artık birdenbire Modern Yaklaşım adı altında ele alınan görüşlerin belirmesi şeklinde algılanması tehlikesini taşıyacaktır. Bu güçlük Modern-Sonrası görüşler için çok daha fazladır. Nedeni de bu görüşlerin

* çok farklı bilimsel disiplinlerin bakış açılarından geliştirilenler,
* işletmenin bütününü esas alarak çevresine uyumunu inceleyenler,
* popüler işletmecilik literatüründe önemli bir yer işgal ederek yöneticilerin kullandığı önemli kaynak haline gelenler,
* küresel rekabetin önemini ön plana çıkardığı insan kaynakları ve çalışanların doğrudan çalıştıkları organizasyon ile ilişkilerini vurgulayan görüşler

gibi çok farklı amaç, yöntem, teknik, yaklaşım ve uygulamaların varlığıdır.

Kitabımızın Modern-Sonrası Yaklaşımlar ile ilgili bu Bölüm'ün yapısı şu şekilde olacak ve konular şu sıra içinde ele alınacaktır:

> Yönetim ve organizasyon ile ilgili görüşlerin doğrusal bir şekilde gelişmedikleri, değişik disiplinlere mensup akademisyen ve araştırmacıların birbirinden tamamen farklı bakış açılarından hareketle değişik yaklaşımlar geliştirdikleri bilinmektedir. Bu nedenle esasında, yönetim düşüncesindeki gelişmeleri sınıflamak zordur.

- Modern-Sonrası (post-modern) ve postmodern bakış açıları ve Modern-Sonrası yaklaşımların genel görünümü
- Farklı bilimsel disiplinler bakış açılarından doğrudan işletmenin bütününü ilgilendiren veya işletme içinde kullanılan bir süreç veya işletme faaliyetlerinin çevresi ile uyum içinde daha etkin ve rekabet gücü yüksek hale getirilmesi amacını güden çağdaş ve güncel kavram ve yaklaşımlar (Adaptasyon-Uyum yaklaşımları)
- İşletmelerde insan gücünün artan önemine paralel olarak gelişen ve organizasyon ile doğrudan çalışan arasındaki ilişkileri konu alan çağdaş ve güncel kavram ve yaklaşımlar

Yönetim yaklaşımlarını sınıflama güçlüğüne rağmen, farklı görüşleri, esas aldıkları analiz birimi, hareket noktaları, vurguları, amaçları, kapsamı vs gibi ortak noktalarını esas alarak, Modern-Sonrası Yaklaşımlar'a kadar, bir araya getirmek ve genel kabul görmüş bir başlık altında toplamak mümkün olmuştur. Yönetim literatüründeki bu genel sınıflamayı biz de kitabımızda esas almış ve bu bölüme kadar, bu çerçeve içinde konuları ele almış bulunuyoruz. Ancak 1970'li yılların ortalarından itibaren yönetim konusunda ileri sürülen görüşler ve geliştirilen yaklaşımlar değişik bir görünüm kazanmış ve farklı bakış açıları nedeniyle üzerinde ortak kabulün oluştuğu bir genel başlık ortaya çıkmamıştır. Bu dönemde yönetim teori ve uygulamalarını etkileyen görüşlerin bir kısmı, genel olarak, canlı bir varlık olan işletmelerin çevreleri ile uyumu nasıl sağlayabilecekleri konusu üzerinde durmuştur. Daha çok

Çevre'ye uyum (adaptasyon) görüşleri diyebileceğimiz ve sosyoloji ve iktisat gibi farklı disiplinlerin bakış açısını yansıtan bu görüşler arasında popülasyon ekolojisi, işlem maliyeti, kaynak bağımlılığı ve kurumsallaşma gibi yaklaşımlar ön plana çıkmış görünmektedir. Bu dönemde gelişen diğer pek çok kavram, teknik, yöntem ve uygulama da, içinde yaşanılan küreselleşmiş dünya ve rekabetin etkilerini taşımakta olup, daha çok yeni dünya düzeninde insan haklarındaki gelişme ve insan unsurunun işletmelerdeki artan önemini yansıtmaktadır. Bu görüşlerin büyük bir kısmı bir organizasyonda çalışanlarla organizasyon arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmış görünmektedir.

1970'lerden 2000'li yılların başlarına kadar olan süre içinde gelişen, yaygın bir şekilde tartışılan ve bir kısmı çok popüler hale gelen, bir kısmı da farklı analiz birimlerini esas alarak tamamen farklı bir açıdan, genellikle makro açıdan organizasyonları inceleyen yönetim düşünce ve yaklaşımlarını, kanımızca üç genel gruplama ve bakış açısı içinde ele almak mümkündür. Bunlar:

Bu dönemde yönetim teori ve uygulamalarını etkileyen görüşlerin bir kısmı, genel olarak, canlı bir varlık olan işletmelerin çevreleri ile uyumu nasıl sağlayabilecekleri konusu üzerinde durmuştur.

- post-modernizm (modern-sonrası) ve postmodernizm bakış açılarının gelişmesi,
- yönetim ve organizasyon konularını farklı bilimsel disiplinlerin (özellikle sosyoloji ve iktisat) bakış açılarından ele alan görüşlerin ortaya çıkması,
- günümüzde, globalleşme ve bilgi çağı çerçevesinde gelişen, hatta son derece popüler olan (şüphesiz bir görüşün popüler olması, muhakkak köklü bir bilimsel derinlik ve kavramlaştırmaya sahip olduğu anlamına gelmemektedir) kavram, uygulama ve yaklaşımlar olarak ele alınabilir.

Kitabımızın bu kısmında, aşağıda önce post-modern görüşlerle ilgili genel bir açıklamadan sonra, yönetimde modern yaklaşım düşüncesinden sonra ortaya çıkan, farklı bilim dallarından bazılarının organizasyon ve yönetim ile ilgili görüşlerini ve küresel rekabet ortamında canlı bir varlık kabul edilen işletmelerin çevreleri ile uyumu konusundaki bazı yaklaşımları ele alacağız. Daha sonra, bilgi çağı çerçevesinde gelişen çağdaş ve güncel kavram ve yaklaşımları ana hatları ile inceleyeceğiz.

1.1. Post-Modern ve Postmodern bakış açıları:

Sosyal bilimlerde bir düşünce sistemi olarak postmodernizm, yerleşmiş düşünce kalıplarından kurtulmayı hedefleyen; her türlü bilimsel araştırma ve birikmiş bilgi birikimini eleştiren, bir anlamda yerleşmiş düzene başkaldırmayı ifade eden, her şeyi nispi (relative) gören bir bakış açısını ifade etmektedir[1].

Sosyal bilimlerde bir düşünce sistemi olarak postmodernizm, yerleşmiş düşünce kalıplarından kurtulmayı hedefleyen; her türlü bilimsel araştırma ve birikmiş bilgi birikimini eleştiren, bir anlamda yerleşmiş düzene başkaldırmayı ifade eden, her şeyi nispi (relative) gören bir bakış açısını ifade etmektedir.

Bir başka deyişle, postmodernizm bilimsel bilgi üretimi ve gerçeği bulma çabalarını sorgulamakta ve "gerçek" olarak sunulanın, dış çevre gerçeğinin (external reality) açıklaması olduğu hususunu eleştirmektedir. "Doğru" veya "gerçek" olan, egemen olan dış çevre unsurlarına bağlıdır. Böyle olunca, yönetim ve organizasyon alanında herkes kendine göre bir "doğru" tarif edebilir. Bu "doğrular piyasa mekanizması içinde kabul görür veya görmez[2]. Önemli olan kişilerin serbest olmaları, yaratıcı olmaları ve farklılıklarıdır.

Sosyal bilimlerde postmodernist yaklaşım çok tartışmalıdır, çünkü bir kavram olarak postmodernizmin tanımı üzerinde fikir birliği yoktur. Bazılarına göre postmodernizm şüpheci, karamsar bir

bakış açısıdır. Bilimsel araştırmayı, sebep – sonuç ilişkisini, gerçeği bulma arayışını ve tahmin yapmayı reddeder. Çünkü her şey birbirine bağlıdır ve "gerçek" olarak açıklanan, esasında ilişkili olduğu çevre faktörlerinin değişmesi ile değişir ve gerçek olmaktan çıkar[3]. Diğerlerine göre postmodernizm, fonksiyonel ve rasyonel düşünce anlayışına bir alternatiftir[4]. Bazılarına göre de postmodernizm, endüstri ötesi (postindustrialism) ve bilgi çağı toplumlarını anlama ve araştırma metodudur[5].

Herkesin paylaştığı ve üzerinde ittifak ettiği bir tanımı olmayan postmodernizm, yönetim ve organizasyon düşüncesi açısından şunu ifade etmektedir. Farklılıklar yaratıcılığı teşvik eder. İnsanlara "doğruları empoze etmek yerine, onları tamamen serbest bırakmalı ve kendi istediklerini yapmalarına fırsat verilmelidir. Bürokratik ve formal yapılaşma yerine, kişiyi esas alan informal gruplar geçmelidir. Bu ve benzeri görüşler globalleşme ve bilgi çağı ortamında ileri sürülen pek çok yönetim kavram ve uygulamasının temelini oluşturmuştur.

Nihayet bu konuya son vermeden belirtmek istediğimiz bir husus da şudur: Bizim kitabımızın bu bölümünün başlığı olarak kullandığımız *Modern-Sonrası* terimi *post- modern* (postmodern değil) anlamında olup, çok basit olarak Modern Yönetim Yaklaşımından sonraki kavram ve yaklaşımları ifade etmektedir. Modern-Sonrası başlığı altında topladığımız görüş ve yaklaşımlar, yukarıda açıklamaya çalıştığımız postmodernizm bakış açısından geliştirilmiş görüş ve yaklaşımlar anlamında değildir.

1.2. Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Kavram ve Yaklaşımlar:

1970'li yılların ortalarından itibaren yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında pek çok sayıda yeni ve değişik görüşler ortaya çıktığını söylemiştik. O kadar ki, bazılarına göre bugün itibariyle yeni bir "management theory jungle"dan bahsedilebilir. Yönetim ve organizasyon literatüründe ve uygulamalarında ortaya çıkan bu yeni kavram ve tekniklerin başlıcalarını aşağıdaki gibi saymak ve iki grup içinde toplamak mümkündür. **Birinci grubu,** doğrudan işletmenin bütününü ilgilendiren veya işletme içinde kullanılan bir süreç veya işletme faaliyetlerinin çevresi ile uyum içinde daha etkin ve rekabet gücü yüksek hale getirilmesi amacını güden kavram ve teknikleri içerecek şekilde düşünmek; **ikinci grubu** da işletmelerde insan gücünün artan önemine paralel olarak gelişen ve organizasyon ile doğrudan çalışan personel arasındaki ilişkileri konu alan kavram ve teknikler olarak düşünmek mümkündür. (Bu kavram ve tekniklerin bir kısmı Türkçemizde henüz tam karşılığını bulmadığından, terimlerde netlik sağlamak bakımından kavramların hem İngilizcesi hem de Türkçemizde kullanılan karşılıkları verilmiştir): Buna göre:

1.2.1. İşletmenin bütünü ve işletme faaliyetleri ile ilgili olanlar:

- Yalın Yönetim ve Organizasyon (Lean Management and Organization)
- İşletmelerde Süreç Yenileme (Değişim Mühendisliği, Proses Yenileme, Business Process Reengineering, Reengineering, BPR)
- Toplam Kalite Yönetimi (Kalite Güvenliği, Quality Assurance, Total Quality Management)
- Ekip (Takım) Organizasyonu (Team – Based Organization)
- Öğrenen Organizasyon (Learning Organization)
- Kademe Azaltma (Delayering),
- Temel (Öz) Uzmanlık (Core Competence)
- İşletmeler arası Karşılaştırma veya Kıyaslama (Benchmarking)
- Personel Güçlendirme (Empowerment)
- Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)
- Stratejik Birlikler Oluşturma (Strategic Alliances)
- Küçülme (Örgütsel Küçülme, Downsizing)

- Uygun Büyüklüğü Bulma (Rightsizing)
- Şebeke Türü Organizasyon Yapıları (Network Organizations)
- Melez (Hibrid) Organizasyon Yapıları (Hybrid Organizations)
- Yığışım Organizasyonları (Cluster Organizations)
- Sıfır Hiyerarşi (Zero Hierarchy)
- Örgütlerde Bozulma ve Yolsuzluk (Corruption in Organizations)
- Örgütlerde Kendini Yenileme (Organizational Resilience)
- Innovasyon

1.2.2. Organizasyon ile çalışanlar arasındaki ilişkilerle ilgili olanlar:

- Örgütsel Adalet (Organizational Justice)
- Örgütsel Vatandaşlık (Organizational Citizenship)
- Örgütsel Yalnızlık (Loneliness in Organization)
- Örgütsel Adanmışlık (Organizational Committment)
- Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)
- Örgütsel Yabancılaşma (Organizational Alienation)
- Örgütsel Tükenmişlik (Organizational Burn- out)
- Örgütsel Kayıtsızlık (Organizational Indifference)
- Örgütsel Sapma (Organizational Deviance)
- Örgütsel Dışlanma (Organizational Ostracism)
- Örgütsel Bağlılık
- Örgütsel Dinçlik (Organizational Vigor)
- Örgütsel Tutkunluk
- Örgütsel Özdeşleşme (Organizational Identification)
- Örgütsel İklim (Organizational Climate)
- Örgütsel Sinizm (Organizational Cynism)
- Örgütsel Fanatiklik (Organizational Fanaticism)
- Örgütsel Fedailik (Organizational Self-sacrificing)

Yönetim düşüncesinin gelişmesinde önemli bir yeri olan Peter Drucker, günümüzdeki gibi çalkantılı (turbulent) ortamlarda, yönetim işinin esasının değişmediğini, sadece işletmelerin yaşamaları ve başarıları üzerinde yeni baskılar oluştuğunu vurgulamaktadır[6]. Uygulama alanında durum gerçekten böyledir. Ancak teori alanında, bu yeni kavram ve tekniklerin bir kısmının, daha önce incelenen çeşitli yönetim ve organizasyon teori ve yaklaşımlarının bir uzantısı, uygulaması, değişik yorumu veya en azından mevcut kavramlar içinde ele alınabilecek kavramlar olduğu da görülmektedir.

Moda, geçici akımlara konu olma, dönemsel popülarite gibi unsurlar günümüz yönetim tekniklerinin önemli boyutları haline gelmektedir.

1990'lı yılların en temel ve genel çevresel değişmeleri olarak ortaya çıkan globalleşme, küresel rekabet, demokratikleşme ve insan hakları, bilgi işleme ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve nihayet artan rekabet, hem bu yeni kavram ve tekniklerin doğumuna ortam hazırlamış, hem de bu kavram ve tekniklerin uygulamalarını zorunlu hale getirmiş ve kolaylaştırmıştır. Ayrıca bunlara ek olarak, yönetim tekniklerinin moda ve geçici akımlara konu olması (fads and fashion) eğilimi de günümüzde bu yeni kavramların uygulama alanını genişletmiş görünmektedir.

Yukarıda organizasyon konularını incelerken, konuya çeşitli açılardan bakmanın mümkün olduğunu belirtmiştik. Organizasyonların incelenmesinde en çok kullanılan bakış açıları, "organizasyonların formal yapıları" veya formal yapıyı oluşturma işi ile "organizasyon yapısı içindeki davranışlar ve ilişkiler" olmuştur. Formalleşme, Klasik Teori'den itibaren devamlı incelenen ve üzerinde tartışılan bir konu olmuştur. Aynı şekilde organizasyonlar içindeki davranışlar da, Davranışsal Yaklaşımla başlayıp Örgütsel Davranış adı altında devam etmiş ve organizasyonlarda kişilerin ve grupların davranışları sürekli araştırılmıştır. Kısaca hatırlamak gerekirse bu bakış açılarının hemen hepsinde "organizasyon"larda rasyonellik ve etkinlik temel arayış olmuştur. Davranışsal yaklaşımda bile klasik görüşün rasyonellik arayışını görmek mümkündür. Böylece bu teorilerde araştırma (analiz) birimi organizasyon içindeki "birey", bireylerden oluşan "informal" veya "formal" "gruplar", "departmanlar" ve nihayet bir bütün olarak organizasyonun kendisi olmuştur. Yani bir anlamda "mikro" bakış açısı esas olmuştur.

Netice olarak özellikle Modern Yaklaşımın katkıları ile organizasyonlar bir sosyoteknik sistem olarak ele alınmış; bir yandan sosyal yapıyı oluşturan birimlerin, diğer yandan teknik bünyenin beraberce optimizasyonu hedeflenmiştir. Geliştirilen organizasyon yapıları ve işleyiş özellikleri ile bir yandan teknik rasyonellik sağlanmaya, diğer yandan da insan unsuru ile ilgili olarak sosyal disiplinlerin bulguları kullanılmaya, böylece bir bütün olarak organizasyonlarda rasyonellik gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Organizasyonlar incelenirken ele alınabilecek bir diğer bakış açısı da "organizasyonların nasıl değiştiği ve varlığını sürdürdüğü"dür. Özellikle, çevrenin organizasyonlar üzerindeki etkisini vurgulayan Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı ile birlikte organizasyonların, yöneticiler tarafından bilinçli ve sistematik olarak alınan kararlarla değiştikleri ve çevrelerine uyum sağladıkları görüşü, değişim konusunda yaygın bir görüş olarak süregelmiştir. Bu görüşe göre, işletme yönetimi, içinde bulunduğu çevreyi sürekli olarak izler, gelişmeleri belirler, organizasyonun yapı ve işleyişinde değişiklikleri yapacak kararları alır, bunları uygular ve böylece organizasyonlar çevrelerine uyum sağlamış olurlar. Bunu yapmayan veya yapamayan organizasyonlar ise çevrelerinden kopar ve bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak veya sahip değiştirmek zorunda kalır[7].

Organizasyonların bilinçli olarak alınmış kararlarla çevrelerine uyum sağlamalarını inceleyen görüşler "Uyum (Adaptasyon) Yaklaşımı" olarak adlandırılmaktadır.

Organizasyonların bu şekilde bilinçli olarak alınmış kararlarla çevrelerine uyum sağlamalarını inceleyen görüşler "Uyum (Adaptasyon) Yaklaşımı" olarak adlandırılmaktadır.

Ancak, 1975'li yılların ortalarından itibaren organizasyon teorisinde ağırlık kazanan bir diğer görüş, organizasyonların çevreleri ile olan ilişkileri ve çevreye uyumlarını incelerken uyumun yöneticilerin bilinçli olarak verdikleri kararlar yerine, çevrenin seçiciliği"ne ağırlık veren görüş olmuştur. Organizasyon teorisinde "Ekolojik Görüş", "Popülasyon Ekolojisi" veya "Örgütsel Nüfus Çevrebilim Modeli" olarak da bilinen bu görüşün ana fikri şudur: Doğadaki canlı varlıklar nasıl doğal bir seçimle (seleksiyonla) elenip bir kısmının yaşamı son bulurken diğerleri bir evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürüyorsa, organizasyonlar dünyasında da durum bunun benzeridir. Çevre (ekosistem), işletmenin içinde bulunduğu sektör ve ekonomi bünyesinde bulunan organizasyonlardan (canlılardan) bir kısmını elimine etmekte, bir kısmını da seçerek yaşamlarına devam etmelerine imkân vermektedir. Elenenler faaliyetlerini durdurmakta, seçilenler ise yaşamlarını sürdürebilmektedir. Böylece çevre, örgütsel nüfusu sektördeki, ekonomideki organizasyon sayısını kontrol etmektedir.

Organizasyon teorisinde "Ekolojik Görüş" "Popülasyon Ekolojisi" veya "Örgütsel Nüfus Çevrebilim Modeli" olarak da bilinen bu görüşün ana fikri şudur: Doğadaki canlı varlıklar nasıl tabii bir seçimle (seleksiyonla) elenip bir kısmının yaşamı son bulurken diğerleri bir evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürüyorsa, organizasyonlar dünyasında da durum bunun benzeridir.

Bu şekilde doğal seçim ve eleme devam etmekte ve ekolojik kanunlar organizasyonlar için de geçerli kabul edilmektedir. Hannan ve Freeman önderliğinde gelişen bu sosyolojik yaklaşım ile organizasyonların değişmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri veya yok olmaları, doğal yaşamda canlıların evrimine benzer ve makro bir yaklaşımla açıklanmaya ve incelenmeye başlanmıştır[8].

Organizasyonların incelenmesinde böyle bir bakış açısı, daha önceki görüşlerden farklılık göstermektedir. Daha öncekilerin mikro bir yaklaşımla tek tek organizasyonları inceleyip rasyonellik arayışına karşın, değişim ve uyumu esas alan görüşler daha çok makro yaklaşımla, tüm organizasyonları esas alıp sosyoloji – iktisat bakış açısı ile konuya yaklaşmışlardır. Bu farklı bakış bir anlamda iktisat ile işletme disiplinleri arasındaki farka benzemektedir. Bilindiği gibi işletme disiplini mikro bir yaklaşımla tek tek organizasyonları incelerken, iktisat disiplini işletmelerin toplamından oluşan bütünü, yani tüm ekonomiyi esas alır. 1970'lerin ortalarından itibaren Organizasyon Teorisi ile ilgili yaklaşımların bu ikinci gruba, makro bakış açısına kaydığını söylemek mümkündür.

Ancak organizasyonları değişim ve uyum açısından inceleyen bu grupta, gerek amacı gerek temel kavramları açısından birbirinden farklı görüşler mevcuttur. Bir fikir vermek amacı ile bu gruptaki görüşleri ve bu yaklaşımların gelişmesine öncülük eden yazarlardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür[9]

- 1975: İşlem Maliyeti (Transaction Cost) Yaklaşımı – Oliver Williamson
- 1977: Kurumsallaşma (Kurumlaşma – Institutionalization) Yaklaşımı – John Meyer ve Brain Rowan
- 1977: Popülasyon Ekolojisi-Örgütsel Nüfus Çevre Bilim (Population Ecology) Yaklaşımı – Michael Hannan ve John Freeman; daha sonra Glenn Carroll
- 1978: Kaynak Bağımlılığı (Resource Dependence) Yaklaşımı – Jeffrey Pfeffer and Gerald Salancik
- 1980: Rekabet Stratejisi (Competitive Strategy) – Michael Porter
- 1988: Vekalet Yaklaşımı (Agency Theory) – Kathleen Eisenhardt

Aşağıda bu organizasyon görüşleri ele alınacaktır.

2. ADAPTASYON (UYUM) YAKLAŞIMLARI

Organizasyonların değişimi ve çevre koşullarına uymalarını inceleyen birinci grup yaklaşımlar Adaptasyon (Uyum) Yaklaşımları adı altında toplanabilecek olan yaklaşımlardır. Aşağıda bunların başlıcaları üzerinde kısaca durulacaktır:

2.1. Durumsallık (Koşul – Bağımlılık) Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımı, yukarıda kitabımızın ilgili bölümünde, ayrıntılı olarak incelenmiş bulunmaktadır. Bu nedenle burada sadece hatırlamak için bu yaklaşımın bazı temel sonuçları belirtilecektir. Bu yaklaşımın temel görüşü şudur: İşletme organizasyonlarının yapı ve işleyişini, işletmelerin içinde bulundukları çevre koşullarının özellikleri, işletmede kullanılan teknoloji ve işletmelerin büyüklükleri etkilemektedir. Mikro bir bakış açısını yansıtan bu görüşe göre, işletme yöneticileri, bu koşulların neler olduğunu izleyip inceleyecekler ve bu özelliklere uygun bir yapı ve işleyiş süreçleri geliştireceklerdir. Örneğin sürekli değişen çevre koşullarında, daha çok kişiye ağırlık veren ve formallik derecesi az, organik tarzda bir organizasyon yapısı uygun olacaktır. Buna benzer şekilde yöneticiler çevre

koşullarına uymak için yapı ve işleyiş ile ilgili kararları verecekler ve işletmelerinin çevre koşullarına uyumunu, adaptasyonunu sağlayacaklardır. Bu uyum veya adaptasyonu sağlayamayan işletmeler ise "çevre koşullarına uygun olmayan" yapı veya süreçlerle çalışacaklar ki bu durum onların rekabetteki etkinliklerini azaltacaktır.

Durumsallık yaklaşımı, teorik ve araştırma düzeyinde, işletmelerin çevre koşullarının neler olduğu, bunların nasıl kavramlaştırılıp ölçülebileceği, başlıca çevre tipolojileri, bunların yapı ve süreçleri nasıl etkileyeceği ve uygunluğun nasıl sağlanacağı gibi konuları esas almıştır. Sonuç olarak, yöneticilerinin bilinçli ve sistematik bir analiz sonucu vermiş oldukları kararlarla işletmeler, yapılarını ve kullandıkları süreçleri değiştirebilecek ve böylece çevrelerine uyum sağlayabileceklerdir. Değiştiremeyenler veya değiştirmeyenler ise çevre koşullarına cevap veremeyecekleri için sonunda faaliyetlerini devam ettiremeyecek hale gelebileceklerdir.

2.2. Genel Örgütsel Yapılanma (Organizational Configuration) Yaklaşımı

Örgütsel Konfigürasyon veya Genel Örgütsel Yapılanma olarak adlandırılabilecek bu görüş, esasında, doğrudan organizasyonlarda değişimi inceleyen bir görüş değildir. Bu görüşün esası şudur: Organizasyonları anlamayı hedefleyen çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler organizasyonların nasıl ve neden başarılı olduklarını, performansı etkileyen faktörleri ayrı ayrı incelemiştir. Bir kısmı bu faktörleri organizasyon içindeki teknik ve sosyal bünyelerle, bir kısmı formal yapılarla, bir kısmı da değişik dış çevre özellikleri ile açıklamıştır. Oysa organizasyonları ve performanslarını bu şekilde ayrı ayrı ve birbiri ile ilişkisiz teorilerle açıklamak yerine, bütün bu teorileri birlikte dikkate alarak, organizasyonlarda performansı etkileyen çeşitli özellikleri (attributes) ve bunları etkileyen faktörleri gruplar halinde belirlemeye çalışmak daha yararlı olacaktır[10].

Organizasyonları ve performanslarını bu şekilde ayrı ayrı ve birbiri ile ilişkisiz teorilerle açıklamak yerine, bütün bu teorileri birlikte dikkate alarak, organizasyonlarda performansı etkileyen çeşitli özellikleri (attributes) ve bunları etkileyen faktörleri gruplar halinde belirlemeye çalışmak daha yararlı olacaktır.

Başka bir deyişle, organizasyonlarda etkinlik ve verimlilik ile ilişkili değişik özellikler taşıyan organizasyon yapılanmaları –örgütsel konfigürasyonlar– belirlemek, organizasyonları anlamak açısından daha yararlı olacaktır.

Organizasyonlarda etkinlik ve verimlilik ile ilişkili değişik özellikler taşıyan organizasyon yapılanmaları –örgütsel konfigürasyonlar– belirlemek, organizasyonları anlamak açısından daha yararlı olacaktır.

Böyle bir yaklaşımla, birbiri ile adeta yarış halinde olan ve gittikçe artma eğilimi gösteren teorilerin hem sayıları azalmış hem de hepsinin ortak yönleri bir araya getirilmiş olacaktır[11]. Böylece yöneticiler hangi dış çevre özelliklerinde ne tür yapılanmanın başarı (performans) ile ilişkili olduğunu göreceklerdir. Durumsallık veya Koşul Bağımlılık yaklaşımının devamı sayılabilecek bu görüşle ilgili ayrıntılı saha (field) araştırmalarına ihtiyaç olduğu açıktır.

2.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı (Resource Dependence Theory)

1967'de James Thompson'la başlayan ve daha sonra Aldrich, Pfeffer ve Salancik öncülüğünde geliştirilen bu yaklaşımın ana fikri şudur: Organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları inputları (girdileri) kullanırlar. Input, işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para vs.yi ifade etmektedir. Her işletme için kullanılan inputların çeşitliliği, nispi önemi ve temin edilme kolaylığı

farklıdır. Her işletme için kritik önemde sayılan inputlar olabilir. Hatta bazı inputların temininde belirsizlikler olabilir. İşte organizasyonlar, bu şekildeki kritik ve temininde belirsizlik bulunan inputlar için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmelerarası birleşmeler (mergers ve joint ventures), konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar ve stratejik birliktelikler (strategic alliances), ortak yönetim kurulu üyelikleri (interlocking directorates) gelmektedir[12]. Bu önlemler organizasyonların faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesini sağlayıcı niteliktedir. Bu tür önlemleri alamayan işletmeler gerekli inputları teminde zorlanabilir ve belki faaliyetlerini durdurmak zorunda kalabilirler[13].

Her işletme için kritik önemde sayılan inputlar olabilir. Hatta bazı inputların temininde belirsizlikler olabilir. İşte organizasyonlar, bu şekildeki kritik ve temininde belirsizlik bulunan inputlar için çeşitli önlemler alırlar.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı açık sistem anlayışını esas almaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri için, kendi yapı ve davranışları ile diğer organizasyonlar arasındaki ilişkiler ve onların davranışları üzerinde durmaktadır[14]. Hiçbir işletme kendi kendine yeterli değildir. Yaşamını sürdürebilmesi için çevresi ile değişim (exchange) içinde bulunması gerekir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi veya kıtlık derecesi, bu işletmenin çevresine olan bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirler. Kaynak ihtiyacı, organizasyonları, çevrelerine bağımlı hale getirir. Hatta organizasyonun ne yapacağını dış çevresindekiler belirler. Organizasyonlar kritik nitelik taşıyan bu bağımlılığı güvence altına alabilmek için dış çevredeki organizasyonlarla, (bunlar müşteri, tedarikçi –supplier–, rakip vs. olabilir) çeşitli şekillerde işbirliği geliştirir.

Bu yaklaşımın, ayrıca, organizasyon içindeki güç (power) dengeleri ile ilgili görüşü de vardır. Buna göre, işletme için kritik önemdeki kaynakları dış çevreden işletmeye getiren bölüm veya kişilerin yaptıkları bu iş, kendileri için bir güç kaynağı olabilecektir.[15].

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı da, yöneticilerin çevrelerini ve kullandıkları inputları sürekli değerleyeceğini, kritik nitelik taşıyan veya temininde belirsizlik olan inputların güvenliğe alınabilmesi için, organizasyon bünyesinde birtakım değişiklikler yaparak diğer işletmelerle çeşitli düzey ve şekillerde işbirliğine gireceklerini öngörmektedir. Yani bu yaklaşıma göre organizasyonlar çevrelerine karşı pasif değil, aktiftir. Kendi geleceklerini etkileyecek kararları kendileri alırlar. Bu yaklaşımın Ekoloji Yaklaşımı'ndan farkı buradadır.

Şüphesiz işletmeler, benzer değişimleri ürettikleri outputun (çıktının) çevreye akışını güvence altına almak için de yapabilirler. Örneğin uzun vadeli satış anlaşmaları, başka işletmelerin tedarik zinciri içinde yer almak bu şekilde bilinçli ve sistematik olarak alınan önlemlere bir örnektir ve bu suretle işletmeler çevrelerine uyumu sağlamış olurlar.

2.4. Örgütsel Strateji Yaklaşımı (Organizational Strategy Approach)

Örgütsel Strateji veya Stratejik Yönetim yaklaşımı, esasında Stratejik Yönetim adı altında ele alınan ve incelenen konuları içermektedir. Ayrı bir örgütsel uyum yaklaşımı olarak öncülüğünü Miles ve Snow, Chandler, Mintzberg ve Porter'ın yaptığı bu görüşün ana fikri şudur: Organizasyonlar, üst kademe yönetimlerinin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlarlar. Bunun için üst kademe yönetim, işletmeyi etkileyen çevresel koşullardaki değişmeleri sürekli izler, bu değişmelerin ne gibi fırsatlar (opportunities) yarattığını veya ne gibi tehlikeleri (threats) beraberinde getirdiğini tespite çalışır. Öte yandan işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini ayrı ayrı değerlemeye tabi tutarak organizasyonun kaynaklarının nerede ve nasıl kullanılacağına karar verirler. Verilen bu kararlar işletmenin stratejisini oluşturur[16]. Bu süreç esasında *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)* olarak bilinen süreçtir.

Örgütsel Strateji Yaklaşımı görüşünün ana fikri şudur: Organizasyonlar, üst kademe yönetimlerinin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlarlar.

İşletmeler rekabet avantajı sağlamak veya mevcut avantajı devam ettirebilmek için çeşitli stratejiler geliştirerek uygulayacaklardır. Bunlar SWOT sonucuna göre saldırgan – hücum (offensive) özellikli olabileceği gibi, savunma (defensive) özellikli de olabilir. Gerekli ve uygun stratejiyi kararlaştıramayan veya strateji uygulamasında başarısız olan işletmeler çevreleri ile uyumu sağlayamayacaklardır. Bu da işletmelerin rekabet avantajlarını kaybederek faaliyetlerini durdurmaları ile sonuçlanabilecektir.

Stratejik Yönetim yaklaşımı, yukarıda sözü edilen Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ile birlikte, organizasyonlarda uyum (adaptasyon) teorileri denildiğinde ilk akla gelenlerdir. Ancak ikisi arasındaki en önemli fark şudur: Stratejik yaklaşım, SWOT olarak özetlenen bakış açısı ile dış çevredeki gelişmelerin fırsat ve tehlike olarak nitelendirilmesi ile iç bünyedeki zayıf ve kuvvetli yönlerin tespitine ağırlık vermektedir. Daha sonra bu analiz sonucuna göre kurumsal (corporate), işletme (business) ve fonksiyonel düzeyde izlenebilecek en uygun kaynak kullanma yollarını yani stratejileri belirlemeye çalışmaktadır. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ise, kritik nitelik taşıyan kaynakların özelliğine göre dış çevredeki işletmelerle geliştirilecek işbirliği ve dayanışmayı vurgulamaktadır.

2.5. Bilgi İşleme Yaklaşımı (Information Processing Approach)

Bu yaklaşım kökeni itibariyle March ve Simon'ın organizasyonlarda bilginin işlenmesi ve karar verme konusundaki görüşlerine dayanmaktadır. Bilgi İşleme Yaklaşımı, tıpkı insan beyni gibi, organizasyonları, en alt kademesinden en üst kademesine kadar bilgi işleyen ve karar üreten birimler olarak ele alır. Alt kademelerde daha önce belirlenmiş bulunan ilke ve prosedürlere göre kararlar üretilirken, üst kademelere çıkıldıkça bu ilkelerin ve prosedürlerin değiştiği ve stratejik nitelikteki kararların üretildiği görülür[17].

Organizasyonlar, çevrelerinin yarattığı karmaşıklık (kompleksite) ve belirsizlik altında bu karar verme işlemini sürdürürler. Çapraşıklık, karmaşıklık ve belirsizlik arttıkça, organizasyonlar bunun etkilerini giderecek tarzda, karar mekanizmasında ve organizasyon yapısında değişiklikler yapmaktadır. Örneğin çevrede belirsizlik arttıkça, organizasyonda amaçları ve hedefleri vurgulayarak ön plana çıkaran bir karar mekanizması gelişmekte ve karar vericiler nispi olarak daha fazla yetki kullanır hale gelmektedir. Buna karşılık, belirlilik ve durgunluk şartlarında ise, organizasyon, mensuplarının davranışlarını daha fazla kontrol eden bir karar mekanizması gelişmektedir. Bu durum, organizasyon yapısı açısından mekanik ve organik yapılar arasındaki farkı da ortaya çıkarmaktadır.

Çevrede belirsizlik arttıkça, organizasyonda amaçlan ve hedefleri vurgulayarak ön plana çıkaran bir karar mekanizması gelişmekte ve karar vericiler nispi olarak daha fazla yetki kullanır hale gelmektedir. Buna karşılık, belirlilik ve durgunluk şartlarında ise, organizasyon, mensuplarının davranışlarını daha fazla kontrol eden bir karar mekanizması gelişmektedir.

Organizasyonları bilgi işleyen birimler ve iletişim sistemleri olarak gören bu yaklaşıma göre, organizasyonların çevrelerine uyumu, çevreleri ile ilgili bilginin toplanması, işlenmesi ve karara dönüştürülmesi süreci sayesinde başarılmaktadır. Çevrelerine uyumu sağlayarak yaşamlarını sürdüren organizasyonlar, karar, ilke, çerçeve ve mekanizmalarında değişiklik yapabilen, değişen şartlara ilişkin bilgileri toplayıp değerleyebilen organizasyonlardır.

Bu anlamda organizasyonlar, kendi faaliyetlerini sürekli olarak değerleyerek düzenlemeye tabi tutan (regüle eden) sistemlere benzemektedir. Hatta organizasyonlar, Sibernetik uygulamalarının yapıldığı ortam olarak da düşünülebilir. Böylece sistemler içinde, bilgi toplama, işleme, iletişim ve

kontrol arasındaki ilişkileri inceleyen disiplinler arası ortak bir çalışma alanı olan Sibernetik, organizasyon bünyesindeki süreçlerin incelenmesinde kullanılır hale gelmektedir.

Organizasyonların böyle bilgi işleyen birimler olarak ele alınması, beraberinde bir yandan March ve Simon'ın "sınırlı rasyonellik" (bounded rationality) kavramının, bir yandan da "organizasyonlar öğrenen birimler midir?" sorusunun önemini artırmaktadır. Sınırlı rasyonellik, karar vericinin ancak algılayabildiği koşullar ve değişkenler çerçevesinde bir rasyonellik içinde karar verebileceğini vurgulamaktadır. Öğrenen organizasyon ise; veri ve bilgiyi toplama ve yaratma, işleme, transfer etme yeteneğini geliştirmiş, bunun sonucu olarak davranışlarını değiştirebilen organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır.

Günümüz çevresel koşulları, organizasyonların bilgi (enformasyon) toplama ve işleme kapasite, çabukluk ve esnekliklerinin önemini artırmıştır. Enformasyon Teknolojisi (IT) olarak bilinen bu konu, organizasyonların stratejik seçimler yapmalarında önemli bir rol oynar hale gelmiştir. İşletmelerin kullandığı enformasyon teknolojisi, organizasyonların karar verme esneklik ve çabukluğunu etkileyerek çevreye uyum (adaptasyon) sağlamaları üzerinde etkili olmaktadır[18].

Sonuç olarak; çevresinden bilgi toplayamayan, bilgi yaratmayan, bunları işleyip belirli kararlara dönüştüremeyen veya bütün bunları hızla yapamayan işletmelerin, çevreleri ile bağları kopmakta, çevreleri ile uyumları kaybolmaktadır. Bunu yapabilenler ise adaptasyonda başarılı olarak faaliyetlerini devam ettirebilmektedirler. Günümüz bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişme ve uygulamalar Bilgi İşleme Yaklaşımının öneri ve uygulamaları kolaylaştırmaktadır.

2.6. Vekâlet Yaklaşımı (Agency Theory)

Vekâlet yaklaşımı, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) birbiri ile yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Esas itibariyle bu yaklaşım, iktisatçıların yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemesi ile gelişmeye başlamıştır[19].

Vekâlet yaklaşımı, amaçlan ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) birbiri ile yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır.

Ortak bir amaç uğruna yardımlaşmak durumunda olan iki tarafın birincisi *Vekâlet veren (principal)* diğeri de *Vekil (agency)*dir. Vekâlet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekil'in yardımına ihtiyaç duyar, vekil de bu sonuçlara ulaşmak için gerekli kararları alır ve faaliyetleri gerçekleştirir. Bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda vekâlet ilişkisi (agency relationship) söz konusu olur. Vekâlet yaklaşımı şu sorulara cevap bulmaya çalışır[20]

Ortak bir amaç uğruna yardımlaşmak durumunda olan iki tarafın birincisi Vekâlet veren (principal) diğeri de Vekil (agency)dir.

- Arzu ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği
- Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği
- Bilgi avantajına sahip vekil ile vekâlet veren arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceği.

Organizasyon teorisi açısından bakılırsa, vekâlet veren (principal) olarak hissedar (sahip), vekil olarak yönetici veya vekâlet veren olarak üst yönetici, vekil olarak ast (çalışan), müşteri satıcı ele alınabilir. İktisatçıların bakışına göre vekil kendi kişisel çıkarlarına göre motive olur, rasyonel davranır ve riskten kaçınır. Vekâlet veren, çeşitli özendirmelerle (incentives) vekili motive edebilir. Ancak eğer vekâlet veren vekilin davranışlarını değerleyip yönlendiremiyorsa, aralarında çatışma başlayacaktır[21].

İşletmelerde sahiplik ve yöneticiliğin ayrılması ve yönetimin profesyonel yöneticilere geçmeye başlaması ile birlikte işletmenin performansının kim tarafından, nasıl ve nereye kadar kontrol edileceği önemli bir sorun olarak belirmiştir[22]. Amaca ulaştıracak işler konusunda "vekil" daha fazla bilgiye sahiptir. "Vekâlet veren", çeşitli teşvik ve kontrol önlemleri ile vekilin amaçlar doğrultusunda çalışmasını denetlemek isteyecektir. Bu sorunun nasıl çözümleneceği vekâlet yaklaşımının uğraştığı konular arasındadır.

Amaca ulaştıracak işler konusunda "vekil" daha fazla bilgiye sahiptir. "Vekâlet veren", çeşitli teşvik ve kontrol önlemleri ile vekilin amaçlar doğrultusunda çalışmasını denetlemek isteyecektir.

Bu yaklaşıma göre vekâlet veren, başta ücretleme ve ödüllendirme olmak üzere politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkân verecek bir organizasyon oluşturma, ikili görüşme, işine son verme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Buna karşılık vekil, işler ve faaliyetler ile ilgili olarak vekâlet verenden daha fazla bilgiye sahiptir. Böylece ikisi arasında bir **"bilgi asimetrisi"** (information asymmetry) vardır. Bu bilgi asimetrisi, yani iki taraf arasındaki olayla ilgili bilgi farklılığı, daha çok vekil'in lehinedir. Bilgi asimetrisi yanında önemli bir diğer kavram da "kişisel çıkar" – opportunitizm kavramıdır. Buna göre vekâlet ilişkisine giren her iki tarafı motive eden kendi çıkarlarıdır. Taraflar en fazla çıkarı elde etmek üzere davranacaklardır[23]. Bu konuda ilginç bir örnek olarak 2001 yılında iflas eden Enron Şirketi verilebilir. Değişik yönleri olan bu olayın ayrıntısına girmeden, finansal piyasalarda asimetrik bilgi anlamında şu tespit yapılabilir: Bu olayda Enron hissedarları ile Enron şirketi arasında ve Enron yönetimi ile şirketin denetimini üstlenen Arthur Andersen firması arasında bir vekalet ilişkisinden bahsedilebilir[24]. Bu vekalet ilişkisinin dayandığı bilgi farklılıkları, bu farklılıkların işletme kararlarına yansımasını önleyici önlemler alınamadığı için, kişisel çıkarlara hizmet eden kararların alınması önlenememiş ve 2002 de Fortune 500 listesinde 5. sırada yer alan Enron gibi çok büyük bir şirket iflasını istemiştir.

Vekâlet yaklaşımı kendi içinde iki ayrı yönde gelişmektedir:

- Vekâlet Veren (Principal) Vekil Yaklaşımı ve
- Pozitivist Vekâlet Yaklaşımı[25]

Vekâlet Veren Vekil Yaklaşımı, iki taraf arasında işbirliğini sağlayacak optimal bir ilişki düzeni geliştirmekle ilgilidir. *Pozitivist Vekâlet veya Kurumsal Kontrol (Corporate Control) Yaklaşımı* ise vekilin kendi çıkarları doğrultusunda davranmasını önleyecek kontrol mekanizması geliştirmekle ilgilidir.

Bilgi asimetrisi, ortak bir amaç veya olay doğrultusunda işbirliği yapanlar arasında, olaya veya amacı gerçekleştirme faaliyetlerine ilişkin bilgi farklılığını ifade etmektedir.

Vekâlet yaklaşımının organizasyon teorisine katkısı şuradadır: Yönetici ücretleme ve ödüllendirme planlarının yapılması; risk yönetimi, bilgi akış sistemleri tasarımı; çeşitlendirme (diversification), stratejik iş birimleri (strategic business units, SBU) ve çeşitli işletmeler arası birlikteliklerde (joint ventures, franchising gibi) karar veren yönetici ile sahip durumundaki taraf arasındaki sorunları netleştirmek ve çözüm alternatifleri geliştirmek gereklidir. Ayrıca yöneticilerin çevreye uyum için verdikleri kararlar ile hissedarların çıkarları arasındaki ilişkinin incelenmesinde de vekâlet yaklaşımı kullanılabilir.

2.7. İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Transaction Cost Theory)

Organizasyonları anlamak ve davranış özelliklerini incelemek amacı ile geliştirilen bir diğer organizasyon yaklaşımı işlem maliyeti yaklaşımı (transaction cost economics) olarak adlandırılan yaklaşımdır. İktisat ile organizasyon teorisinin birleştiği alan olarak kabul edilen ve bazen "örgütsel iktisat" (orga-

nizational economics) olarak da adlandırılan bu çalışma alanı, klasik teorinin rasyonellik kavramları, ekolojik yaklaşım ve organizasyon yapılarını klasik iktisat anlayışı ile birleştiren bir alandır[26].

1930'lu yılların sonlarında Ronald Coase tarafından ileri sürülen ve Oliver Williamson'un, gelişmesine büyük katkıda bulunduğu bu yaklaşım, organizasyonları açık sistem olarak kabul eder ve ağırlığı organizasyonun kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine (transaction) kaydırır.

Klasik iktisat anlayışının organizasyonları üretim birimleri (üretim faktörlerini birleştiren birimler) olarak gören anlayışı yerine, bu yaklaşım, esas kritik önem taşıyan faaliyetin üretim değil, fakat üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapıları olduğunu vurgulamaktadır[27]. Bu yaklaşımın ana fikri şudur: Organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini (transactions), maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler.

Bu yaklaşımın ana fikri şudur: Organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini (transactions), maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler.

Başka bir deyişle işlem maliyeti yaklaşımı, bir işletme bir ürünü veya bir hizmeti dışarıdan, başka bir üreticiden almak yerine eden neden kendi bünyesinde üretir veya tersine kendi bünyesinde üretirken neden bundan vazgeçerek bu ürün veya hizmeti dışarıdan almaya başlar sorusunun cevabını araştırmaktadır. Sorunun cevabı üretim işleminin maliyeti ile ilgilidir. Bir ürünü dışarıdan almak durumunda, eğer bu ürünün maliyet fiyatına ek olarak teklif alma, görüşme, pazarlık, kontrat hazırlama, kontrat koşullarına uymayı denetleme vs. gibi ilave maliyetlere katlanılacaksa, sonunda bu ürünü işletmenin bünyesinde üreterek bu "işlem maliyeti"nden tasarruf etmek söz konusu olacaktır. Bu durumda bu ürün veya hizmeti işletme bünyesinde üretmek daha ekonomik olacaktır. İşlem maliyeti yaklaşımı işletmenin kendi bünyesindeki işlem maliyetleri ile işletme dışındaki satıcılardan alma halinde katlanacağı "işlem (değişim) maliyetleri" arasında bir kıyaslama yapmakta ve bir denge aramaktadır.

İşlem maliyeti yaklaşımı işletmenin kendi bünyesindeki işlem maliyetleri ile işletme dışındaki satıcılardan alma halinde katlanacağı "işlem (değişim) maliyetleri" arasında bir kıyaslama yapmakta ve bir denge aramaktadır.

Değişim işlemi maliyeti olarak şunlar sayılabilir:

- Değişime konu olacak input ve output ile ilgili bilginin toplanması ve işlenmesi
- Teklif hazırlamak
- Mukavele görüşmeleri ve pazarlık ile ilgili maliyetler
- Mukavele uygulama maliyetleri
- İzleme ve denetleme maliyetleri
- Lobi faaliyetleri için katlanılan maliyetler vb.

İşlem maliyeti yaklaşımı, organizasyonların bu değişim maliyetlerini analiz edebilecekleri ve en ekonomik şekilde organize edebilecekleri teorik çerçeveyi (modeli) araştırmaktadır. Bu "en ekonomik" olma bir yandan karar vericilerin "sınırlı rasyonelliğe" sahip olmaları, bir yandan da değişimle ilgili kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda davranmalarından etkilenir[28].

İşlem maliyeti yaklaşımı, organizasyonların, bu değişim maliyetlerini analiz edebilecekleri ve en ekonomik şekilde organize edebilecekleri teorik çerçeveyi (modeli) araştırmaktadır.

İşletmenin örgütsel yapılanmasını belirleyecek olan bu yaklaşım doğrultusunda yapılan araştırmalarda, ileri veya geriye dikey entegrasyon (bütünleşme), joint ventures, franchising gibi örgüt-

lenmeler ve outsourcing uygulamaları ile işlem maliyeti arasındaki ilişkiler araştırılmaya başlanmıştır. Yaklaşımın temelinde yine rasyonellik ve etkinlik arayışı vardır. Williamson'a göre bu yaklaşım, stratejik yönetim gibi kompleks ve disiplinler arası bir alanda kullanılabilecek bir yaklaşımdır. Çünkü ekonomik davranış en iyi stratejidir. İşlem maliyeti yaklaşımının en önemli mesajı budur[29]. İşletmeler arası ilişkilere ve yardımlaşma konularına bu yaklaşım değişik bir bakış açısı getirmiştir.

Ekonomik davranış en iyi stratejidir. İşlem maliyeti yaklaşımının en önemli mesajı budur.

2.8. Kurumsallaşma Yaklaşımı (Institutionalization Theory)

Organizasyonların yapı ve davranışlarını anlama ve analiz etmede kullanılan bir diğer yaklaşım da Kurumsallaşma Yaklaşımı (bazen "kurum haline gelme" anlamında Kurumlaşma Yaklaşımı olarak da ifade ediliyor) olmuştur. Kurumlaşma, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Kurumlar nasıl oluşur, toplumsal özellikler ile kurumlaşma arasındaki ilişkiler, organizasyonların yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular bu yaklaşımın incelediği konulardır. Ancak, konu ile ilgili olanların kurumlaşma ile ilgili tanımları, vurguladıkları hususlar ve amaçları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Hatta bu yazarların üzerinde kolayca birleştikleri nokta kurumlaşmanın ne olduğundan çok, ne olmadığıdır[30].

Kurumlaşma yaklaşımı da sosyolojik bir yaklaşımdır. Sosyolojik anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu ifade etmektedir. Örneğin, evlilik, mukavele, sigorta, işletme, imece, el sıkma (tokalaşma) birer "kurum" örneğidir. Bunların bazıları kültür ve gelenek ağırlıklı, bazıları ekonomik ve yapısal ağırlıklı, kabul edilmiş, yerleşmiş ilişkiler düzenidir. Kurumlaşma bir bakıma nispi bir özelliktir. Herhangi bir olayın, davranışın kurum sayılabilmesi, bu olayın geçtiği çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır. Ayrıca toplumda veri alınan (granted) hususlar ne kadar yaygınsa ve herhangi bir uygulamayı değiştirmek için büyük grupların harekete geçmesi gerekiyorsa, kurumlaşma o kadar yaygındır denilebilir[31].

Kurumlaşma yaklaşımı da sosyolojik bir yaklaşımdır.

Bir organizasyon yaklaşımı olarak kurumlaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Örneğin sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hâkim olan iş yapma usulleri, organizasyonların üzerinde etki yapan kurumsal nitelikte baskılardır[32].

Kurumlaşma Yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik öngörmektedir.

Dolayısıyla Kurumlaşma Yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik öngörmektedir. Eşbiçimlilik veya eş–şekillilik (izomorfizm – isomorphism) olarak da adlandırılan bu benzerlik, organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. Aynı dalda çalışan organizasyonlar benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin bekleyiş ve zorlamalarına paralel olarak benzer yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece eşbiçimlilik ortaya çıkacaktır. Bütün organizasyonlar aynı eşbiçimliliği göstereceğinden sonunda ortaya "kurumsal eşbiçimlilik" (institutional isomorphism) çıkacaktır. Yani aynı daldaki organizasyonlar yapı ve işleyiş özellikleri açısından birbirlerine benzeyeceklerdir.

Organizasyonlar, bu yapısal eşbiçimlilikleri yanında, çevresel baskılar karşısında, belirli işleri yapma prosedürleri açısından da çevre ile eşbiçimli uyumlu olacaklardır. Çevrenin, belirli işlerin nasıl yapılacağının belirlenmesi istek ve bekleyişi karşısında, organizasyonlar çeşitli faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği konularında belirlilik sağlamak, kişiden kişiye farklı uygulamaların yapılmasını önlemek amacıyla çeşitli yazılı talimatlar, prosedürler geliştireceklerdir.

Kanımızca, ülkemizde, kurumlaşma konusu ile ilgili olarak ilk akla gelenin, işlerle ve organizasyon birimleri ile ilgili tariflerin yapılması ve yazılı prosedürlerin hazırlanması olmasının arkasındaki neden budur. Kurumlaşma olayının, dış çevre ile bu kadar yakın ve sıkı bir ilişki içinde olması dolayısıyla, Kurumlaşma Yaklaşımı ile Ekolojik Yaklaşım arasındaki sınır yavaş yavaş kaybolmaktadır[33]. Ülkemizde kurumsallaşma ile ilgili olarak benimsenen bir diğer özellik de, işletme ile işletme sahibini birbirinden ayırmak, işletmenin sahibinden bağımsız kendine has bir varlık olduğunu kabul etmek, dolayısıyla işletmenin kurucu veya kurucunun aile bireylerinden bağımsız olarak, tamamen ekonomik koşullara göre karar alması gereken bir varlık olarak kabul edilmesi halinde kurumsallaşmadan söz edilebilecektir[34]. Kısaca söylemek gerekirse işletmecilikte kurumsallaşma, işletmelerde sistem oluşturmakla başlar. İşletme faaliyetlerinde hammadde alımları, stoklama, üretim akışı, ürün stokları, para ödemeleri, tahsilat kayıtları vs. gibi, daha önce sözünü ettiğimiz, işletme sistemi içindeki iki yönlü akışa ilişkin sistemin kurulması ve tariflerin yapılması ile kurumsallaşma başlar. Bu tanım küçük, büyük tüm işletmeler için geçerlidir.

Aynı dalda çalışan organizasyonlar benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin bekleyiş ve zorlamalarına paralel olarak benzer yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece eşbiçimlilik ortaya çıkacaktır.

3. POPÜLASYON EKOLOJİSİ (ÖRGÜTSEL NÜFUS – ÇEVRE BİLİM, DOĞAL SELEKSİYON) YAKLAŞIMI

3.1. Temel Kavramlar

Esas itibariyle Michael Hannan ve John Freeman'ın "The Population Ecology of Organizations" başlıklı yazısı ile gelişen Popülasyon Ekolojisi veya sadece Ekolojik Yaklaşım (veya Selami Sargut'un Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim başlıklı eserinde kullandığı gibi Örgütsel- Nüfus Çevrebilim Modeli) olarak bilinen bu görüş, "organizasyon" ve değişim" olayının incelenmesini tamamen farklı bir görüşten ele almaktadır[35].

Popülasyon ekolojisi yaklaşımının temelini oluşturan "ekoloji" kavramı, bilindiği üzere, canlılar ile bunların çevreleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaları ve bilim dalını ifade etmektedir. İnsan ekolojisi (human ecology), insan ile çevresi arasındaki ilişkileri incelemektedir. Popülasyon ekolojisi de herhangi bir canlı organizma grubu ile bunların çevreleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Böyle bir bakış açısı organizasyonlara uygulandığında, belli bir toplumda veya sanayi dalında (sektörde) veya belli bir bölgedeki organizasyonlar topluluğunun (popülasyon) çevreleri ile olan ilişkileri incelenebilir. Böylece ortaya daha önceki yaklaşımlardan farklı ve sosyolojik niteliği ağır basan yeni bir yaklaşım çıkmış olmaktadır.

Popülasyon ekolojisi, organizasyonları bir grup olarak ele almakta ve bu grup ile çevre arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Bu yaklaşıma sosyolojik nitelik kazandıran özellik budur.

Bu yaklaşımın daha önceki yaklaşımlardan bir diğer farkı da şudur: Daha önce ele alınan adaptasyon yaklaşımları bir organizasyon ile bunun kendi çevresi arasındaki ilişkileri incelemektedir. Yani tekil bir inceleme söz konusudur. Oysa popülasyon ekolojisi, organizasyonları bir grup olarak ele

almakta ve bu grup ile çevre arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Bu yaklaşıma sosyolojik nitelik kazandıran özellik budur.

Böyle bir ayrım ve farklı yaklaşım, organizasyonlarla ilgili çalışma ve araştırmalarda ele alınabilecek "analiz birimi" (unit of analysis) veya "analiz düzeyi" konusunun önemini artırmaktadır. Organizasyonlarla ilgili çalışma ve araştırmalarda kullanılabilecek "analiz birimi" konusunda en azından altı alternatifin olabileceği görülmektedir. Bunlar:

- Bir organizasyondaki kişi
- Bir organizasyondaki kişiler (grup)
- Bir organizasyonun departman veya bölümü
- Organizasyonun bütünü
- Belli bir daldaki veya bölgedeki organizasyonların tamamı
- Toplumun tamamı, olabilir.

Organizasyon konusu, bu altı değişik açıdan ele alınabilir. Adaptasyon yaklaşımları tek bir organizasyonu çalışma birimi olarak ele alırken, ekoloji yaklaşımı belli bir daldaki veya bölgedeki organizasyonlar topluluğunu çalışma ve inceleme birimi olarak ele almaktadır. Hannan ve Freeman'a göre, alt düzeydeki bir analiz birimi, daha üst düzeydeki çalışma birimini anlamadan tam olarak incelenemez. Böyle bir bakış açısı esasında, sistemler yaklaşımının temel görüşünü de yansıtmaktadır.

Ekoloji yaklaşımının bir diğer kavramı "katılık – eylemsizlik" (inertia) veya "yapısal katılık" (structural inertia) kavramıdır. Adaptasyon yaklaşımları ile ekoloji yaklaşımı arasındaki temel farklılıklardan birisi bu kavramdır. "Katılık" veya "inertia", çeşitli nedenlerle canlı bir organizmanın (organizasyonun), değişim ve hareket yeteneğini kaybetmesi, adeta "katı" ve "hareketsiz" hale gelmesini ifade etmektedir.

Bu bir bakıma, insan vücudunda oluşan katılığa benzemektedir. İnsan vücudundaki çeşitli organlar da kireçlenme veya damar sertliği gibi nedenlerle esneklik ve hareket yeteneğini kaybetmektedir. Dolayısıyla çevreden gelen değişiklik zorunluluklarına cevap verememektedir. Bu durum, bazen o canlı organizmanın yaşamının sonu bile olabilmektedir. İşletme organizasyonlarında da çeşitli nedenlerle bir "katılık" olayı ortaya çıkmaktadır. Hannan ve Freeman'a göre bunun başlıca nedenleri şunlardır:

- Sabit yatırımlar
- Uzmanlaşmış personel sayısı (aşırı uzmanlaşma)
- Organizasyon yapısı içinde oluşan güç dengeleri,
- Dış çevreden gelen data ve bilgi yetersizliği
- Aşırı ölçüde prosedür ve iş yapma usulleri ile şekillenen organizasyon kültürü
- Sanayi dalına giriş ve çıkış ile ilgili engeller (bariyerler)

Bu faktörler organizasyonları katılaştırmakta, organizasyonlar kolaylıkla kaynak transfer veya aktarmaları yapamamakta, iş yapma usullerini değiştirememekte, dolayısıyla değişime karşı bir direnç göstermeye, değişen çevre koşulları karşısında zorlanmaya başlamaktadır. Organizasyon bünyesinde oluşan bu katılık, çeşitli organizasyon kademelerinde farklı olabileceği gibi, organizasyonun büyüklüğü (size) ve faaliyetlerin çapraşıklığı itibariyle de farklılık gösterebilir[36].

Ekoloji yaklaşımının bir diğer temel görüşü, "optimizasyon" ile ilgilidir. Daha önceki organizasyon yaklaşımlarının hepsinde, bir organizasyonun, kullandığı kaynakları optimize etmesi, yani amacına en uygun miktar ve tarzda birleştirmesi vardır. Burada optimize eden, organizasyonun kendisidir. Oysa ekoloji yaklaşımında, optimize eden "çevre"dir. Çevre (doğa), bünyesindeki birimler (popülasyon) arasında bir elemeye (seçime) giderek kendisini optimize etmektedir. Yani çevre, kendi amaç, kaynak ve özellikleri doğrultusunda, uygun miktar ve özellikteki organizmaları seçmekte, diğerlerini elimine etmektedir. Optimize eden "çevre"dir.

Nihayet ekoloji yaklaşımının bir diğer temel kavramı yukarıda kısaca değindiğimiz "eş biçimlilik", "eş şekillilik" veya "izomorf" adı verilebilecek olan "isomorphism" kuralıdır. Eş şekillilik şu anlamdadır: Çevre koşullarının tür ve özelliklerine göre, sadece bu koşullara uyan, bu koşullarla izomorf (eş şekilli) olan bir organizma türü vardır. Çevre, koşullarına uymayan diğer organizmaları elimine ederek uyanları seçer ve yaşama imkânı sağlar. Dolayısıyla yaşama imkânı bulan işletmeler arasında ortak özellikler vardır. İşletmeler eşbiçimli yani benzer olmaya başlamıştır. Canlı organizmaların çokluğu ve çeşitliliği, çevre türlerinin ve koşullarının çokluğu ve çeşitliliği ile ilgili bir olaydır. Bu açıdan bakıldığında, belli türdeki organizasyonların çokluğu veya azlığı, bunların ilgili oldukları çevre koşullan ile açıklanabilir.

Organizasyon popülasyonu ve çevre ile ilişkisi bakış açısına son vermeden önce, bu çerçevede yapılan bir başka çalışma grubunu da belirtmekte yarar vardır. **"Giriş Öncesi Çevre Bilim (pre-ecology)"** ve "Yoğunluk Gecikmesi (density delay)" olarak adlandırılan bu çalışmalar, işletmelerin yaşam süreleri ile kuruldukları dönemdeki çevre koşulları arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır[37]. Bu çalışmaların ve geliştirilmeye çalışılan modellerin ana fikri, bir işletmenin kurulduğu dönemdeki çevre koşulları ve yapısının, organizasyonun yaşama şansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Yapılan saha araştırmalarının hepsi geliştirilen bu hipotezi tam olarak desteklememekle beraber bu konudaki araştırmaların devam ettiği görülmektedir. **"Yoğunluk Gecikmesi"** olarak adlandırılan çalışmalar da, başlangıcı 1960'lı yılların başlarına uzanan ve insan ölümleri ile insanların doğum sırasında yaşadıkları koşullar arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların, organizasyon dünyasına aktarılmasını ifade etmektedir. İşletme organizasyonları çerçevesinde, organizasyonların kurulup faaliyete geçtiği ilk yıllarda karşılaştıkları sorunların ve koşulların, daha sonraki yaşam dönemlerinde yaşayacakları sorunlar ve yaşam süreleri üzerindeki etkilerini araştıran bu çalışmalar bazen *"organizational imprinting"* **(örgütte doğum izi)** olarak da adlandırılmaktadır. Bu çalışmada da ana fikir, eğer bir organizasyon, ilgili sektördeki işletme sayısının en yüksek dönemlerde olduğu bir zamanda kurulmuşsa, yüksek bir ölüm tehlikesi ile karşı karşıya olduğu; sayısının az olduğu dönemde kurulmuşsa bu tehlikenin daha az olduğu yönündedir. Bunun nedeni olarak da, işletmenin çevresinde kullanabileceği kaynak ve bunun maliyeti gösterilmektedir. Burada ilginç olan, doğal ekolojide olduğu gibi, organizasyonlar dünyasında da, işletme sayısının az olduğu dönemlerde nispi kaynak bolluğu olduğu için çok işletme kurulacağı, bu durumun kaynak kıtlığı ve maliyet yüksekliği yaratması nedeniyle bir kısım işletmenin yaşamı sona ereceği için, sektördeki işletme sayısının azalacağı şeklinde, sektörde devresel (cyclical) iniş çıkışlar yaratacak bir mekanizma olacağı olacağı yönündeki görüştür.

3.2. Çevreye Uyum

Organizasyonlardaki değişim ve çevreye uyum olayına ekolojik yaklaşım açısından bakıldığında, uyum olayının iki şekilde açıklanabileceği görülmektedir.

Birinci açıklama tarzı, *Rekabet Yaklaşımı* adı verilen ve çevrenin öngördüğü rekabet özellik ve koşullarına uyamayan organizasyonların elimine olduğu görüşüdür. Buna göre, belirli bir yapı ve işleyiş özelliği olan organizasyonlar, çevre özelliklerinin değiştiği durumlarda, özellikle "katılık" nedeniyle, faaliyetlerini devam ettirmekte güçlük çekmektedir. Çünkü başka organizasyonlar, o çevre koşullarına daha uygun davranmaktadır. Örneğin mal veya hizmetlerini daha ucuz, daha kaliteli üretebilmekte veya müşteriye daha kısa sürede hizmet sunabilmektedir. Dolayısıyla bunu yapamayan organizasyonlar "elenmek" tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır.

Öte yandan her çevre koşulunun bünyesindeki organizmalara yaşamlarını sürdürebilmeleri için verebileceği kaynak miktarı sınırlıdır. Bu nedenle organizmaların sürekli olarak sonsuza kadar artması söz konusu değildir. Bu nedenle en iyi rekabet eden, kendini değiştirerek kaynaklarını en iyi kullanan organizasyonlar çevre tarafından "seçilecek", diğerleri "elimine" olacaktır.

İkinci açıklama tarzı, *Boşluk Yaklaşımı (Niche Approach)* adı verilen yaklaşımdır. Buna göre, çevresel koşullardaki her gelişme ve değişiklik, "doldurulacak bir boşluk" yaratır. Çevre tarafından

seçilerek yaşamlarını sürdürme imkânı verilen organizasyonlar, esasında bu boşluğun öngördüğü özelliklere sahip olan, bunlara uyan, bu boşluğu dolduran organizasyonlardır. Diğer organizasyonlar çevre tarafından elimine edilecektir.

4. GENEL OLARAK DEĞİŞİM VE DIŞ ÇEVREYE UYUM (COMPLIANCE)

Yukarıdaki açıklamalardan değişik sonuçlar çıkarılabilir. **Bunlardan birisi** şudur: Yönetim işinin içinde gerçekleştiği organizasyonlar sürekli olarak incelenmekte ve araştırılmaktadır. Bu araştırmalarda bakış açısı önceleri organizasyonların nasıl daha etkin, rasyonel ve verimli çalışabilecekleri iken, daha sonraları bakış açısı organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkilere kaymış ve organizasyonların değişen çevre koşullarına nasıl uyabilecekleri araştırılmaya başlanmıştır. İletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmelerin kolaylaştırdığı küresel rekabetin artması ile "bilgi toplumu"na geçiş organizasyonlara yeni bir açıdan bakmayı gerektirmiştir.

Bu yeni bakış açısı, organizasyonun "output"unun fiziksel olmaktan çok "bilgi" ve buna dayanan "teknoloji" olarak ele alınması ve artan bilgi – bazlı rekabete organizasyonların nasıl cevap vereceğini araştırmaya dayanmaktadır. Daha somut olarak söylemek gerekirse, günümüz koşullarında "bilgi outputu"nun katma değeri "fiziksel output"dan daha yüksektir. Örneğin bir ton domates üreterek (fiziksel output) elde edilecek katma değer, domates tohumu üreterek satmaktan daha azdır. Aynı şekilde bir makineyi imal edip satarak elde edilecek katma değer, bu makineleri imal etmek için yeni bilgi ve tasarım satmaktan daha azdır. Her iki örnekte de ikinciler "araştırma", "bilgi üretme", "inovasyon" ve "uzmanlardan yararlanma"ya dayanmaktadır. "Yeni Ekonomi" olarak adlandırılan bu yeni iş ortamının esası budur.

Günümüz koşullarında "bilgi outputu"nun katma değeri "fiziksel output"dan daha yüksektir. Örneğin bir ton domates üreterek (fiziksel output) elde edilecek katma değer, domates tohumu üreterek satmaktan daha azdır.

Bu arada şüphesiz fiziksel output üretimi devam edecektir. Bunu da, bilgi üretemeyen işletmeler yapmaya devam edecektir. Bu açıdan bakıldığında da fiziksel üretimi yapan işletmeler, sürekli olarak, bilgi ve teknoloji üretimi yapan işletmelere bağımlı olacaktır. İşletmeler düzeyindeki bu manzara ülkeler düzeyine de getirilebilir ve işletmeleri, sadece belli teknolojileri kullanarak fiziksel üretim yapan ülkelerin, işletmeleri bilgi – teknoloji üreten ülkelere bağımlı hale geleceğini söylemek mümkündür.

Bilgi ve buna dayanan teknolojilerin iş dünyasında artan önemi dolayısıyla işletmeler bu yeni duruma uyabilmenin yollarını araştırmaya başlamışlardır. Bu doğrultudaki araştırmalar sonucu yeni organizasyon yapıları ve iş yapma yöntemleri ortaya çıkmıştır. Bu yeni yapılanma tarzları ve yöntemler olaylara sanayi – toplumu (yani fiziksel üretimin esas olduğu toplum) kavramları ve bakış açısı yerine bilgi – toplumu (yani bilgi – teknoloji üretiminin esas olduğu toplum) kavram ve bakış açısından bakmaya başlamıştır. Daha da önemlisi, bu iki bakış açısının "organizasyon"a bakış açısındaki değişmedir. Daha öncekiler organizasyonu esas alıp organizasyonların çevredeki değişmelere nasıl uyabileceklerini, değişmeleri nasıl absorbe edeceklerini incelerken; yeni bakış açısı "sürekli değişim"i esas alarak, böyle bir ortamda yaşayabilecek esnek ve çalışma hızı yüksek organizasyon yapılarını araştırmaya başlamıştır[38]. İşletme faaliyetlerinin hemen her safhasında dijitalleşmeye gidiş ve bunun küresel ortamda sağladığı rekabet gücü, bu yöndeki değişimin en hızlı olanıdır.

Bilgi toplumunda, organizasyonlara bakış açısı değişmeye başlamış ve sürekli değişimin olduğu bir ortamda yaşayabilecek esnek ve çalışma hızı yüksek organizasyon yapıları araştırılmaya başlanmıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan **çıkarılacak ikinci önemli sonuç** şudur: İşletmelerin iş ortamı ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara doğru geliştikçe, işletmeler değişik ülkelerin çeşitli kuralları

ile karşı karşıya gelmektedir. Küresel rekabet geliştikçe, ülkelerin iş hayatına dönük yasal ve idari nitelikteki kuralları (regülasyonları) da artmaktadır. Bu kural artışları sadece işletmelerin rekabeti ve tüketicilerin korunması nedeni dışında, ülkelerin siyasi hedef ve uygulamaları ile dünyada oluşan terör organizasyonları ve kaçakçılık gibi illegal uygulamaların etkilerinden korunmak gibi nedenlerin de olduğunu söylemek mümkündür. Bunun sonucu olarak işletmeler iş yaptıkları ülkelerin geliştirdiği yasa, idari uygulama ve diğer iş hayatını yönlendirici kurallara uyum sağlamak sorunda kalmaktadır. Bilgi toplumu düzeyinde "compliance" veya "uyum" olarak kavramlaştırılan bu konunun önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Uyum (compliance) kavramı, herhangi bir kuralı kabul etmek (acceptance), ona uygun davranmak (obedience), uygulamaları bu kural veya standarta uygun yapmak (conform), bu standart dışına çıkıldığında (ihlal edildiğinde) çeşitli yaptırım olduğunu bilmek anlamındadır[39].

Esasında bu tarz "uyum" konusu sanayi toplumu aşamasında da işletmelerin önemli konularından birisi olmuştur. En basitinden yabancı ülkeye yapılacak ihracatın ilgili ülkenin teknik, yasal ve gümrük kurallarına uygun olması, veya franchise yada lisans bazında iş yapan işletmelerin franchise veren (franchiser) veya lisans veren işletmenin koyduğu şartlara ve kurallara uymak zorunluluğu vardır. Aynı şekilde, ülkemizde pek çok işletmemizin uyguladığı gibi, yurt dışındaki büyük firmaların "tedarik zinciri" içinde yer alarak üretim yapmalarında da, bu firmaların kural ve standartlarına uymak zorunluluğu mevcuttur. Uyum konusunun günümüzde daha önemli hale gelmesinin nedenleri arasında küresel pazarların gittikçe daha kompleks hale gelmesi, işletmeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması, uluslararası finans kuruluşlarının etki alanlarının genişlemesi, bilişim sektörünün ve geliştirilen yazılımların tüm dünya işletmeleri arasındaki ilişkileri daha sıkı ve çapraşık hale getirmesi, "bulut" teknolojisinin yaygınlaşması, ülkelerin siyasi hedef ve uygulamaları, yerel ekonomik, finansal veya siyasi krizlerin kolaylıkla diğer ülkelere de yayılabilmesi, ülkeler arasındaki para akışlarının ülke ekonomilerini etkilemesi yanında terör olayları ve diğer her türlü illegal uygulamaların gelişmesi sayılabilir. Bu nedenlerle ülkeler veya ülke birlikleri tarafından, uluslararası finansal kuruluşlar (özellikle bankalar) tarafından ve işletmeler dünyasında çok kullanılan bilişim ürünlerini (yazılımlar ve diğerleri) geliştiren işletmeler ve kuruluşlar tarafından, iş dünyasını etkileyen değişik kurallar, standartlar, yasalar, yönetmelikler ve regülasyonlar geliştirilmiştir. Bunlara uymamanın değişik yasaklamalar yanında, idari nitelikteki parasal cezalardan, yasalara uymama nedeniyle işletme yönetim kurulu üyeleri veya üst kademe yöneticilerinin kariyerlerini etkileyecek çeşitli yaptırımlara konu olmaları mümkün görülmektedir. Günümüz küresel iş ortamında, küçük veya büyük hemen her işletmenin gittikçe artan bir şekilde yasalar, idari düzenleme, kural ve regülasyonlar, işletmeler arası anlaşmalar ve mukaveleler bazında "uyum" sorunu ile karşı karşıya olduğu söylenebilir[40].

Yukarıda özetlenen durumlar ve bazen de işletmenin kendisi yapmasa bile mal veya hizmet aldığı işletmeler (suppliers) ya da bayi veya müşterileri dolayısıyla, istemeden de olsa, uyum sorunları ile karşılaşmamak için bünyelerindeki **"iç denetim"** ve **"risk yönetimi"** uygulamalarını yaygınlaştırdıkları gibi, işletme dışındaki denetim kuruluşlarından da yararlanmaktadır[41]. Öte yandan özellikle uluslararası piyasalarda iş yapan işletmeler, organizasyon yapılarını ve yönetim uygulamalarını bu tür kurallarla uyum içinde yürütebilmek ve yaptırımlara konu olmamak için C-kademesinde yer alan CECO - Chief Ethics and Compliance Officer unvanlı yöneticilere bağlı bölümler oluşturmaya başlamıştır.

Böylece ana hatları ile organizasyonların çevrelerine uymaları ile ilgili başlıca görüşleri incelemiş bulunuyoruz. Bu görüşlerin uygulamalı araştırmalarla desteklenmesi yönünde yoğun bir çaba bulunmaktadır. Nitekim yönetim ve organizasyon ile ilgili yayınlarda, bu değişik bakış açılarından yapılan araştırmalar gittikçe daha fazla yer almaktadır.

DİPNOTLAR

1) Martin KILDUFF and Ajay MEHRA; **"Postmodernism and Organizational Research"**; Academy of Management Review, Vol: 22, No: 2, 1997, s. 454.
2) Kristian KREINER, "**The Postmodern Epoch of Organization Theory**"; International Studies of Management and Organization, Vol: 22, No: 2, 1992, s. 41.
3) Martin KILDUFF and Ajay MEHRA; aynı eser, s. 455.
4) Bernard COVA; "The **Postmodern Explained of Managers; Implications for Marketing**"; Business Horizons, November – December 1996, s. 16.
5) Bu konularda bakınız: Otomar BARTOS; **"Postmodernism, Postindustrialism, and the Future",** The Sociological Quarterly, Vol. 37, No: 2, 1996.
6) Peter F. DRUCKER; **Managing the Turbulent Times**, Harper&Row, 1980, s. 9-10.
7) Jitendra SINGH, J. HOUSE and Davis TUCKER; **"Organizational Change and Organizational Mortality"**, Administrative Science Quarterly, 1986, Vol: 31, s. 587.
8) Michael T. HANNAN and John FREEMAN; "**The Population Ecology of Organizations",** American Journal of Sociology, 1977, Vol: 82, No: 5, s. 929.
9) Bu konuda bakınız: Terry AMBURGERY and Hayagreeva RAO; **"Organizational Ecology: Past, Present and Future Directions**", Academy of Management Journal; October 1996, Vol: 39, No: 5, s. 1265.
10) Cheri OSTROF and Neal SCHMITT; "**Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency"**, Academy of Management Journal, December 1993, s. 1345.
11) David KETCHEN, James COMBS ve diğerleri; "**Organizational Configuration and Performance: A Meta – Analysis**", Academy of Management Journal; February 1997, Vol: 40, No. 1, s. 234.
12) Christine SHROPSHIRE; "**The Roles of the Interlocking Director and Board Receptivity in the Diffusion of Practices**"; The Academy of Management Review; April 2010, Vol.35, No.2, s.246
13) J. SINGH ve diğerleri; aynı eser, s. 589.
14) Richard SCOTT; **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**; 3rd Ed., Prentice - Hall, 1992, s. 114.
15) Richard RUMELT, Dan SCHENDEL and David TEECE; "**Fundamental Issues in Strategy**", Fundamental Issues in Strategy, (Eds: R. RUMEL T, D. SCHENDEL and D. TEECE) içinde Harvard Business School Press, Boston, 1995, s. 33.
16) J. SINGH ve diğerleri; aynı eser, s. 590; ve Henry MINTZBERG: "**The Strategy Concept I: Five P's for Strategy**", California Management Review, Fall 1987, s. 33. Bu konuda ayrıntı için ayrıca bakınız: Hayri ÜLGEN ve Kadri MİRZE; **İşletmelerde Stratejik Yönetim,** Literatür, 2004.
17) Gareth MORGAN; **Images of Organizations**, Sage Publications, New Delhi, 2006, s. 81 ve 85.
18) John CHILD; "**Information Technology, Organization and the Response to Strategic Challenges**", California Management Review, Fall 1987, s. 33.
19) Richard SCOTT, aynı eser, s. 105.
20) Kathleen EISENHARDT; "**Agency Theory: An Assessment and Review**", Academy of Management Review, 1989, Vol: 14, No: 1, s. 58.
21) Linda STROH, Jeanne BRETT ve diğerleri; "**Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies"**, Academy of Management Journal, June 1996, Vol: 39, No: 33, s. 751.
22) Rajeswararao CHAGANTI and Fariborz DAMANPOUR; "**Institutional Ownership, Capital Structure and Firm Performance"**, Strategic Management Journal, 1991, Vol: 12, s. 95.
23) SINGH, Jagdip and Deepok SIRDESHMUKH "**Agency and Trust Mechanism in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements**"; Academy of Marketing Science Journal, Vol. 28 No. 1, Winter 2000, s. 150-152.
24) Adil Oran; **Enron Olayı**; ODTÜ Glokal, Bahar 2002, sayı:12, s. 49
25) Richard T. RUMELT, Dan SCHENDEL ve David TEECE; aynı eser, s. 28; ve Kathleen EISENHARDT; aynı eser, s. 59.
26) Terry AMBURGERY and Hayagreeva RAO; aynı eser, s. 1280.

27) Richard T. SCOTT; aynı eser, s. 156.

28) Richard T. RUMELT, Dan SCHENDEL ve David TEECE; aynı eser, s. 27.

29) Oliver E. WILLIAMSON; "**Strategizing, Economizing and Economic Organization**", Fundamental Issues in Strategy (Eds: R. RUMELT, D. SCHENDEL and David TEECE), Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 1991, içinde, s. 361.

30) Paul DIMAGGIO and Walter POWELL; "**Introduction",** The New Institutionalism in Organizational Analysis, (Eds: Walter POWELL and Paul DIMAGGIO); The University of Chicago Press, Chicago, 1991, içinde, s. 1.

31) Ronald L. JEPPERSON; "**Institutions, Institutional Effects and Institutionalism**"; The New Institutionalism in Organizational Analysis, (Eds: Walter POWELL and Paul DIMAGGIO); The University of Chicago Press, Chicago, 1991, içinde, s. 150.

32) Royston GREENWOOD and C. R. HINNINGS; "**Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old and The New Institutionalism**", Academy of Management Review, October 1996, s. 1025.

33) Terry AMBURGERY and Hayagreeva RAO; aynı eser, s. 1267.

34) Cemil Ulukan; **Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi**"; Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/2, s.31-32.

35) Michael T. HANNAN ve John FREEMAN, aynı eser, s. 929 ve devamı.

36) Michael T. HANNAN ve John FREEMAN; "**Structural Inertia and Organizational Change**"; American Sociological Review, 1984, Vol: 49, s. 155.

37) Bu konuda bakınız: Jeroen G. KUILMAN, Ivar VERMEULEN and Jiatao LI; "The **Consequences of Organizer Ecologies: A Logical Formalization":** Academy of Management Review**,** April 2009, Vol:34, N0.2, s.253 ve devamı.

38) John CHILD and Rita Gunther McGRATH; **"Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information – Intensive Economy**"; Academy of Management Journal, Vol. 44 No: 6, December 2001, s. 1136 ve devamı.

39) Susan Ning; **"Compliance Challenges for Businesses in the ' New Normal'",** http://www.kwm.com/en/cn/knowledge/insights/compliance-challenges-for-businesses-in-the-new-normal-20170518

40) **"IT compliance issues for UK businesses"**; http://www.principal.co.uk/topics_tips_info/tips_for_buyers/it-compliance-issues-for-uk-businesses.html

41) **"Six Compliance Issues Your Business Could Face"**; https://www.forbes.com/sites/forbeslegalcouncil/2016/07/28/six-business-compliance-issues-best-suited-for-your-attorney-to-handle#28b2767793ef7

BEŞİNCİ BÖLÜM

İkinci Kısım

MODERN SONRASI, ÇAĞDAŞ VE GÜNCEL KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR

1. GENEL GÖRÜNÜM

Yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamasındaki son gelişmeler, organizasyon içindeki süreçler kadar organizasyon yapı ve tasarımı ile de ilgilidir. Yönetim disiplini içinde organizasyon ile ilgili konular daima özel bir yere sahip olmuştur. Çünkü yönetim olayının nihai amacı olan "sonuç almak", "üretim yapmak", "değer yaratmak" çeşitli kaynakların "organize edilmesi" ve faaliyetlerin bir "organizasyon – düzenleme" içinde yürütülmesi ile mümkündür. Bu nedenle, yönetimin ayrı bir disiplin ve bilim dalı olarak ele alındığı ilk günlerden itibaren, yönetim konuları arasında organizasyon daima ağırlıklı bir yer almıştır. Nitekim günümüzde modern-sonrası yaklaşımlar içinde, organizasyonların işleyişine, daha doğrusu organizasyon içinde kullanılan davranış ağırlıklı süreçlere ve organizasyonla çalışan arasındaki ilişkilere ağırlık veren çok sayıda yeni kavram da bu durumun bir göstergesidir.

Organizasyonların nasıl yapılandırılacağı (dizaynı, tasarımı), organizasyon ilkeleri, organizasyon yapısı içinde oluşan süreçler, organizasyonların nasıl değişebileceği ve diğer konular, sürekli incelenmiş ve araştırılmıştır. Bugün itibariyle bakıldığında, yönetimin diğer konuları da organizasyon konusuna benzer şekilde kendi içlerinde ayrıntılı bir şekilde incelenmeye başlanmış ve yönetim (management) denildiğinde değişik disiplinleri bünyesinde taşıyan bir çalışma alanı anlaşılır olmuştur. Nitekim yönetim konusu ile ilgili en önemli ve büyük akademik kuruluş olan The Academy of Management'ın, üyelerinin uzmanlaşma ve ilgi alanları ile ilgili "disiplinler"inin (professional divisions, area of interest) sayısı 24'ü bulmuştur[1]. Şüphesiz bu durum, yönetim disiplininin 24 alt disipline ayrıldığı anlamına gelmemektedir. Ancak bugün artık "yönetim" (management) kavramı, bir çerçeve kavram niteliği kazanarak, kendi içinde ayrı özellikleri ve uzmanlık alanları bulunan bir disiplin haline gelmiş bulunmaktadır.

Bugün itibariyle bakıldığında, yönetimin diğer konuları da organizasyon konusuna benzer şekilde kendi içlerinde ayrıntılı bir şekilde incelenmeye başlanmış ve yönetim (management) denildiğinde değişik disiplinleri bünyesinde taşıyan bir çalışma alanı anlaşılır olmuştur.

Organizasyon konusundaki çalışmalar başlangıçta etkin bir organizasyon yapısının nasıl tasarlanabileceği noktasında yoğunlaşmıştır. Daha önceki bölümlerde ele aldığımız gibi, bu konudaki ilk ayrıntılı teorik yaklaşımlar Klasik Teorinin bünyesinde gelişmiştir (Süreç ve Bürokrasi yaklaşımları). Yönetimin diğer konularında olduğu gibi organizasyon ile ilgili konularda da, askeri uygulama ve ilkelerden geniş ölçüde yararlanılmıştır. Bugün yönetim ve organizasyon ilkesi olarak bildiğimiz pek çok ilke, kökeni itibariyle askeri uygulamalara dayanmaktadır. Organizasyon konusunda bu daha da fazladır. Esasında bunun böyle olması doğaldır. Çünkü "organizasyon" ve "organize olma" işleri, ilk önce insanların ve toplumların kendilerini savunma ihtiyaçları nedeniyle askeri nitelikte ortaya çıkmıştır. Yani askeri faaliyetler, ilk organize faaliyetleri oluşturmuştur. İşletme organizasyonları daha sonra gelişmiştir.

Yönetim ve organizasyon kavram ve uygulamalarının askeri uygulama ve ilkelerden etkilenmiş olması, özellikle Klasik ve Neo–Klasik teorilerin organizasyon konularını, "komuta ve kontrol" (command and control) yaklaşımı içinde ele almalarına neden olmuştur. Bunun sonucu olarak da, organizasyon içindeki personelin çeşitli yapılar içinde gruplanması, aralarındaki hiyerarşik ilişkilerin belirlenmesi, faaliyetlerin nasıl daha etkin kontrol edilebileceği, üst kademenin başarılı bir şekilde kumanda edebilmesi için kontrol alanı ve diğer ilkelerin neler olması gerektiği gibi konular bu teorilerin temel konuları olmuştur.

Yine daha önce açıklandığı üzere, modern organizasyon yaklaşımına gelinceye kadar, organizasyon konusundaki çalışmaların odak noktasını, "nasıl daha iyi bir organizasyon yapısı dizayn edilebilir, organizasyonun sahip olduğu kaynaklar nasıl daha etkin bir şekilde kontrol edilip kullanılabilir

ve organizasyonun işleyişini sağlayan süreçler (planlama, haberleşme, motivasyon vb.) nasıl daha iyi gerçekleştirilebilir" konuları oluşturmuştur. Daha sonra Sistem Anlayışı ve Durumsallık Anlayışı ile birlikte, organizasyonların çevrelerinden soyutlanarak kendi içlerinde optimallık arayan bir birim (kapalı bir sistem) olamayacağı, her organizasyonun çevresi ile birlikte düşünülmesi gerektiği, dolayısıyla her organizasyon için geçerli olabilecek mutlak etkinlik standartları olamayacağı görüşleri yaygınlık kazanmıştır.

Bunu takiben, özellikle modern-sonrası "uyum" (adaptasyon) yaklaşımları ile, organizasyonların nasıl değiştiği, değişimde rol oynayan etkenler ayrı ayrı ve değişik açılardan incelenerek, organizasyonlar yaşamlarını sürdürme mücadelesi veren canlı organizmalar olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Yönetim ve özellikle organizasyon konusunun incelenmesi ile toplumsal gelişmeler arasındaki bağ açıkça görülebilir. Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren ortaya çıkan toplumsal değişmelere ve "bilgi toplumu" özelliklerinin yaygınlaşmasına bağlı olarak, yönetim organizasyon kavram, teknik ve uygulamaları daha değişik bir görünüm almış ve bu konuda yeni görüşler ileri sürülmüştür. Drucker'ın vurguladığı üzere, gelecek bilgi organizasyonları artık "üstler ve astlar" toplumu değil fakat bilgiye sahiplik derecesine bağlı olarak "kıdemliler(seniors) ve kıdemsizler (juniors)" toplumu özelliğini kazanacaktır. Yönetim alanında ileri sürülen bu yeni görüşler aşağıda, *Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Kavram ve Yaklaşımlar* adı altında toplanarak incelenmiştir.

2. MODERN–SONRASI, ÇAĞDAŞ ve GÜNCEL KAVRAMLARIN GELİŞMESİ

Globalleşme, Uluslararasılaşma, Küresel Rekabet, Yönetimde Mükemmellik (Excellence in Management), İnsan Hakları, Enformasyon Çağı, Bilgiye Dayalı Organizasyon, Uluslararası Rekabet, Sistemler arası Yaklaşma, Ülkelerarası Ekonomik Sınırların Ortadan Kalkması, Bilgi Toplumu (Knowledge Society), Telekomünikasyon, Yalın Yönetim ve Organizasyon, Toplam Kalite Anlayışı, Hızlı Teknolojik Gelişim ve burada saymadığımız diğer benzer kavramlar ve gelişmeler, organizasyonların yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerindeki köklü sayılacak değişiklikleri meydana getiren çevresel gelişmelerin en önemlileridir. Bu ve benzeri değişme ve gelişmeleri, ayrıntılı olarak, ayrı ayrı incelemek bu kitabın konusu dışındadır. Ancak, Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna doğru evrilen toplumsal yaşamda, yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını ve işleyişini etkileyen üç önemli gelişmeden kısaca söz etmek gerekecektir.

Yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen üç önemli gelişmeden kısaca söz etmek gerekecektir.

Bunlardan **birincisi iletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmedir.** Özellikle bilgisayarlardaki ve uydu teknolojisindeki gelişmeler ve son yılların en önemli gelişmesi "internet" ve diğer "sosyal medya" araçları ile nedeniyle, iletişimde "mesafe" kavramı ortadan kalkmış, istisnasız herkes her yerden her bilgiye istediği zaman ulaşabilir hale gelmiştir. Bu durum en başta organizasyonlarda hiyerarşik farklılık, yönetim alanı ve kariyer planlaması gibi kavramları etkilemiştir. İletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler, organizasyonları olduğu kadar toplumsal yaşamı da büyük ölçüde değiştirmektedir. "Global paradoks" bu anlamda, bilgi ve haberleşme teknolojisindeki gelişmelerin etkilerini açıklayan bir kavram olarak ileri sürülmektedir[2]. Bu gelişmelerin işletmeler üzerinde ortaya çıkardığı ana değişmeleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür[3].

Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden	→	Küçük üretim birimlerine
Dikey entegrasyondan (bütünleşme)	→	Taşeronla çalışmaya (subcontracting)
Büyüklük ekonomisinden	→	Esneklik ve fleksibiliteyi sağlayan küçük yapılara
Yüksek ve sivri (tall) hiyerarşik organizasyonlardan	→	Basık (flat) ve yalın organizasyonlara
Bürokratik kişilikten	→	Girişimciliğe
Pazar payını artırmaktan	→	Yeni pazarlar yaratmaya
Toplu pazarlamadan	→	Niş (niche) pazarlamaya
Kantiteden	→	Kaliteye

İletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler organizasyonun bir bütün olarak (üst sistem) işleyişi kadar organizasyon içindeki alt sistemlerin (pazarlama, finansman, üretim, satın alma, muhasebe, insan kaynakları vs. gibi) işleyişini de etkilemiştir. Örneğin bu teknolojiler sayesinde organizasyon içinde herkes, yetkilendirilmesi oranında, işletme ile ilgili bilgiye anında ulaşma imkânına kavuşmuş, müşteriler doğrudan siparişlerinin durumunu görebilir hale gelmiş, ambar sistemindeki bilgisayar sistemi doğrudan satıcıya (supplier) sipariş verebilir hale gelmiş, ürünleri hammadde kaynağından nihai tüketiciye kadar tek tek izleme imkânı doğmuştur. Bu örnekleri daha çoğaltmak mümkündür. Burada vurgulamak istediğimiz, bu yeni teknolojiler sayesinde yöneticiler daima "güncel" bilgi ve veriye sahip olma imkânına kavuşmuş ve karar mekanizması hız kazanmıştır.

İkincisi küreselleşme ve uluslararası rekabetin artmasıdır.
Üçüncüsü de insana verilen değer ve insan haklarındaki gelişmedir.

Kişiler ve organizasyonlar açısından bu gelişmelerin önemli bir sonucu da, "sürekli değişim" zorunluluğu olmuştur. Peter Drucker'ın deyimi ile herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi, her dört veya beş yılda yetersiz hale gelmektedir (obsolesansa uğramaktadır). Bu nedenle bu kişiler ve organizasyonlar sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar[4].

Yönetim düşüncesi ve organizasyon yapıları üzerinde önemli etkisi olan **ikinci faktör; uluslararası rekabet, ulusal sınırların ekonomik anlamını yitirmesi ve globalleşme gibi** gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler, Sistemler Yaklaşımı ile birlikte zaten kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan işletmeleri, küresel rekabet ortamı içinde, ulusal sınırlar dışında düşünmeye zorlamıştır. Hammadde temininden pazarlamaya, para ve personel tedarikinden rakiplerin kim olduğuna kadar, tüm işletmeler artık dünya ölçeğinde düşünmek ve karar vermek zorunluluğunu hissetmeye, hatta zorlanmaya başlamıştır. Bu durum bir yandan, işletmeleri, faaliyetlerinde "etkinlik" kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişmelere hemen cevap verebilecek esnek (fleksibl) organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır[5]. Nitekim stratejik birliktelikler (strategic alliances), joint –venture'lar ve şebeke organizasyonlarının ortaya çıkışı bu gelişmelerin sonucudur, denilebilir. Globalleşmeyi karakterize eden teknolojiler olan bilgisayarlaşma, dijitalleşme bu gelişmelere yol açmıştır.

Uluslararası rekabetin artması ve işletmelerin bir yandan şebeke organizasyonları, bir yandan sanal organizasyon uygulaması ve bir yandan da tedarik zinciri yönetimi gibi uygulamalarla yurtiçi ve özellikle yurtdışı işletmelerle stratejik birliktelikler oluşturmaları ve bu eğilimin gittikçe artması ile ilgili olarak şöyle bir spekülasyon bile yapılabilir: Yakın bir gelecekte, dünya üzerinde siyasi sınırlarla birbirinden ayrılan ülkeler yanında, uluslararası işletmelerin etki alanlarına göre oluşan pazarların sınırlarına göre ayrılan ülkeler topluluğu meydan gelebilecektir.

Nihayet üçüncü gelişme; *insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, "insan"ın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması*, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, insanların bekleyişlerindeki değişmeler ve insanların yaratıcılığından daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler olmuştur. Bu gelişmeler de, yönetim süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılmalarını köklü şekilde etkilemiştir. Ekip (takım) organizasyonu, personeli güçlendirme (empowerment) ve sıfır hiyerarşi gibi uygulamalar ile organizasyon ve çalışan arasındaki ilişkileri esas alan değişik kavramlar, bu gelişmelerin sonucudur, denilebilir.

Nihayet üçüncü gelişme; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, "insan"ın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması olmuştur.

Bu anlamda "insan unsuruna bakış" açısından yeni gelişmelerin en önemli özelliği, organizasyonlarda insana, kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve her zaman değiştirilebilecek bir üretim unsuru olarak bakmak yerine, yenilenebilir bir stratejik kaynak ve geliştirilebilir bir kaynak (asset) olarak bakmasıdır. Özellikle bilgi üretimi yapan işletmelerde egemen olan görüş bu yöndedir[6]. O kadar ki, belli sektörlerde işletmenin en önemli varlığı (sermayesi), fiziksel varlıkları değil, o işletmede çalışanların kalitesi ve yaratıcı güçleri sayılmaktadır. Entelektüel sermaye (intellectual capital, beşerî sermaye) olarak adlandırılan bu "varlıklar" işletmenin değerini oluşturmaktadır. Daha doğrusu bir işletmenin piyasa değeri, fiziksel varlıkları ile entelektüel sermayesinin toplamı olarak düşünülmeye başlanmıştır.

3. MODERN–SONRASI GÖRÜŞLER ÇAĞDAŞ ve GÜNCEL KAVRAM ve UYGULAMALAR -1; (Doğrudan işletmenin bütününü ilgilendiren veya işletme içinde kullanılan bir süreç veya işletme faaliyetlerinin çevresi ile uyum içinde daha etkin ve rekabet gücü yüksek hale getirilmesi amacını güden çağdaş ve güncel kavram ve yaklaşımlar)

Bu bölümün başında, yönetim ve organizasyon konuları ile ilgili yeni kavram, teknik ve uygulamaların bir listesini vermiştik. Bu yeni kavram ve uygulamalardan bazıları birbiri ile çok yakından ilişkilidir. Hatta bazıları bir diğerinin sonucudur. Örneğin, bir "core competence–öz yetenek" anlayışı peşinden "outsourcing–dış kaynaklardan yararlanma" uygulamasını, bu da "network- şebeke organizasyonları"nın gelişmesine ortam hazırlamıştır denilebilir.

Aşağıda bu yeni yönetim ve organizasyon anlayışını oluşturan kavram ve uygulamalar Toplam Kalite Anlayışı ile başlayarak ayrı ayrı ana hatları ile ele alınacaktır.

3.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygınlık ve popülarite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management, TQM) gelmektedir. Kalite konusu işletmeciliğin temel konularından birisi olmuştur. Kalite Yönetimi ile ilgili ilk sistematik çalışmaları 1932 yılına kadar, W. A. Shewhart'ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür. Ancak bu konu 1980'lere kadar tüm işletme faaliyetlerine yön verecek ve ayrı bir yönetim düşüncesi oluşturacak düzeye gelmemiştir[7]. Bu tarihlere kadar kalite konusu daha çok üretimde istatistik kalite kontrolü uygulamaları şeklinde ve belirli kişi veya departmanların sorumlu olduğu bir iş olarak gelişmiştir.

1950'li ve 60'lı yıllarda Philip Crosby, Edward Demings, Armond Feigenbaum, Joseph Duran ve Kaoru Ishıkawa başta olmak üzere çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, globalleşme olarak tarif edilen ortamın ortaya çıkması ile birlikte, kalite konusunun tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesine yardımcı olmuştur.

Ülkemiz işletme yönetimi uygulamalarında da kalite temel bir kavram haline gelmiş ve bu konuda çok geniş bir literatür oluşmaya başlamıştır. Bu nedenle konunun ayrıntılarını bu yayınlara bırakarak, biz burada konunun bazı temel yönlerine ve sorunlarına işaret etmekle yetineceğiz.

3.1.1. Kalite Kontrol'den Toplam Kalite'ye Geçiş

"Kalite" ne demektir? Literatür incelendiğinde görülmektedir ki kalite kavramının da değişik tanımları bulunmaktadır[8]. Bugün için genel olarak kabul edilen tanım olarak şu verilebilir: Kalite, müşterilerin, mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması, hatta daha fazlasının verilmesidir[9].

Kalite olayının, bir Toplam Kalite Felsefesi'ne dönüşmesine kadar daha çok istatistik kalite kontrolü şeklinde kaldığını belirtmiştik. Bu çerçevede kalite, üretilen malların, belirlenmiş bulunan teknik standartlarda olup olmadığını anlamak amacı ile örnekleme ve diğer istatistik tekniklerin kullanıldığı ve bunun belirli kişiler tarafından yapıldığı bir faaliyet olarak kalmıştır. İmal edilen ürünlerin kabul edilebilir standart aralıklarında olup olmadığı, örneklemenin nasıl yapılması gerektiği, incelenen örnekler için ne gibi istatistik yöntemlerin kullanılacağı, kalite kontrolden sorumlu kişilerin eğitimi gibi konular kalite olayının ana konuları olmuştur.

Yukarıda isimleri belirtilen yazarların yapmış oldukları çalışmalar, konuyu istatistik uygulamalardan ibaret olmaktan çıkarmış, tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu haline getirmiştir. Hatta daha da ileri giderek kalite sadece üretimi yapan işletmenin sorunu olmaktan çıkmış, nihai ürünün müşteriye ulaşmasına kadar üretim ve dağıtım zinciri üzerinde yer alan tüm işletmelerin sorunu ve sorumluluğu haline gelmiştir. Yani kalite olayı "teknik" bir uygulama olmaktan çıkarak bir "felsefe" haline dönüşmüştür.

Kalite olayı "teknik" bir uygulama olmaktan çıkarak bir "felsefe" haline dönüşmüştür.

Bu dönüşümde, yukarıda sözü edilen yazarların, özellikle kullandıkları şu kavramların da önemli katkıları olduğunu söylemek gerekir.

Edward Demings kalitenin yönetilmesi gerektiğini ve bunun için şu 14 ilkenin uygulanmasının şart olduğunu ileri sürmüştür[10].

- Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalıdır.
- Bu felsefe en üst kademeden en alta kadar tüm mensuplar tarafından benimsenmelidir.
- Kalite analiz ve incelemelerinde istatistik teknikler kullanılmalıdır.
- İşletme faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlenmemelidir.
- Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve iyileştirme yapılmalıdır.
- İş başında eğitim verilmelidir.
- Liderlik öğretilmeli, dikkat sadece rakamlara değil, fakat kaliteye de kaydırılmalıdır.
- Korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.
- Departmanlar, gruplar arasındaki bariyerler kalkmalıdır.
- Verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.
- Rakamsal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.
- Çalışanlara yaptığı ile övünme ve özdeşleşme imkânı vermeyen engeller kaldırılmalıdır.
- Herkesin kendini geliştirmesi teşvik edilmelidir.
- Yönetim yukarıdaki değişiklikleri yapacak önlemleri almalıdır.

Bunlara ilave olarak K. Ishıkawa'nın geliştirdiği "Kalite Çemberleri" (Quality Circles), katılımı ve kalite olayının tüm çalışanlara yayılmasını sağladığı gibi, bu "çember"lerin çalışmalarında kullanma-

ların önerdiği Pareto Analizi ve ilkesi (80/20 ilkesi), Balık Kılçığı (fishbone) Diyagramları, histogram, dağılım diyagramları gibi teknikler kalite olayının sistemli bir şekilde incelenmesine katkıda bulunmuştur. J. Duran ise yazılı prosedür vs. yerine "takım ilişkileri"ne ağırlık vermiş ve kalite geliştirmeyi, proje bazında geliştirmeyi hedeflemeyi önermiştir. P. Crosby "sıfır hata" kavramını kullanmış ve kalitenin bir "önleme" (prevention) olayı değil bir "mükemmelleştirme" (perfection) olayı olduğunu vurgulamıştır. 6 Sigma uygulaması işletmelerin kaliteli üretim yapmasını ve rekabet güçlerinin artmasını sağlayan önemli bir teknik olmuştur.

Günümüzde kalite anlayışı sadece ürün ve hizmetin kaliteli olmasını aşarak işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteye dönüşmüş ve tüm çalışanlar kalite sorumlusu olarak görülmüştür.

Benzer şekilde Feigenbaum da kaliteyi, üretim bittikten sonra yapılanları kontrol etmek değil, fakat daha hammadde alınırken başlayan sürekli bir iş olarak görmüştür.

Öte yandan iletişim teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme olarak ifade edilen coğrafi ve ekonomik sınırların önemini kaybetmesi, bilişim teknolojisindeki gelişmeler ve Japonya'nın rekabet gücü yüksek bir ülke olarak ortaya çıkması, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler, "müşteri" memnuniyetini sağlamayı temel faktör haline getirmiştir. "Müşteri odaklı olmak", "koşulsuz müşteri memnuniyeti", "değer yaratma" (value –creation), "zaman bazında rekabet" (time–based competition) gibi kavramlar; işletmeleri kendi iç süreçlerine dönük birimler olmaktan çıkararak, dışarıya, müşteriye dönük çalışan birimler haline getirmiştir. Daha doğrusu müşteri memnuniyeti, işletme faaliyetlerini değerlemede temel kriter haline gelmiştir. (Burada ülkemiz işletmecilik uygulamalarında çok eskilere giden "müşteri velinimetimizdir" deyişini hatırlatalım.) Dolayısıyla, tüm işletme faaliyet ve süreçleri ancak müşteri için bir değer yarattığı ölçüde anlamlı olmaya başlamıştır. Hatta organizasyon yapısı, bu değer yaratan süreçlere göre düzenlenmeye başlamıştır.

Müşteri memnuniyeti, işletme faaliyetlerini değerlemede temel kriter haline gelmiştir.
Tüm işletme faaliyet ve süreçleri ancak müşteri için bir değer yarattığı ölçüde anlamlı olmaya başlamıştır.

Müşteriye "daha ucuz", "daha kaliteli" ve "daha çabuk" mal ve hizmet sunmak tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bunun için işletmelerin kendi iç işleyişlerini yeniden düzenlemeleri, bazı faaliyetlerini outsourcing'e tabi tutmaları, şebeke organizasyonları geliştirmeleri, JIT (just in time) uygulaması veya stratejik birliktelikler oluşturmaları gibi uygulamalar yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmeler 'Toplam Kalite Yönetimi" kavramı altında özetlenmiştir. Böylece kalite olayı bir istatistik uygulama olmaktan çıkmış, hedef ve strateji belirlemeden organizasyon yapısı belirlemeye; çalışanların davranışlarını belirlemekten iş yapma usullerini belirlemeye kadar geniş bir alanda etkili olan bir "felsefe"ye dönüşmüştür.

3.1.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile Diğer Yönetim Yaklaşımları Arasındaki İlişkiler

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, Klasik, Neo–klasik veya Modern Yönetim yaklaşımları gibi ayrı, kendine has "özü ve sistematiği olan bir yönetim yaklaşımı (teorisi) mıdır? Yoksa belli tekniklerden oluşan bir yönetim uygulaması mıdır? Toplam Kalite Anlayışı derinliği olan bir teorik yaklaşım mıdır, yoksa bir süre sonra popülaritesi sona erecek olan bir "yönetim modası" mıdır? Bu ve benzeri soruların cevaplarının, bu yaklaşımların taraflarınca, bu yaklaşımları "inanç düzeyinde" benimseyenlerle, bu yaklaşımları bir işletme "enstrümanı" olarak görenler tarafından farklı şekillerde verildiğini belirtmeliyiz.

Bazılarına göre Toplam Kalite Yönetimi bir moda değil, fakat yönetim düşünce ve uygulamalarında köklü bir değişimi ifade eden bir yaklaşımdır. Toplam Kalite Yönetimine yöneltilen eleştiriler uygulamadaki hatalardan kaynaklanmaktadır[11].

Bazılarına göre de Toplam Kalite Yönetimi teorik derinliği olmayan, uygulamaya dönük bir teknik olup, popülaritesi (modası) zamanla kaybolacaktır. Bunlara göre yönetim modası, yönetim modacıları (gurular) tarafından geliştirilen ve yayılan, belli tekniklerin daha rasyonel /başarılı yönetim uygulaması sağlayacağı yönündeki geçici nitelikte bir toplu inancı ifade etmektedir. Modaların oluşma süreci içinde, gurular – medya – danışmanlık firmaları – işletme okulları ile geliştirilen fikirleri/teknikleri kullanan firmalar ilişkisi önemli bir rol oynamaktadır[12].

Her iki görüş taraftarları da kendi görüşlerini kuvvetlendirecek örnekler vermektedir. Biz, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının daha önceki teorilerden farklı bazı köklü yönleri olduğunu vurgulayarak önce bu farklılıkları kısaca belirteceğiz[13].

TKY ile diğer yaklaşımlar arasındaki en önemli farklardan birisi yöneticilerin rolü konusundaki anlayıştır. TKY anlayışına göre yöneticilerin "karar verme" ve "kontrol etme" fonksiyonları daralmış, daha çok koç'luk (coaching) ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır.

a) TKY ile diğer yaklaşımlar arasındaki en önemli farklardan birisi yöneticilerin rolü konusundaki anlayıştır. TKY anlayışına göre yöneticilerin "karar verme" ve "kontrol etme" fonksiyonları daralmış, daha çok koç'luk (coaching) ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Uygulamada "güçlendirme–empowerment", "ters dönmüş üçgen – reversed (inverted) triangle" ve "yatay organizasyon" şeklinde ortaya çıkan bu anlayış, organizasyonlarda "düşünen ve karar veren" ile "işi fiilen yapan" arasındaki ayrımı ortadan kaldırmış veya en azından aradaki mesafeyi daraltmış, hatta "bulanık" hale getirmiştir.

TKY organizasyonun temel amacı olarak "müşteri tatmini"ni öngörmektedir. Kâr, bu "tatmin"in bir sonucudur.

b) TKY organizasyonun temel amacı olarak "müşteri tatmini"ni öngörmektedir. Kâr, bu "tatmin"in bir sonucudur. Öte yandan klasik anlayışa göre firmanın sahibi sermaye sahibidir. Firma sahibi ile "kâr"dan pay alacak diğer gruplar arasında (müşteriler, çalışanlar, satıcılar...) bir çatışma vardır. Oysa TKY'ne göre bir çatışma değil bir birleşme vardır. Çünkü firmanın esas varlığı sermaye değil fakat "insan kaynağı"dır (human capital). Bu insan kaynağı "müşteri memnuniyeti" için mal/hizmet üretmektedir. Dolayısıyla hammadde satıcısından (supplier) başlayarak malı müşteriye verinceye kadarki zincir üzerinde yer alan tüm işletmelerin işbirliği yapmaktan çıkarları vardır. Çünkü tüm firmalar müşteriye hizmet etmek için kurulan "sistemler"dir. Bu görüş daha da ileri götürülerek, toplumun her kesiminin işletmelerin "paydaşı" olduğu, dolayısıyla işletmelerde yönetim değil "yönetişim" (corporate governance) uygulaması olması gerektiği ileri sürülmektedir. Yönetişim konusu ileride ele alınacaktır.

PARADİGMA

TAMER KOÇEL

TEPETAKLAK OLMUŞ ORGANİZASYONLAR*

Yukarıdaki başlığı okuyanlar sorabilir: Bir organizasyon nasıl tepetaklak olabilir? Organizasyon fiziksel bir cisim gibi, bir mekânda oturan bir varlık mıdır ki, tepetaklak olsun? Bu soruları sormak çok doğaldır. Ancak görünen odur ki, yeni yönetim anlayış ve kavramlarının sonucu olarak, önümüzdeki yıllarda pek çok organizasyonun bilinçli bir şekilde tepetaklak olmaya çalışmasına tanık olacağız.

Burada sözünü ettiğimiz, tepetaklak olmak, finansal anlamda ipin ucunu kaçırmak veya iflas anlamında değildir. Burada kastedilen organizasyonların tepetaklak edilerek yönetilmesi ve bu şekilde daha başarılı olacaklarının beklenmesidir. Yani burada günümüzün yeni yönetim kavramlarının uygulanması söz konusudur.

Tepetaklak olma, yani bir şeyin altının üstüne gelmesi, organizasyon yapılarının bir üçgen veya piramit gibi düşünülmesiyle ilgilidir. Böyle bir bakış; bilindiği üzere üçgen veya piramidin tepe noktasını üst yönetim, alt taban bölgesini de alt kademe, yani işlerin fiilen yapıldığı kademe olarak ele almaktadır. İşte tepetaklak olmak, bu alt kademenin üste, üst kademeyi temsil ettiği düşünülen tepedeki ucun da alta gelmesi anlamındadır. Doğal olarak bazılarımız hemen böyle bir durumun mümkün olamayacağını, bir üçgen veya piramidin tek nokta üzerinde dengeli bir şekilde kalamayacağını, muhakkak bir yana devrileceğini düşüneceklerdir. Esasında bu durum organizasyonları tepetaklak ederek yönetmenin ne kadar güç olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ancak, İngilizcede "reverse triangle" veya "inverted triangle" olarak ifade edilen bu durum, fiziksel anlamda bir ters dönmeyi değil; fakat günümüz koşullarında yönetim uygulamalarında yöneticilerin oynadıkları rollerde ortaya çıkan (veya olması gereken) rol değişikliklerini vurgulamaktadır.

Günümüz koşullarının ortaya çıkardığı ve özellikle Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile uygulamaya aktarılan bu tür rol değişiklikleri şunu ifade etmektedir: Globalleşme dönemi öncesi yönetim anlayışı büyük ölçüde "formal yetki" ve "yöneticinin yönetmesi"ne dayanıyordu. Oysa bugün ortaya çıkan anlayış, formal yetki yerine "kazanılmış otorite (yetki)", "ekip organizasyonu" ve karar vericilerin işi fiilen yapanlara yakın olması (delayering), hatta mümkünse aynı kişiler olmasını vurgulamaktadır. Bunun sonucu olarak; işleri fiilen yapanların ve özellikle müşteri ile fiili temas halinde olan çalışanların yaptıkları işi kendi işleri gibi ele almaları ve sorunları yerinde ve hemen çözmeleri beklenmektedir. Yani bu şekilde çalışanların karar verici olmaları hedeflenmektedir. Bu olaya "güçlendirme-empowering" denilmektedir. Güçlendirme sadece bir yetki devri olayı değildir. Güçlendirmenin içinde eğitim, bilgi, kişinin kendine güvenini artırma, motivasyon, sonuç elde etme cesaret ve hırsını artırma ve hatalardan öğrenmesini sağlama vardır. Dolayısıyla, güçlendirilmiş (empowered) çalışanlar, sorunları amaçlar doğrultusunda (hatta amaçları da kendileri belirleyebilir) çözmek için karar verecekler ve uygulamayı yaparak sonuca ulaşacaklardır. Görüldüğü üzere böyle bir anlayış üst kademenin rolünü değiştirmekte ve üst kademeye, güçlendirilmiş çalışanların daha başarılı olmaları için gerekli ortamı yaratmak ve kaynakları bulmak ve paylaşılan bir vizyon oluşturmak görevini vermektedir. Yani deyim yerinde ise, üst kademe yönetim geri plana kaymış ve daha çok lojistik destek sağlama, eğitme, cesaret verme, mentorluk ve koçluk (coaching) yapma işlemi üstlenmiştir. Vizyon doğrultusunda amaç belirleme, gerekli kararları verme, uygulama, sonuçları değerleme gibi "günlük" konular güçlendirilmiş alt kademeye bırakılmıştır.

İşte rollerdeki bu değişiklikleri ifade etmek üzere "ters dönmüş üçgen" benzetmesi kullanılmaktadır. Yani bir anlamda organizasyon tepetaklak olmaktadır. İşi fiilen yapan kişiler tek başlarına, ekip halinde veya proje grubu bazında, hedef belirleme –karar verme– uygulama ve sonuç alma rolünü üstleneceklerdir. Arka plandaki (veya alttaki) üst kademe de bu oyunun başarılı bir şekilde oynanması için gerekli desteği ve ortamı sağlayacaktır. Kanımızca, böyle bir durumu tam olarak gerçekleştirmek, yani bir "güçlendirme"yi sağlamak, günümüz yeni yönetim kavramları içinde gerçekleştirilmesi en zor ve uzun vadeli olanıdır. Ama eğer gerçekleştirilirse, sonuçlarının da o kadar başarılı olacağı açıktır.

Meraklısına not: Böyle "ters dönmüş üçgen" uygulamasını gerçekleştirdiklerini söyleyen organizasyonlarda başarı paylaşımının nasıl olduğu ve primi kimlerin aldığını araştırmak ilginç olabilir!

(*) AD BUSINESS MART 1998

c) TKY ile Klasik görüşler, organizasyon yapısı ve işleyişi konusunda da farklılık göstermektedir. Klasik anlayış, her çalışanı (özellikle yöneticileri), işletme sahibinin temsilcisi – vekili (agency) olarak görmektedir. Yönetim literatüründe vekâlet (temsilcilik) yaklaşımı (agency approach) olarak ele alınan bu görüşün esası her insanın kendi çıkarını maksimize etmeye çalışması varsayımına dayanmaktadır. Günümüz işletmelerinde sahiplik ile yöneticiliğin ayrılması, yöneticileri sahibin çıkarlarını maksimize etmek durumunda olan temsilciler – vekiller (agent) durumuna getirmiştir. Dolayısıyla sahip – temsilci arasındaki ilişkiler, davranış özellikleri, kontrol etme gibi konular Vekâlet (temsilcilik) (Agency) Teorisinin esasını oluşturmaktadır[14]. Bu nedenlerle organizasyon yapısı ve işleyişi, yöneticileri, firma sahiplerinin çıkarları doğrultusunda davranmaya sevk eden, kontrol eden bir özelliğe sahiptir. Oysa TKY, kaliteyi tüm çıkarların önüne geçen bir hedef olarak belirlediği için organizasyondaki ilişkiler ast–üst, sahip–vekil (temsilci) yerine müşteriye kaliteli ürün sunmak için işbirliği yapan kişiler arasındaki ilişkilere dönüşmektedir. İşbirliği yapanlar sadece bir firma içindeki çalışanlar değildir. Bunlara satıcılar, bayiler, çalışanların aileleri, ortaklar da dâhildir. Bütün bu grupları ifade etmek için "sosyal paydaş" terimi kullanılmaktadır[15].

TKY, kaliteyi tüm çıkarların önüne geçen bir hedef olarak belirlediği için organizasyondaki ilişkiler ast–üst, sahip–vekil (temsilci) yerine müşteriye kaliteli ürün sunmak için işbirliği yapan kişiler arasındaki ilişkilere dönüşmektedir.

Bu çerçeveden bakınca organizasyon yapıları dikey, hiyerarşik yapılar değil; yatay, takım bazında ve yığışım (cluster) nitelikli yapılar haline gelmektedir.

d) TKY'nin diğer yaklaşımlardan bir diğer farklılığı da, TKY ile ilgili fikir ve uygulamaların akademisyenler tarafından değil fakat sanayide ve kamuda yöneticilik yapanlar tarafından geliştirilmiş olmasıdır.

e) TKY'de "sistem", klasik yaklaşıma göre daha kapsamlıdır. TKY'de *sistem*, tedarikçilerden müşteriye kadardır. Oysa klasik anlamda *sistem*, tedarikçileri, müşterileri ve diğer "paydaşlar"ı sistem dışında bırakır[16].

f) TKY, işlerin tasarımında, yöneticilerin rollerinde, organizasyonun yapılandırılmasında, çalışanların yeteneklerinde ve davranışlarında, iş yapma usullerinde, iletişim ve bilgi dağıtımında önemli değişiklikler gerektirmektedir.

3.1.3. Kalitenin Belgelenmesi ve ISO Standartları

Kalite olayının bir istatistik uygulaması olmaktan çıkıp bir yönetim felsefe ve yaklaşımı haline gelmesi ile birlikte, uygulamada işletmelere bu konuda rehberlik yapmak üzere bir takım kılavuzlar geliştirilmiştir. Yani "müşteriye kaliteli mal/hizmet" sunabilmek için firmaların somut olarak ne yapması ve nasıl yapması gerektiği konusunda birtakım standart ve kılavuzlar geliştirilmiştir. İşletmelerin bu standartlara ulaşıp ulaşmadıkları birtakım kuruluşlar tarafından verilen sertifikalarla belgelenmeye başlanmıştır.

Bu yöndeki en önemli gelişme İsviçre-Cenevre merkezli ve misyonu kalite yönetimi konusunda Uluslararası Standartları bir set halinde geliştirmek olan Uluslararası Standartlar Organizasyonu'nun (ISO), 1987 den itibaren, işletme faaliyetlerinin değişik alanlarına ilişkin standartları yayımlamaya başlaması olmuştur. Bu standartlar, kalite yönetimi felsefesini uygulamak isteyen işletmelerin sonunda ulaşması gereken durumları tanımlamaktadır[17]. Standart olarak ifade edilen bu durumlar ya da ulaşılması gereken noktalar, işletme faaliyetlerinin çeşitli yönleri ile ilgili kesin spesifikasyonların, net prosedür ve talimatların belirlenmesini, süreçlerin tarif edilmesini ve uygulamaların sistematik bir şekilde ölçmelerle değerlenmesini öngörmektedir[18]. Bu tariflerin yapılması ile temel kalite prensiplerini uygulamak imkân dâhiline girecek, müşterilere karşı kalite garantisi verilmiş olacak ve "sıfır hata"ya ulaşmak mümkün olabilecektir.

ISO Standartları *9000 serisi* ve *14000 serisi* olarak iki grupta toplanmış bulunmaktadır. *9000 serisi,* bir işletmenin iç bünyesindeki faaliyetlerde yapması gereken tarifleri kademeler itibariyle ele almaktadır. Buna göre:

ISO 9000: Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi– Seçim Kullanım ile ilgili standartlar

ISO 9001: Tasarım, üretim, tesis ve hizmette kalite standartları

ISO 9002: Üretim ve tesislerde kalite standartları

ISO 9003: Son denetleme ve deneylerde kalite standartları

ISO 9004: Kalite Yönetimi – Klasik Sistem Elemanları ile ilgili standartları açıklamaktadır[19].

ISO 14000 standartları, ise işletmelerin çevreleri (environment) ile ilişkilerinde tanımlamaları gereken noktaları içermektedir. Çevre kirliliği, gürültü, atıklar, enerji tasarrufu, su kalitesi, hava kirliliği ve benzeri diğer konularda, işletmelerin neyi nasıl yapacaklarını önceden tanımlamalarını öngörmektedir. Kalite sertifikaları ise, işletmelerin bu tanımlamaları yaptıklarını ve fiilen uyguladıklarını belgelemektedir. Kalite güvencesi (quality assurance) ise bütün bunların yapılmasını sağlamaya dönük, proaktif (yani işlem yapıldıktan sonra değil fakat yapılmadan önce doğru yapılması için tarif etme ve doğru yapma) bir uğraşıdır[20].

Kalite güvencesi proaktif (yani işlem yapıldıktan sonra değil fakat yapılmadan önce doğru yapılması için tarif etme ve doğru yapma) bir uğraşıdır.

Bu standartlar, kural olarak her beş yılda bir revize edilerek bazı ilave ve değişikliklerle yeniden yayımlanmaktadır. Örnek olarak ISO 9001 Standardının 2008 ve 2015 Revize Versiyonları arasında "Çalışma Ortamı" yerine "Süreçlerin Gerçekleştirilmesi için Ortam"; "Tedarikçi" yerine "Dış Kaynak Sağlayıcı"; "Satın Alınan ürün" yerine "Dış Kaynak Tarafından Sağlanan Ürün ve Hizmetler"; "Ürünler" yerine "Ürünler ve Hizmetler" kavramlarının kullanılmış olması verilebilir.

Görüldüğü üzere bir süreç olarak ele alınan kaliteyi belgelemenin (certification) amacı, işletmeleri "sürekli iyileştirme" konusunda özendirmek, bu konuda ulaştıkları aşamaları tescil etmek ve müşteri tatmininin sağlanmasına katkıda bulunmaktır. Ancak, bir görüşe göre, ülkemizde bu amaçla verilmesi gereken belgeler, özellikle öngördüğü tarifler itibariyle sürekli bürokratikleşme ve hiyerarşik yapıları tescil etme gibi bir sürece dönmeye başlamış ve Taylor'un öngördüğü yapıyı kurumsallaştırma fonksiyonu görmeye başlamıştır[21].

Kalite standartları konusunda son yıllarda geliştirilen bir diğer standart da *SA 8000* standardıdır. Sosyal sorumluluk (SA = Social Accountability) ile ilgili bu standart, personel uygulamalarının ILO ilkeleri çerçevesinde olmasını öngörmekte ve işletmeler SA 8000 belgesi ile kendi bünyelerindeki personel uygulamalarının bu çerçevede yürütüldüğünü belgelemektedir.

3.1.4. Toplam Kalite Yönetimine Eleştiriler

Toplam Kalite Yönetimi bir yönetim yaklaşımı olarak, hatta daha öncekilerden köklü farklılığı olan bir yönetim yaklaşımı olarak yaygın bir uygulama alanı bulmakla beraber, bu yaklaşıma karşı birtakım eleştiriler de yapılmaktadır.

Bu eleştirilerin başında, iddia edildiği gibi, TKY uygulamalarının işletmelerde dramatik başarılara yol açmadığı hususu vardır[22].

Bir diğer eleştiri, TKY'nin esaslı bir teorik bazı olmadığı, bu nedenle işletme okulları tarafından geç ele alınmaya başlandığı hususudur. TKY'nin gelişmesine katkıda bulunan yazarların ileri sürdüğü "ilke"ler de esasında sağduyulu (common sense) bir yöneticinin zaten uygulayacağı ilkelerdir.

Ayıca, TKY'nin başarısı büyük ölçüde üst kademe yönetiminin desteğine bağlıdır. Feigenbaum'a göre; "kalite zihniyetinin gelişmesi, görünmeyen (intangible) pek çok faktöre bağlıdır, bunların başında da üst yönetimin kaliteye karşı tutumu gelmektedir"[23].

Bugün itibariyle görünen odur ki, bu eleştiriler büyük ölçüde uygulamaya dönüktür. TKY bir yönetim felsefesi olarak, global bir ortamda, daha önceki yönetim görüşlerinden önemli farklılıklara sahiptir. En önemli farklılık, tüm çalışanların katılımını bir sistem olarak geliştirmesidir. Bugün geldiğimiz durum itibarıyla, hemen tüm işletmelerde TKY felsefesi az veya çok yerleşmiş bulunmaktadır.

3.2. Temel (Öz, Çekirdek) Yetenek – Core Competence –

Günümüz organizasyonlarının yapılanma ve işleyişini etkileyen bir başka gelişme, işletme faaliyetlerinin belirli "temel yetenekler" etrafında toplanması anlayışıdır. *Temel yetenek* (veya öz yetenek, çekirdek yetenek ve beceri), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.

Temel yetenek (veya öz, çekirdek yetenek ve beceri), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.

Günümüz yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak *temel yetenek* şunu ifade etmektedir: Her işletme kendine has bir temel yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler outsourcing'e tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (lean organization), hem organizasyon kademeleri azalacak ve hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır.

Bir işletmeyi diğerlerine oranla daha başarılı kılan faktörler nelerdir? Düşük maliyet, kaliteli ürün, iyi bir dağıtım, satış sonrası hizmet, etkin promosyon, farklılaştırılmış ürün, teknolojik destek, müşteriye çabuk hizmet verme ve benzeri faktörler ilk akla gelenlerdir. Bu faktörler bu anlamda temel yetenek örnekleri midir?

Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, genel olarak, şu özellikleri taşıması gerekmektedir[24].

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı
- Taklit edilmesi güç olmalı
- Rakipler tarafından kolayca görülmemeli
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı
- Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmeli
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalı

Görüldüğü üzere bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerden "temel yetenek" niteliğinde olanların sayısı çok fazla olmayacaktır. Temel yetenek konusunu daha somut hale getirmek için şöyle bir bakış açısı yararlı olacaktır: *İşletmeler, kendilerini, belirli ürünleri üreten birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmelidir.* Böyle bir bakış, işletmelere çok değişik endüstri dalları ve pazarlar için ürün üretme imkânı verecektir. Yani belirli, spesifik ürünlere odaklanmak yerine, değişik sektörlerdeki işletmelerin ürünlerinde kullana-

bilecekleri bilgi ve yeteneklere odaklanmak, temel yetenek geliştirmek açısından daha yönlendirici olacaktır[25].

Bu konudaki tipik örnekler şunlardır: Canon firmasının optik, imaj alma ve mikro işlemci kontrolü konusundaki bilgisi, bunun fotokopi, lazerli yazıcılar, fotoğraf makineleri ve imaj taraması gibi alanlarda üretilen ürünlerde kullanılması ile sonuçlanmıştır. Dolayısıyla bu firmanın ürettiği ürünler değil, fakat bunları üretebilmek için geliştirdiği ve sahip olduğu bilgi ve beceri bu firmanın temel yeteneğidir. Bu temel yetenek bazı temel mal ve hizmetlerin (core products) üretimi ile sonuçlanabilir.

Her işletme kendine has temel yetenekler geliştirebilir. Ancak, bir başka görüşe göre, bir işletmenin sahip olabileceği bir tek temel yetenek vardır: Yenilik yapabilmek (innovation)[26]. Bu yetenek, işletmelere rekabet gücü sağlayan yetenektir. Dolayısıyla işletmeler sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç, yeni kullanım yerleri vs gibi) düşünmeli ve çalışmalıdır. Pazar paylaşımını, bu şekilde temel yetenek ve temel ürünler geliştirerek artırmak yerine, rakiplerinin nispi zayıflıklarına dayanarak artırmaya çalışmak, işletmelerin uzun vadeli başarılarını kısıtlamaktadır[27].

Sonuç olarak, temel yetenek, işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya; bazı işleri diğer işletmelerden iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya (outsourcing) ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya sevk etmektedir.

Temel yetenek, işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya; bazı işleri diğer işletmelerden iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya (outsourcing) ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya sevk etmektedir.

3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma –Outsourcing–

3.3.1. Tanımı ve Gelişmesi

Bilgi çağı organizasyonlarında görülen bir diğer yönetim uygulaması "partnership" (ortaklıklar) ve "outsourcing"dir (dış kaynaklardan yararlanma). Burada sözü edilen "ortaklık" hukuki anlamda olmayıp, değişik mekânlardaki işletmelerin bir malın üretiminin çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmalarıdır. Bu tür işbirlikteliklerinden aşağıda ayrıntılı olarak söz edeceğiz. Burada belirtmek istediğimiz, artan rekabet ve globalleşme sonucu, işletmelerin, kendi tedarikçilerini (supplier) bir ortak olarak görmeleri, yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün sunmaya çalışmaları hususudur. Böylece partnership, global bir ortamda, önemli bir rekabet aracı haline gelmiştir[28].

Bu anlamda bir partnership olayını anlayabilmek için işletmeler arasındaki ilişkilere yakından bakmak yararlı olacaktır. İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri; "core competence" veya öz (temel, çekirdek) yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerle yaptırmak eğilimi, yaygın bir "outsourcing" veya "dış kaynaklardan yararlanma" uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Öz yetenek ve beceri ise, yani, bir işletmenin rakiplerine oranla çok iyi bildiği, kolayca taklit edilemeyen uzun vadeli başarının temeli olan bilgi, yetenek, iş yapma usulü, teknik veya becerisi de işletme içinde yapılan faaliyetlerde kullanılmıştır[29]. Bu arada son zamanlarda, bir başka "outsourcing"den söz edilmektedir: **bireysel outsourcing.** Bunun anlamı, bir kişinin bazı bireysel işlerini kendisinin yapması yerine, bu işi daha iyi bilen başka birisine yaptırmasıdır ve bu "bireysel dış kaynak kullanımı" olarak olarak adlandırılmaktadır. Bu konuda verilen örnekler arasında "konuşma (söylev-nutuk) yazarlığı", moda tasarımı (moda evinde tasarımı genç tasarımcılara yaptırmak), araştırmayı başkalarına yaptırmak,

yazılım ofisinde programların genç yazılım elemanlarına yaptırılması bulunmakta ve bir kişinin profesyonel çalışması arttıkça başkalarına yaptırdığı işlerin sayısının da arttığı belirtilmektedir. Küresel rekabet ortamı ve yeni ekonomi'nin gelişmesi ile birlikte, sadece mal ve hizmet pazarlarında rekabet eden işletmeler değil, fakat bazı kamu kurumları da, dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir. Bu kurumlardan belki en ilginç olanı, askeri kurumların da, yani silahlı kuvvetlerin de bünyelerindeki bazı faaliyetleri outsource etmeleridir. Özellikle ABD de, bu outsourcing sadece destek niteliğindeki hizmetleri değil, fakat fiili askeri harekâtları da (muharip sınıf harekâtı anlamında) kapsayacak şekilde dış kaynak kullanımı yaygınlaşmıştır. ABD ordusunun bazı ülkelerdeki sıcak çatışma ve operasyonları özel askeri şirketlere ihale ettiği, bu özel işletmelerin de fiili operasyon yapacak şekilde organize oldukları görülmektedir[29a].

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri; "core competence" veya öz (temel, çekirdek) yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir "outsourcing" veya "dış kaynaklardan yararlanma" uygulamasını ortaya çıkarmıştır.

İşletmeleri bazı işleri kendi bünyelerinde yapmak yerine dışarıda yaptırmaya yönelten bir diğer neden de, daha önce kısaca ele aldığımız, "işlem maliyeti" yaklaşımıdır. Eğer bir faaliyeti dışarıya yaptırmanın "işlem maliyeti", bu işi işletme içinde yapmaya oranla daha düşükse, diğer bazı koşulları da dikkate alarak bu işi outsource etmek daha ekonomik olacaktır. Bu diğer koşulların neler olabileceğine aşağıda tekrar geleceğiz. Böylece işletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu işletme içinde düşük maliyetle yapılabilen veya öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani outsourcing yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.

Bu arada son zamanlarda, bir başka "outsourcing "den söz edilmektedir: bireysel outsourcing. Bunun anlamı, bir kişinin bazı bireysel işlerini kendisinin yapması yerine, bu işi daha iyi bilen başka birisine yaptırmasıdır ve bu "bireysel dış kaynak kullanımı" olarak olarak adlandırılmaktadır.

Bu açıklamalardan çıkarılacak sonuç şudur: Dış Kaynak Kullanma, tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça Dış Kaynak Kullanımı artmakta, ve bu artışa paralel olarak partnership (ortaklık) ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedir. Aynı şekilde Dış kaynak Kullanımı işletmelerin, ileriye veya geriye doğru dikey entegrasyon kararlarını da etkilemektedir. Eğer böyle bir çerçeveden ele alınırsa Dış Kaynak Kullanma uygulamalarının önemi daha iyi anlaşılabilir.

Esasında "Dış Kaynaklardan Yararlanma" olarak da adlandırılan bu yönetim uygulamaları çok eskilere gitmektedir. Yurdumuzda özellikle inşaat sektöründe görülen "taşeron kullanma" veya imalat konularında "fason üretim" olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer "outsourcing" örneğidir. Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarının son yıllarda yurdumuzda da önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet ve globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırmak endişesi olmuştur. Bu endişe ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları "temel (öz) yetenekler–core competence" ile sınırlamak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip (yani bu işi daha iyi bilen) işletmelere bırakmak yolunu seçmeye başlamışlardır. Böylece nihai başarıları birbirlerine bağlı olan işletmeler topluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bazen **"out-**

sourcing" yerine "co-sourcing" (kaynak birleştirmesi) kavramının kullanıldığına da rastlanmaktadır.

Yurdumuzda özellikle inşaat sektöründe görülen "taşeron kullanma" veya imalat konularında "fason üretim" olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer "outsourcing" örneğidir.

"Co-sourcing", öz yetenek bazında, işletmeler arasında oluşan bir çeşit ortaklığı (partnership) ifade etmektedir. Yani işletmeler faaliyetlerini "en iyi bildikleri" konu ile sınırlamaya, diğerlerini dışarıdan almaya yönelmektedir. Gelişen bilişim ve iletişim teknolojileri de bu uygulamayı desteklemiş ve işletme fonksiyonlarının bırakıldığı işletmelerle her an sürekli iletişim ilişkisi içinde olmak imkânını sağlamıştır. Nitekim just-in-time (JIT) olarak bilinen uygulamanın başarısı da büyük ölçüde, bu iletişim olayına bağlıdır.

Burada vurgulanması gereken nokta şudur: İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gitmelerini sadece maliyet endişelerine bağlamamak gerekir. Şüphesiz maliyet önemli olmakla beraber, outsourcing'in esas nedenini, kendi öz yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama, yeni bilgilere ulaşma olarak ele almak gerekir. Yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonların outsourcing'e tabi tutulmasıyla, bu konularda işletme yeni teknolojilere ulaşma imkânına kavuşacaktır.

Bir inşaat işletmesinin, öz yeteneği tasarım olan başka bir işletmeden bu tasarım hizmetini alması, yani dış kaynaktan yararlanma uygulaması başlatması, bu inşaat işletmesine tasarım ile ilgili yeni teknolojilere, bilgiye ve çağdaş gelişmelere ulaşma imkânı verecektir. Tasarım işinde uzmanlaşmış olan bu firma, söz konusu inşaat işletmesinin tasarım sorunlarının çözümüne yeni yaklaşımlar getirmek, yeni teknikler uygulamak suretiyle inşaat işletmesinin daha başarılı olmasına yardım edecektir.

Benzer şekilde bu tasarım işletmesi de, örneğin bilgisayar uygulamalarını outsourcing'e tabi tutmuş olabilir. Böylece ortaya bir ilişkiler şebekesi ve partnership uygulamaları çıkmaktadır. Bu tür örnekleri başta otomotiv, tekstil ve ilaç olmak üzere pek çok endüstri dalında görmek mümkündür.

Yurdumuzda bu örneklerin en çok bilineni belki de ilk uygulaması, "personel taşıma servisi" ile "yemek temin hizmetleri" olmuştur. Pek çok işletme kendi servis araçlarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan (yani bu işi daha iyi bilen, core competence'ı taşıma – nakliye, işi olan) başka işletmelerin hizmetinden yararlanmaktadır. Aynı şekilde pek az işletme kendi bünyesinde yemek pişirip personeline yemek servisi vermektedir. İşletmelerin çoğu bu hizmeti dışarıdan başka işletmelerden, core competence'ı yemek pişirme ve servis olan işletmelerden almaktadır. Bunlara ek olarak çeşitli mühendislik işlerinin, imalat ve montaj işlerinin, güvenlik işlerinin, esas işleri (uzmanlıkları, temel yetenekleri core competence'ları) bu konular olan işletmelere yaptırılması sayılabilir.

3.3.2. Uygulama ve Sorunlar

Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarının temeli, görüldüğü üzere, bazı işleri işletme içinde ve işletmenin kendi kontrolü altında yapmak yerine, dışarıda yaptırmaya dayanmaktadır. Bu nedenle aynı hedef doğrultusunda birbiri ile yardımlaşmak durumunda olan işletmeler arası ilişkiler doğmaktadır. Bu ilişkilerin şekli ve dayanağı ne olmalıdır? Yani bu ilişkiler hukuki nitelikte ve çeşitli yaptırımlar öngören kontratlara mı bağlanmalı; yoksa kişilerarası güven bazında informal ilişkiler olarak mı yönetilmelidir? Bu ilişkileri etkileyen faktörler nelerdir? Hangi ortam ve koşullarda ne tür ilişkiler doğmaktadır?

Bu soruların cevapları ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır. Yurdumuzda yapılan bir araştırmada, daha çok küçük tekstil işletmelerinden oluşan bir sanayi bölgesinde, partnership ve şebeke türü

ilişkilerde "güven" olayının işletmeler arasındaki ilişkilerde en önemli faktör olduğunu göstermiştir[30]. Outsourcing ilişkisi içindeki işletmelerde iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa, taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve daha iyi yardımcı olma imkânı bulmaktadır. Başka bir deyişle, outsourcing ilişkisi içindeki işletmeler arasındaki bilgi paylaşımının kapsamı, doğruluğu, zamanlaması ve mekanizmaları bu ilişkinin başarısında büyük rol oynamaktadır[31].

Outsourcing ilişkisi içindeki işletmelerde iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa, taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve daha iyi yardımcı olma imkânı bulmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bazı sorunları da peşinden getirebileceğini kabul etmek gerekir. Bu sorunların bir kısmı kısa vadeli, bir kısmı uzun vadeli, diğer bir kısmı da sadece işletmeler bazında değil fakat endüstri dalı bazında da olabilir. Kısa vadeli sorunlar daha çok bilgi akışı, iletişim, termin gibi hususlarla ilgilidir.

Uzun vadeli sorunların başında, tedarikçi işletmelere aşırı bağlılık (over-dependence) gelmektedir. Gerçekten partnership anlamında sıkı bir ilişki, sonunda outsourcing yapan firmayı tedarikçi işletmeye bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin aksine, outsourcing yapan firma esnekliğini kaybedebilir, ilişkilerdeki kontrolü kaybedebilir ve tedarikçi firmanın fiyat, termin vs gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bir uygulama, işletmeyi dezavantajlı hale getirebilir.

Uzun vadeli sorunların başında, tedarikçi işletmelere aşırı bağlılık (overdependence) gelmektedir.

Outsourcing uygulamaları, bir anlamda, işletmelerin içlerini boşaltmaları (hollowing out) anlamındadır. Ne kadar çok iş başka işletmelere yaptırılırsa, işletme o kadar içi boş hale gelebilir. Eğer belli bir daldaki işletmeler, outsourcing sonucu belli işleri, ürünleri "yurt dışı"ndaki işletmelerden alıyorlarsa, bu eğilim arttıkça o endüstri dalının içi boşalmaya başlayacaktır[32]. Böyle bir gelişme bazılarına göre, içinde yaşadığımız globalleşme ortamında bir sorun olarak görülmezken, bazıları da bu eğilimi ülkelerin ekonomik güçleri açısından bir zayıflama olarak görebilir. Bu tehlikeyle karşılaşan bazı işletmelerde bu sefer "insourcing" uygulaması başlamakta ve dışarıya yaptırılan işler tekrar işletme bünyesine alınarak, işletmenin kendi kaynakları ile yapılmaya başlanmaktadır.

Sonuç itibariyle, outsourcing de, diğer tüm yönetim tekniklerinde olduğu gibi, yerine ve zamanına göre kullanılması ve yönetilmesi gereken, böyle yapıldığında işletmelerin başarılarına katkıda bulunan bir işletmecilik tekniğidir.

3.4. Organizasyonların Yeniden Yapılandırılmaları ve Şebeke Organizasyonları

Yukarıda sözü edilen gelişmelerin organizasyonlara yansımış halini aşağıdaki güncel organizasyon kavramları açıkça ifade etmektedir:

Geçici İstihdam (Temporary Employment), Hibrid-Melez Organizasyon Yapıları (Hybrid Organizations), Ortak Girişimler (Joint Ventures, Müşterek Teşebbüsler), Dikey Ayrışım (Vertical Disaggregation), Şebeke Organizasyonları (Network Organizations), Küçülme (Downsizing), Yalın Organizasyon (Lean Organization), Taşeronla Çalışma (Sub-Contracting), Yığışım Organizasyonu (Cluster Organization), Kendi Kendini Yöneten Çalışma Grupları (Self-managed Working Groups)...

Bu terim ve kavramların organizasyon açısından anlamları her yönüyle net, açık ve ölçülür hale gelmiş olmadığı gibi, bazen aynı düşünce değişik terimlerle de ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla bu kavramlar, günümüzde organizasyonların değişim içinde olduğunu, yeni yapılanma şekillerinin ortaya çıktığını ve organizasyonların işleyişi ile ilgili süreçlerin niteliğinin değiştiğini; daha da

önemlisi, yöneticilerin rekabet avantajını artıracak yeni yapıların arayışı içinde olduklarını göstermektedir.

Aşağıda önce, bu terim ve kavramlardan şebeke organizasyonu ile yığışım organizasyonunu ele alacağız.

3.4.1. Şebeke Organizasyonları

Topluluk halinde yaşayan insanlar arasındaki ilişkiler, gruplar ve bunlardaki değişmeler antropolog ve sosyologların yoğun ilgisini çekmiştir. Aynı şekilde işletmeler arasındaki ilişkiler de iktisat ve işletme disiplinlerinin yoğun bir şekilde araştırılan konuları olmuştur.

İşletmeler arasındaki şebeke (network) türü karşılıklı ilişkiler iki ayrı bakış açısından ele alınmaktadır. Bir yaklaşım, bu ilişkileri sosyoloji ve organizasyon teorisi açısından inceleyerek, bunları sosyal ilişkileri incelemeye ve analize imkân veren araçlar olarak görür. İkinci yaklaşım ise bu ilişkilere disiplinler arası bir gözle ve bir organizasyon (organize etme, düzen oluşturma) mantığı içinde bakmaktadır[33].

Biz burada konuyu, yukarıdaki ikinci yaklaşımın bakış açısından ele olacağız. Buna göre şebeke oluşturacak tarzda işletme faaliyetlerinin düzenlenmesi yeni bir organizasyon yapısı oluşturduğu gibi; bu düzenleme outsourcing (dış kaynaklardan yararlanma), çekirdek yetenek (core competence) ve yalın yönetim gibi diğer uygulamalarla birlikte gelişmektedir. Yani bunlardan ayrı düşünmek mümkün değildir. Nitekim şebeke veya network adı altında ele alınan organizasyon yapısı yakından incelendiğinde, bunun bir bakıma dikey ayrışımın sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamalarının bir sonucu olduğu görülebilir. Bu nedenle, kanımızca, şebeke organizasyon yapısı çok da yeni bir organizasyon şekli sayılmaz. Çünkü işletmeler arası stratejik birliktelikler (strategic alliances) ve joint–venture şeklindeki organizasyonlar, bir anlamda şebeke organizasyonu uygulamalarıdır[34].

Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Bu farklı işletmeler daha büyük bir işletmenin içinde bulunabilirler. Böyle bir durumda bir nevi "büyük işletme içinde küçük işletmeler" görünümü ortaya çıkacaktır[35]. Şebeke organizasyonunun diğer önemli bir özelliği de, daha önceki organizasyon yapılarının ana karakteri olan "komuta ve kontrol" bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak, yatay ilişkiler ve yoğun bir iletişim içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.

Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.

Klasik organizasyon yapılarında, amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetler, aynı yönetim altında, çeşitli kriterlere göre oluşturulmuş departman veya bölümlerde gerçekleştirilir. Dolayısıyla bu işler için gerekli kaynaklar da organizasyonun kontrolündedir. Organizasyon bunlara sahiptir. Oysa şebeke organizasyonunda, temel faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun konusu olur. Örneğin satın alma fonksiyonu (işi), bu konuda uzmanlaşmış bulunan ayrı bir işletme tarafından, üretim ayrı, pazarlama ayrı ve araştırma ayrı bir organizasyon (işletme) tarafından gerçekleştirilir.

Şebeke organizasyonunun diğer önemli bir özelliği de, daha önceki organizasyon yapılarının ana karakteri olan "komuta ve kontrol" bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak, yatay ilişkiler ve yoğun bir iletişim içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.

Böyle bir şebeke ilişkisi içinde önemli olan, bu işletmelerin ürünler, stoklar, müşteriler, maliyetler, üretim programları veya benzeri konularda, müşterilerine daha iyi ve kaliteli hizmet verebilmek ve bir rekabet avantajı elde edebilmek için, ortak standardı olan bir iletişim ve bilgi paylaşma düzeni kurabilmeleridir[36].

Bu durum ilk bakışta, yurdumuzdaki uygulamalarda karşılaştığımız, karar organları aynı olan, satınalma şirketi, üretim şirketi ve satış şirketi farklılaşmasına benzemektedir. Ancak bilindiği üzere yurdumuzdaki bu uygulamanın temelinde organizasyon endişelerinden çok finans ve vergi uygulamaları rol oynamıştır. Oysa şebeke organizasyonlarının ortaya çıkışının temel nedeni, işletmenin çevresel değişmelere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin bildiği ve uzmanı olduğu esas işini (core competence – temel yetenek, çekirdek teknoloji veya beceri) yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka organizasyonlara devretmesi düşüncesidir[37].

PARADİGMA

TAMER KOÇEL

UYGUN "PARTNER"İNİZ VAR MI?*

Devletler arasındaki dostluk ve işbirliği, ortak savunma, ekonomik birlik gibi ortaklık ve dayanışma ifade eden bir araya gelmelerin nedeni ne olabilir? Devletler, yakın ve uzak çevrelerindeki değişikliklerin hızlı ve belirsiz yönlerde olduğu zamanlarda mı, yoksa her şeyin durgun ve tatmin edilebilir olduğu durumlarda mı bu tür ortaklıklara ihtiyaç duyarlar? Bu tür birliktelikler devletlerin kendilerini zayıf ve tehlikede hissettikleri zamanlarda mı, yoksa kendilerini kuvvetli hissettikleri zamanlarda mı, ortaya çıkar? Bu ve benzeri soruların cevapları herhalde dış politika ve siyasal bilimler uzmanları tarafından verilmektedir.

Bizim, bir işletme dergisinde bu soruları sormamızın nedeni şudur: Yukarıdaki sorularda "devletler" kelimesi yerine "işletmeler" kelimesini kullanırsak, günümüz işletme yönetiminin önemli olayını, "partnership" veya "stratejik ortaklıklar oluşturma" olayını ifade etmiş oluruz. Dolayısıyla yukarıdaki sorulara verilecek cevaplar, "işletme" bakış açısından da geçerli olacaktır. Gerçekten bir yandan rekabetin global bir nitelik kazanması, diğer yandan işletmelerin sadece sahip oldukları "temel (öz) yetenek"lerini kullandıkları işleri muhafaza edip diğer tüm işleri "outsourcing"e (dış kaynaklardan yararlanmaya) tabi tutmaları, işletmeler arasında gelişen dayanışma, ortaklık ve birliktelik olayını ortaya çıkarmıştır. İşletmeler, yeni pazarlara girmek, yeni teknolojiler edinmek veya yeni teknolojileri kısa sürede kullanır hale gelmek, yeni ürün geliştirmek, üretim maliyetini düşürmek, sinerji yaratmak (bir araya gelmek suretiyle tek başına elde edilecek başarıdan daha fazlasını elde etmek) veya bazı ticari engelleri aşmak gibi nedenlerle "stratejik ortaklıklar veya birlikler" (strategic alliances) oluşturmaktadır. Esasında işletmeler arasında dayanışma yeni bir konu değildir. İktisat teorisi ve iktisat tarihi işletmeler arasındaki bu tür "dayanışma" ilişkilerinin piyasa mekanizması üzerindeki etkisi konusunda teoriler ve örneklerle doludur. Ancak konunun günümüzdeki yeni olan yanı, bu tür ilişkilerin "istisna" sayılmak yerine neredeyse "kaide" haline gelmiş olmasıdır. Günümüz koşullarında, rekabet gücüne sahip olmanın en önemli yollarından birisi, bu şekilde stratejik ortaklıklar geliştirmektir. Bu ortaklıklar, yasal veya fiili, formal veya informal, kısa veya uzun vadeli olabilir. Ortak girişimler (Joint Ventures), konsorsiyum ve outsourcing anlaşmaları, hammaddeden müşteriye kadar tedarik zinciri üzerindeki işletmeler arası partnership anlayışı, lisans anlaşmaları günümüzün bu tarz uygulamalarıdır. Bizim burada işaret etmek istediğimiz husus, bu tür partner ilişkilerinin fazla tartışılmayan bir yönüdür. Bu da, stratejik ortaklığa giden bir işletmenin, kendi eliyle kendisine rakip yaratma tehlikesi altında olmasıdır. Her stratejik ortaklık, esasında, diğer partnerin temel yeteneklerine, tasarım becerilerine, üretim teknolojisine, dağıtım ve pazarlama bilgisine, stratejilerine bakma fırsatı vermektedir. Yanlış seçilen bir partner bu avantajlardan yararlanarak, ortak anlayışı içinde olduğu firmaya rakip hale gelebilir. Nitekim başta Japon firmaları olmak üzere Uzakdoğulu firmaların rekabet güçlerinin artmasında, Amerikan firmalarıyla geliştirdikleri partnerlik olayının bu yönünün önemli rol oynadığı bilinmektedir. Elektronik eşya, ağır makine, enerji üretimi ekipmanları, büro ekipmanları gibi konularda bu ülkelerin firmalarının rekabet güçlerinin yüksekliği bilinmektedir. Bu olay, yani bir firmanın çeşitli avantajlar elde etmek amacıyla stratejik ortaklık kurması ve arkasından bu ortaklık oluşturduğu partnerlerinin kendisine rakip haline gelmesi olayı firmaların "yeteneklerini kaybetmeleri – being deskilled" veya "içlerinin boşalması – hollowing out" kavramlarıyla ifade edilmektedir. Bir firma, başta basit bir out-

sourcing yaklaşımı ile başlattığı stratejik ortaklıktan giderek artan ölçüde bilgi ve yeteneklerini ortağı ile paylaşması sonucu pek çok faaliyetini partnerine bırakmaya, yani bir nevi kendi içini boşaltmaya başlamaktadır. Bu bir anlamda bağımlılığın da artması demektir. Bu olayı firma düzeyinden endüstri dalı ve uluslararası düzeye getirirsek, bir ülkedeki endüstri dalının içinin boşalması yani o endüstri dalının çeşitli açılardan başka ülkelerdeki partnerlerine bağlı hale gelmesi olayı olarak da ele alabiliriz.

Bu olay firmaların ve ülkelerin rekabet güçlerini artırmakta kullanabilecekleri bir yol olabilir. Burada önemli olan partnerlerin niyeti ve uzun vadeli amaçlarıdır. Eğer yanlış bir partner seçilirse, stratejik ortaklıkların en önemli sakıncası, bu "kendine rakip yaratma", "firmanın içinin boşalması" veya "yeteneklerini kaybetme" olayıdır. Bu nedenle stratejik ortaklık geliştirmek isteyen firmalar kendi temel yeteneklerini (core competence) çok iyi korumalıdır. Aksi halde bir Çin atasözünün ifade ettiği gibi "Tek yatak fakat farklı rüyalar" olayı ortaya çıkacaktır.

**AD BUSINESS, MAYIS 1998*

Böyle bir şebeke içinde işletmeler hem yardımlaşma hem rekabet içindedir. Yani işletmeler, hem nihai müşteriye zamanında, ucuz ve kaliteli hizmet sunmak için yardımlaşmak (cooperation) zorundadırlar, hem de kendi çıkarlarını korumak (competition) durumundadırlar. Bu durumu ifade etmek için bazen bu iki terimi birleştirerek "co-opetition"(yardımlaşarak rekabet) terimi kullanılmaktadır[38].

İşletme faaliyetlerinin bu şekilde bir şebeke anlayışı içinde farklılaştırılması sonucu üç tür şebeke ortaya çıkmaktadır:

- Dâhili Şebeke (Internal Network)
- Dengeli Şebeke (Stable Network)
- Dinamik Şebeke (Dynamic Network).

3.4.1.1. Dâhili Şebeke Organizasyonu

Bu tür organizasyonda, bir ana işletme bünyesindeki temel faaliyetler, aynı sahiplik bünyesinde fakat diğer farklı işletmelerin konusu olmakta, böylece kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır. İşletmenin üst yönetimi, sadece bu farklı işletmelerin faaliyetlerini koordine etmek görevini yapmaktadır. Belli bir faaliyette uzmanlaşan her işletme, piyasa disiplini içinde diğer işletmelerle input-output alışverişi içine girmektedir. Ana işletme (şebekedeki diğer işletmelerin faaliyetlerini koordine eden işletme) her bir alt işletme için finansal performans hedefleri belirlemektedir. Alt işletmeler bu standart ve hedefler içinde kaldıkları sürece faaliyetler sürmekte, değilse ana şirket gerekli inputu piyasadan ve bünye dışından alabilmektedir. Böyle bir yapı içinde, şebekedeki her işletme birbirinin müşterisi olmakta ve birbirleri ile ilişkilerini piyasa şartlarına uygun olarak yürütmektedirler. Böylece bünyedeki tüm faaliyetler bir piyasa disiplini altına girmektedir.

Bu tür organizasyonda, bir ana işletme bünyesindeki temel faaliyetler, aynı sahiplik bünyesinde fakat diğer farklı işletmelerin konusu olmakta, böylece kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır.

Böyle bir uygulama bir bakıma, yurdumuzda bazı holding işletmelerinde görülen uygulamaya benzemektedir. Örneğin, holding türü bir işletmede, malzeme satın alma konularında uzmanlaşan bir işletme (şirket) vardır ve holding bünyesindeki diğer işletmelerin tamamı malzeme satın almalarını bu işletme kanalı ile yaparlar. Ancak bu merkezi satın alma işletmesinin fiyatları bünye dışındaki bir başka malzeme satıcısı ile rekabet edebilir düzeyde olmalıdır. Eğer bu gerçekleştirilebiliyorsa, bunun anlamı şudur: Hem satın alma şirketi piyasayı iyi izleyip bünye dışındaki şirketlerle rekabet edebiliyor, dolayısıyla değişikliklere uyabiliyor; hem de holding bünyesinde satın alma faaliyetlerinde etkinlik piyasa disiplini ile sağlanmış oluyor. Ancak hemen ekleyelim ki, bazen bu uygulamanın, holding bünyesindeki işletmelere, fiyatı ne olursa olsun bu merkezi satın alma şirketinden satın alma zorunluluğu getirilmesi nedeniyle düşünülen yararları sağlayamadığı, tam tersine bünyedeki piyasadan kopmayı kuvvetlendirir hale geldiği de görülmektedir.

Dâhili şebeke organizasyonu şekil olarak Şekil 1 gibi gösterilebilir.



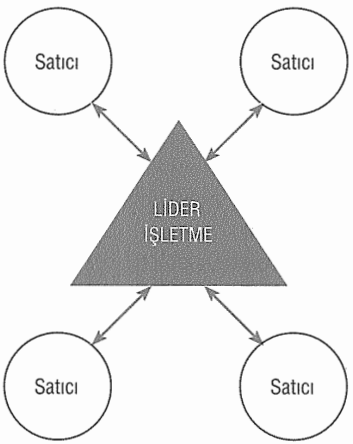
ŞEKİL 1: DÂHİLİ ŞEBEKE ORGANİZASYONU

3.4.1.2. Dengeli Şebeke Organizasyonu

Bu yapının bir öncekinden temel farkı, belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Yani bu tür bir organizasyonda, bir şebeke (network) halinde birbiri ile ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsızdır. Sadece belli bir mamul, iş veya hizmet üretimi için birbirleri ile alışveriş içindedirler. Böyle bir alışveriş içinde lider konumunda olan bir organizasyon vardır, diğerleri bu organizasyonun gerçekleştirdiği koordinasyon içinde çalışırlar.

Bu yapının bir öncekinden temel farkı, belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır.

Bu yapıyı Şekil 2'deki gibi gösterebiliriz[39].



ŞEKİL 2: DENGELİ ŞEBEKE ORGANİZASYONU

Böyle bir yapı, özellikle otomotiv sanayinde çok rastlanan yan sanayi uygulamalarına benzemektedir. Örneğin; lider konumundaki otomotiv firması, otonun belli parçalarını bünye dışındaki başka işletmelerden almaktadır. Bu tür uygulamalar ekstreme götürüldüğünde, lider işletme sadece bir çeşit "broker"lık yapan, belli bir plan ve koordinasyon içinde tamamen bünye dışı işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetleri birleştiren ve müşteri ile ilişki kuran bir organizasyon durumuna gelecektir. Bunun anlamı, işletmelerin çok az sayıda "çekirdek" personel veya "iskelet kadro" ile çalışmaları ve esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonu ile haberleşmenin çok önem kazanmış olmasıdır. Bu uygulama sayesinde bir anlamda lider işletme sabit masraflarını da azaltmış olmaktadır.

Bu uygulama, aynı zamanda **"tedarik zinciri"** (supply chain) olarak adlandırılan işletmeler arası ilişkiyi, bir şebekeyi ifade etmektedir. Tedarik zinciri uygulaması da, yukarıda otomotiv işletmesi örneğindeki gibi, lider konumundaki bir firmanın, ürettiği ürünlerin değişik parçalarını, ayrı bir hukuki kimliği ve sahipliği olan firmalardan sürekli olarak almasıdır. Hatta pek çok firma, sadece, tedarik zincirine dahil oldukları bu lider firma için ürün üretmektedir. Bu tür ilişkiye de "exclusive" (özel ve tek) ilişki denilmektedir. Şebekeye dahil olan firma ürettiği ürünleri lider işletme dışında başka işletmelere satamadığı gibi, bazı durumlarda, başka işletmeler için, lider firmaya sattıklarından başka olan ürünler de üretmemektedirler. Böyle bir şebeke ilişkisi lider firmaya sağladığı, maliyet, esneklik, kontrol gücü gibi yararlar yanında, şebekeye dahil olan firmalara da lider firmanın teknolojik ve finansal desteklerinden yararlanmak ve pazarlama faaliyetlerinden kurtulmak imkanı vermektedir. Öte yandan, bu şekilde özel ve tek ilişki içinde bir lider firmaya bağlanmanın, lider firma çeşitli nedenlerle zor durumlarda olduğu zaman, şebekedeki firmaların da zorluklarla karşılaşması olasılığını göz ardı etmemek gerekecektir.

Bu konularda yurdumuzdaki ilk uygulama örnekleri olarak gördüğümüz yemek temini hizmetlerinin, temizlik hizmetlerinin, personel taşıma hizmetlerinin, güvenlik hizmetlerinin ve hatta sekreterlik hizmetlerinin, işletmenin kendi bünyesinde yürütülmek yerine dışarıdan, başka işletmelerden alınması uygulamaları hemen hemen her sektörde yaygın hale gelmiştir. Bu sayede, örneğin taşıma hizmetleri konusunda, işletmenin kendisi vasıtaların sahibi olmayacak, bünyesinde şoför ve tamir–bakım elemanı gibi personel bulundurmayacak, yedek parça ve diğer bakım onarım aletlerini bulundurma gereği olmayacaktır. Bu hizmet bir "kontrat" ile dışarıdan başka bir işletmeden alınacaktır.

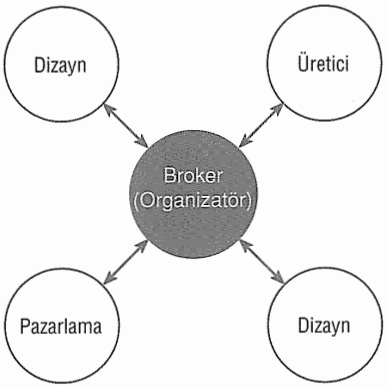
Eğer bu dışarıdaki işletmenin verdiği hizmet istenen kalitede olmazsa, kontrat iptal edilip aynı hizmet başka bir işletmeden alınacaktır. Böylece bu uygulama rekabeti ve kaliteyi artırıcı bir etki yaratacaktır.

3.4.1.3. Dinamik Şebeke Organizasyonu

Bu yapının öncekilerden temel farkı, tüm şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır. Burada, şebekedeki her işletme, brokerlik (organizatörlük) fonksiyonu gören "herhangi bir" işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, yani alışveriş içine girmektedir. Her biri belli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda herhangi bir organizatör işletmenin (brokerin) koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadırlar. Ortak girişimler (müşterek teşebbüsler, joint–ventures), böyle bir şebekenin tipik örneğidir.

Bu yapının öncekilerden temel farkı, tüm şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır.

Bu yapıyı Şekil 3'teki gibi gösterebiliriz[40]:



ŞEKİL 3: DİNAMİK ŞEBEKE ORGANİZASYONU

Bu şebekede yer alan işletmeler arasındaki ilişkiler, merkezi bir plan veya koordinasyona göre değil, fakat piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır. Yani mesela otomotiv yan sanayinde olduğu gibi, yan sanayi sayılan bir işletmenin, sadece belli bir otomotiv firmasına hizmet etmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Yani organizatör işletme ile ilişkiler özel ve tek (exclusive) ilişki değildir. Organizatör durumundaki işletme, eğer daha başka bir satıcıdan (işletmeden) daha uygun şartlarda (fiyat, kalite, termin vs açılarından) mal veya hizmet temin edebiliyorsa, bu yeni satıcı networke dâhil olmaktadır. Böylece tüm işletmeler piyasa koşullarına uymak, piyasa disiplini içinde rekabetin zorlamasını hissederek çalışmak zorundadır. İşletmeler arasındaki ilişkiler "emir–komuta zinciri" içinde değil, piyasa mekanizması içinde şekillenmektedir[41]. Günümüzün artan uluslararası rekabeti, kalite anlayışı ve iletişimin gelişmesi, bu tür organizasyonların ortaya çıkması için uygun bir ortam yaratmış bulunmaktadır.

Günümüzün artan uluslararası rekabeti, kalite anlayışı ve iletişimin gelişmesi, bu tür organizasyonların ortaya çıkması için uygun bir ortam yaratmış bulunmaktadır.

3.4.2. Yığışım (Küme, Cluster) Organizasyonu

Yukarıda sözü edilen çevresel değişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan bir diğer organizasyon yapısı "yığışım" veya kümelenme (cluster) organizasyonudur. Esasında bu organizasyon yapısı ile yukarıda ele alınan şebeke organizasyonlarının temel fikri aynıdır: Daha esnek olan, daha hızlı karar alabilen, sabit masrafı azalmış ve küçülmüş bir organizasyon yapısı için, temel ve yardımcı fonksiyonlarla ilgili işletme bünyesinde yürütülen iş ve faaliyetleri mümkün olduğu ölçüde işletme dışındaki başka işletmelerden sağlamak; bu şekilde hem "outsourcing" yapmak, hem de hiyerarşik kademeleri azaltmak, yalın hale getirmek ve "delayering" gerçekleştirmek. Görüleceği üzere bu anlamda bir kümelenme organizasyonu, tek bir organizasyonun iç yapılanması ile değil, fakat çok sayıda organizasyonla birlikte olmanın sağlayacağı yararları elde etmek üzere bir araya gelmeleri ile oluşan bir "birlikteliği" ifade etmektedir.

Yığışım organizasyonu bir anlamda "çalışma grupları organizasyonu" (work groups organization) ile eşanlamlıdır. Burada, değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak (yığışım, küme – cluster), sürekli veya geçici bazda, belli işleri gerçekleştirmeleri söz konusudur. Grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil, fakat grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde

yürütülecektir. Bu düzenin temelinde de grup üyelerinin uzmanlık ve bilgileri, karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunacaktır[42].

Bu organizasyon anlayışının en önemli özelliği, yığışım (cluster) içinde yer alan kişilerin, hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil, fakat sonuç üretme, bilgi paylaşma ve iletişim ağırlıklı olarak çalışmalarıdır.

Bu organizasyon anlayışının en önemli özelliği, yığışım (cluster) içinde yer alan kişilerin, hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil, fakat sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmalarıdır.

Örneğin günümüzde yaygın hale gelmekte olan bir diğer yönetim anlayışı, "personeli güçlendirme – empowerment", esasında bu temel anlayışa dayanmakta ve organizasyondaki bir yöneticinin, hiyerarşik, idari ve bürokratik hiçbir engele takılmadan müşteri isteklerine cevap verecek kararları alabilecek şekilde yetkilendirilmesi ve yetiştirilmesi anlamını taşımaktadır.

Yığışım organizasyonunu Şekil 4'teki gibi bir şekille ifade etmek mümkündür[43].



ŞEKİL 4: YIĞIŞIM ORGANİZASYONU

Bizim burada "yığışım" organizasyon yapısı olarak adlandırdığımız ve esas itibariyle "takım ve bilgi bazında organizasyonu" ifade eden bu kavram yanında, yurdumuzda Toplam Kalite Yaklaşımının uygulamadaki öncülerinden bir yöneticimiz "akışkan organizasyon" kavramını kullanmaktadır[44].

Akışkan organizasyon, çeşitli fonksiyonel dallardan gelen personelin oluşturduğu çapraz–takım (cross – functional team) bazındaki yapıyı ifade etmektedir. İşin özelliğine göre, çeşitli yeteneklere sahip kişiler değişik bölümlerden (Ar–Ge'den, İmalattan, Pazarlamadan, Finansmandan) bir araya gelmekte; kendi liderlerini kendileri belirlemekte ve kendi çalışma usullerini geliştirmektedir. Bu çapraz takımın tek hedefi müşteriye daha çabuk, daha ucuz ve daha kaliteli ürün sunmaktır.

3.4.3. Şebeke ve Yığışım Organizasyonları İle İlgili Sorunlar

Yukarıda kısaca ele almış olduğumuz şebeke ve yığışım organizasyonu modelleri, şüphesiz, şimdiye kadar kullanılmakta olan ve artık tamamı "geleneksel" olarak adlandırılan fonksiyonel, bölüm esasına dayalı, divizyonel ve matriks yapıların yerini alan, onları ikame eden yapılar değildir. Ancak bu yeni yapılar, organizasyondaki kademe sayısının azaltılmasını öngören, "yalın yönetim ve organizasyon", "küçülme", işi yapana karar yetkisi vermeyi ifade eden "güçlendirme" ve nihayet en önemlisi piyasa şartlarına hızla uyabilen esnek bir organizasyon yapısı oluşturmak anlayışının sonucudur. Dolayısıyla

bu anlayış özellikle yüksek teknoloji kullanan ve rekabetin çok şiddetli olduğu endüstri dallarında geniş bir kullanım alanı bulmuştur.

Ancak her organizasyon yapısında olduğu gibi, şebeke organizasyon modelleri de, aşırı büyüme veya piyasa şartlarına uyamama gibi nedenlerle başarısızlığa uğrayabilmektedir. Bu iki önemli başarısızlık nedeninin şebeke organizasyonları itibariyle sonucu şöyledir[45]:

Şebeke Organizasyon Yapılarının Başarısızlık Nedenleri

Organizasyon Tipi		Dâhili	Dengeli	Dinamik
Çalışma Mantığı	→	Bir bünyede toplanan kaynaklar piyasa mekanizması disiplini içinde kullanılır.	Bir lider organizasyon, değişik organizasyonlarla pazara dayalı ilişkiler kurar.	Tamamı bağımsız organizasyonlar sürekli veya geçici ilişkilerle belirli değerleri yaratmak üzere bir araya gelirler.
Büyüme nedeni ile başarısızlık faktörleri	→	Kaynakların, piyasanın öngördüğü oranda arttırılmaması ve performans değerlemesi yapılamaması	Lider firmaya aşırı bağımlı hale gelmek piyasa ile bağları koparma.	Uzmanlık alanının çok daralması nedeni ile şebekeye başka firmaların girmesi.
Değişim yapamama nedeniyle başarısızlık	→	Bünyedeki yöneticilerin piyasa mekanizmaları yerine emir–komutayı tercih etmeleri.	Şebeke içindeki organizasyonların aşırı yardımlaşma arzusunun yaratıcılığı azaltması.	Şebekedeki firmalar arasında piyasa şartları dışına çıkan ilişkilerin oluşması.

Ancak bütün bu eksik ve zayıf yönlerine rağmen şebeke organizasyonları, çalkantılı (turbulent) ve belirsizliğin yüksek olduğu çevre koşulları içinde, organizasyon yapılanması açısından etkin bir çözüm olarak görülmektedir[46].

3.5. Süreç Yenileme –Değişim Mühendisliği–
Yeniden Süreçleme (Reengineering /Business Process Reengineering, BPR)

3.5.1. Tanım ve özellikleri

Dilimize "süreç yenileme" "süreçlerin yeniden yapılandırılması" veya "değişim mühendisliği" olarak aktarılan "business process reengineering – BPR" kavramı, toplam kalite yönetiminden sonra, son yıllarda en çok sözü edilen kavram olmuştur. Süreç yenileme, bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir. Yani süreç yenileme, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler yapmak ile ilgili bir kavramdır[47].

Süreç yenileme, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler yapmak ile ilgili bir kavramdır.

Bir diğer tanıma göre "... süreç yenileme, müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını artırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır..."[48].

Böyle bir yeniden yapılandırmaya neden ihtiyaç duyulmuştur? Hangi gelişmeler işletmeleri, kullandıkları süreçleri adeta sıfırdan ele alarak yeniden ve köklü bir şekilde değiştirerek yapılandırmaya sevk etmiştir?

1993 yılında Michael Hammer ve James Champy'nin yayınladığı "Reegineering the Corporation" başlıklı kitap ile büyük bir popülarite kazanan bu kavramın ortaya çıkmasını hazırlayan gelişmeler kısaca şöyle özetlenebilir: Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlayan gelişmeler sonucu, işletmeler için müşteri tatmini ve müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Oysa işletmelerin klasik yapılanma tarzları bu iki ihtiyaca cevap vermek açısından yetersiz kalmaya başlamıştır. Çünkü sanayi toplumu şartlarının gereği olarak (uzmanlaşma ve rasyonellik endişeleri gibi), mal veya hizmet üretmek için işletmelerde yapılacak işler, genellikle, kendi içinde parçalara ayrılarak, her parça iş ayrı bir departmanın sorumluluğuna verilmiştir. Dolayısıyla bu departmanlarda çalışanlar büyük ölçüde kendi iş ilişkilerine, astlık–üstlük ilişkilerine ve nihai ürünü üretirken kendi departmanlarına düşen sorumluluğa ağırlık ve öncelik vermişlerdir. Bir departman, müşteriye sunulan bir ürünle ilgili olarak, başka bir departmanın sorunu ile ilgilenmez olmuştur. Kitabımızın başında, fonksiyonel organizasyon yapısı tartışılırken belirtmiş olduğumuz "dar görüşlülük" –tunnel vision– olayı ortaya çıkmıştır. Ekip çalışması, departman mensupları arasında ele alınmış, bir sürece dâhil tüm işleri kapsayan "çapraz ilişkiler" (cross functional) anlamında bir ekip çalışması, organizasyonların işleyişinin temeli haline gelememiştir. Böylece organizasyon çalışanları ile müşteri arasındaki ilişkiler zayıf kalmıştır.

Departmanı veya işi ne olursa olsun, tüm çalışanların ücretlerinin müşteriler tarafından ödendiği; müşteriden sağlanan gelir dışında organizasyonun ücret ödeyemeyeceği; bu nedenle en alttakilerden en üst kademedeki çalışana kadar herkesin müşteriye dönük ve müşteri tatminini esas alan bir tarzda çalışması gerektiği ifade edilmiştir.

Oysa yeni gelişen koşullar, müşterilere daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk ürün sunmayı ön plana getirmiştir. Organizasyonlar müşteri odaklı olmak zorunda kalmışlardır. Müşteri açısından, bir işletmenin iç bünyesindeki yapılanma, süreçler, departmanlar arası ilişkiler, iletişim, vs. fazla bir anlam taşımamaya başlamıştır. Sadece müşteri ile direkt ilişki içinde olan Pazarlama veya Satış departmanının değil fakat tüm birimlerin müşteri odaklı olması gerekliliği doğmuştur. Satın alma'nın yanlış veya geç satın alma yapması; AR – GE'nin standartları zamanında imalata bildirmemesi; bakım, personel veya başka nedenlerle imalatın zamanında yapılamaması sadece bu departmanların değil fakat tüm departmanların aynı ağırlıktaki sorunu olması gerektiği anlayışının, tüm çalışanlarca benimsenmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. (Hatta bu zorunluluğu daha iyi vurgulayabilmek için, departmanı veya işi ne olursa olsun, tüm çalışanların ücretlerinin müşteriler tarafından ödendiği; müşteriden sağlanan gelir dışında organizasyonun ücret ödeyemeyeceği; bu nedenle en alttakilerden en üst kademedeki çalışana kadar herkesin müşteriye dönük ve müşteri tatminini esas alan bir tarzda çalışması gerektiği ifade edilmiştir.)

Klasik yapıların gerek içe dönüklüğü vurgulamaları, gerek bir mal veya hizmeti üreten süreç içindeki işlerin farklı departmanlara dağıtılmış olması ve gerekse çabuk harekete geçmemeleri nedeniyle süreçlerin yeniden gözden geçirilerek yapılandırılmasını ifade eden "süreç yenileme" (reengineering) kavramı gelişme ortamı bulmuştur.

Kısaca, klasik yapıların gerek içe dönüklüğü vurgulamaları, gerek bir mal veya hizmeti üreten süreç içindeki işlerin farkı departmanlara dağıtılmış olması ve gerekse çabuk harekete geçmemeleri nedeniyle süreçlerin yeniden gözden geçirilerek yapılandırılmasını ifade eden "süreç yenileme" (reengineering) kavramı gelişme ortamı bulmuştur. Süreç yenileme ile ilgili olarak yukarıda verilen tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, burada esas olan organizasyon yapısının değil fakat mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin yeniden yapılandırılmasıdır. Reorganizasyon kavramı organizasyon içinde yeni mevkiler oluşturulması, kaldırılması, birleştirilmesi, ilişkilerin ve yerlerinin değiştirilmesi konularını kapsarken, süreç yenileme kavramı ise işlerin yapılma tarzı, işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması konularını kapsamaktadır[49].

Müşteri açısından önemli olan ikincisidir. Çünkü müşterinin önem verdiği "maliyet", "kalite" ve "zaman" faktörleri süreçlerin işleme tarzından doğrudan etkilenecektir. Organizasyon yapısının şöyle veya böyle olması müşteriyi fazla ilgilendirmemektedir. Müşteriyi ilgilendiren işletme içindeki süreçlerin "daha ucuz", "daha kaliteli" ve "daha çabuk" hizmet verip veremeyeceği hususudur.

Şüphesiz süreçlerle ilgili olarak geliştirilecek yeni yapılanmalar, organizasyon birimlerini ve ilişkilerini de etkileyecektir. Dolayısıyla bu iki konuyu birbirinden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Ancak burada vurgulamak istediğimiz husus, reengineering kavramının, *iş*, *işler* ve *süreçleri* esas aldığı hususudur.

Süreç yenileme kavramının temeli olan "süreç" (process) nedir? Kitabımızın Sistemler Yaklaşımı bölümünde bu kavram ele alınmıştır. *Süreç*, belirli girdilerden (input), belirli çıktıları (output) üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğu olarak tanımlanabilir. Burada, söz konusu olan output müşteriye sunulan mal veya hizmettir. İşletmenin müşteri açısından yarattığı değer budur. Bu değerin yaratılmasında değişik işler yapılmaktadır. Örneğin; müşteriden siparişin alınması, mühendislik işleri, ar–ge işleri, satın alma, ambar, tasarım, imalat, kalite kontrol, pazarlama vb.

Klasik organizasyonlarda, etkinlik ve işbölümü amacı ile bu işler ayrı ayrı departmanlar bünyesine ve sorumluluğuna verilmiştir. Oysa süreç yenileme, bu tür işlerin kendi aralarında birleştirilmesini vurgulamaktadır[50]. Dolayısıyla, örneğin, işlerin departmanlar itibariyle parçalanması yerine, satın alma, imalat ve pazarlama işlerini birleştiren bir "sipariş gerçekleştirme" süreci tarif etmek mümkündür. Bu durumda artık satın alma, imalat ve pazarlama ile ilgili personel, bu şekilde ayrı departmanlarda değil fakat "siparişi gerçekleştirme" grubunun üyeleri olacaktır.

Klasik organizasyonlarda, etkinlik ve işbölümü amacı ile bu işler ayrı ayrı departmanlar bünyesine ve sorumluluğuna verilmiştir. Oysa süreç yenileme, bu tür işlerin kendi aralarında birleştirilmesini vurgulamaktadır

Bu çerçevede işletmelere bakıldığında, bir işletme, bir yanda kendisinin hammadde, malzeme ve hizmet aldığı tedarikçiler (supplier), diğer yanda ürettiği mal ve hizmetleri sattığı müşteriler olmak üzere, tedarikçi ile müşteri arasında yer alan ve müşteri için değer yaratan birimler (value – creating units) olarak görülebilir. Görsel olarak ifade edilirse:



İşletmeler bu değer yaratma işini çeşitli süreçler ve bu süreçler içindeki çeşitli işlerin yapılması suretiyle gerçekleştireceklerdir. Bu süreçleri genel olarak birkaç grupta toplamak mümkün olabilir. Bunlar:

- Siparişi gerçekleştirme (order fulfillment)
- Ürün geliştirme
- İmalat geliştirme
- Strateji geliştirme
- Satın alma
- Müşteri hizmetleri

olarak adlandırılabilir. Bunun sonucu olarak organizasyon yapısı bu süreçlerden sorumlu "takımlar" –teams– bazında organize edilebilir. Yani klasik olarak bilinen fonksiyonlar ve hiyerarşik olarak farklılaşmış departmanlar yerine, bu süreçlerden sorumlu gruplardan oluşan "takım bazında organizasyon – team based organization" yapısı ortaya çıkacaktır.

Süreçlerin yeniden düzenlenmesi anlamına gelen reengineering, mevcut durumun iyileştirilmesi ve düzeltilmesi çalışması değildir. Süreç yenileme yerleşmiş fikir ve uygulamaları tamamen reddeder,

her şeye yeniden ve sıfırdan, sil baştan başlamayı hedefleyen bir çalışmadır[51]. Bu nedenle süreç yenileme radikal değişim öngören bir yönetim kavramı olarak ele alınmaktadır.

İşletmeler, BPR'ı, diğer yeni kavramlar gibi, global rekabet ortamında, müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir yönetim tekniği olarak görmektedir. Bunun için işletmenin süreçlerinde marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütüncü değişiklikler hedeflenmektedir. Bunun için mesela, işletmenin satın alma, üretim, pazarlama, dağıtım ve personel gibi tüm fonksiyonları, bu fonksiyonlar içindeki her bir iş ve faaliyet ve bu işlerin oluşturduğu süreçler kritik bir gözle ve personelin katılımı ile ele alınarak bir değerlemeye tabi tutulmakta; verimsiz (prodüktif olmayan) ve müşteri açısından bir katma değer yaratmayan faaliyetler ve süreçler elimine edilmektedir. Bu süreçler, işletmenin pazar değişmelerine daha çabuk ve daha etkin (amaca ulaştıracak tarzda) cevap verebilmesini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmektedir. Bu düzenleme çerçevesinde hem bilgi akışı, hem karar yetki ve merkezleri, hem de organizasyon yapısı değiştirilmektedir.

Süreç yenileme –BPR– çalışmalarının başlıca özellikleri olarak şunlar belirtilebilir[52]:

- Değişik nitelikli işler bir tek iş grubu içinde birleştirilebilir.
- İşi yapanlar karar verici hale gelir.
- İşlerin yapılma sırası suni bir zorlamadan çok kendi tabii sırasını izler.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen, değişik versiyonları (değişik yapılma usulleri) olabilir.
- Yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrolü minimuma indirilmiştir.
- Katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka bir şekilde tekrarlayan işler minimuma indirilmiştir.
- Melez (hibrid) ve merkezkaç organizasyon yapı ve işleyişi egemendir.

Süreç yenileme çalışmaları ilk bakışta "iş akış diyagramı"nı (workflow charts) anımsatmaktadır. Bir endüstri mühendisliği teknik ve uygulaması olarak gelişen iş akış diyagramlarının ana fikri, mevcut işlerin yapılma safhaları ile diğer işlerin ilişkilerini incelemek, bunları geliştirerek daha kısa zamanda, daha etkin ve daha ucuz yapılması yollarını bulmaya yardımcı olmaktır. Süreç yenileme kavramının ana fikri ise, mevcudu esas alarak geliştirmek yerine, belli bir sürecin (işler topluluğunun) tamamını ele alarak, buna gerek olup olmadığını, bu işlerin nerede nasıl bir katma değer yarattığını, bunların başka işlerle birleştirilip birleştirilemeyeceğini, yeni sürecin ne olması gerektiğini ve çalışanların bu yeni sürece nasıl katılacaklarını araştırmaktır. Yani süreç yenileme, işe "sıfırdan" başlamaktadır. Bu yönü ile BPR "sıfır tabanlı bütçeleme" (zero–base budgeting) tekniğine benzemektedir.

BPR çalışmalarının yürütülmesi safhalarına bakıldığında, başlıca şu safhalar görülebilir: Birinci safha, mevcut süreçlerin ve bunların içindeki işlerin dökümünün yapılmasıdır. Daha sonra her iş ve süreç teker teker ele alınarak, bunların işletmenin "değer yaratma" fonksiyonuna ne derecede ve nasıl katkıda bulunduğu belirlenir. Katkısı düşük veya hiç olmayan süreçler veya işler elimine edilir. Diğer işler ve süreçler müşteri isteklerine en çabuk cevap verecek tarzda yeniden düzenlenir ve gerekirse birleştirilir. Böylece yeni süreçler oluşturulur. Bütün bunlar yapılırken, bir çalışma lideri koordinasyonunda, personelin de bu çalışmalara katılması sağlanır.

Süreç yenileme, işe "sıfırdan" başlamaktadır. Bu yönü ile BPR "sıfır tabanlı bütçeleme" (zero–base budgeting) tekniğine benzemektedir.

Görüleceği üzere BPR bir defada yapılıp bitirilecek bir çalışma değildir. İşletmenin süreçleri devamlı olarak izlenir ve gerekli değişiklikler yapılır. Bunun arkasındaki temel görüş de şudur: Müşterilerin, bir işletmenin iç işleyişi ile ilgisi yoktur. İşletmenin iç işleyişi onları hiç ilgilendirmez. Müşteri kalite, fiyat ve zamanında teslim ister. Bu nedenle, işletmeler kendi içlerindeki tüm faaliyet ve süreçleri, bu temel amaca cevap verecek tarzda yeniden tasarlamalıdırlar.

3.5.2. Süreç Yenilemede Karşılaşılan Sorunlar

Süreç yenileme çalışmaları her zaman tam olarak başarılı olmamaktadır. Bu başarısızlık oranı bazen %50 – %70'e kadar çıkmaktadır[53]. Bunun nedenleri ve diğer sorunlara kısaca bakmak gerekirse, ilk belirtilmesi gereken husus, radikal bir değişimi ifade eden bu çalışmaların aynı ölçüde bir direnç ile karşılaşmasıdır[54]. Süreç yenilemenin temel sorunu teknik değil fakat insan sorunudur. Değişime direnç, güçlendirilmiş davranış gerekliliği, inanma ve kendini verme (kendini adama – commitment) gerekliliği ve iletişim eksikliği süreç yenileme çalışmalarının başarısını engelleyen ana sorunlardır.

Değişime direnç, güçlendirilmiş davranış gerekliliği, inanma ve kendini verme (adama –commitment) gerekliliği ve iletişim eksikliği süreç yenileme çalışmalarının başarısını engelleyen ana sorunlardır.

Genel bir sınıflama yapmak gerekirse süreç yenileme çalışmalarının iki konuda risk taşıdığı söylenebilir[55]. Birincisi **"fonksiyonel risk"** olarak adlandırılabilecek olan yanlış sistem ve işlerin seçilmesi, yetersiz tanımlama ve prosedürle, yetersiz bilgi akış sistem ve teknolojisi kullanma gibi hususları içeren risk faktörüdür. Bu anlamdaki risk, niteliği itibariyle teknik bir karakter taşımaktadır. Bu hususlarda yapılan hata ve yanlışlar, süreç yenilemenin başarısını olumsuz olarak etkilemektedir.

İkinci risk grubu, **"politik risk"** olarak adlandırılan bu grup, üst kademenin yetersiz desteği, işletme içinde değişime gösterilen direnç, baştaki arzu ve hırsın zamanla kaybolması gibi hususları içermektedir. Çoğu kez bu risk grubu çalışmaları ve sonuçları daha fazla etkilemektedir. Öte yandan fonksiyonel riskin yüksek olması, politik risk derecesini de yükseltmektedir. Süreç yenilemede özellikle politik risk grubundaki faktörler nedeniyle karşılaşılan başarısızlıklar, bu kavramın popüler hale gelmesini sağlayan yazarların da dikkatini çektiğinden; bu yazarlardan birisi daha sonra kavramın eksik yönlerini giderecek tarzda ve özellikle insan ilişkilerine ağırlık verecek tarzda yaptığı değişiklikleri 1995'de kitap halinde tekrar yayınlamıştır[56].

Böylece, bir bakıma, moral kaybı, motivasyon düşüklüğü, güvensizlik ve yetersizlik duyguları yaratan bu çalışmaların "kayıp halkası" (missing link) tamamlanmış olmaktadır. Bu "kayıp halkalar" olarak kısaca şunlar belirtilebilir[57].

- İşletmenin süreç yenileme ile oluşan vizyonunun gerektirdiği kültürel ve davranışsal bekleyişler konusunda çalışanlarla yeterli iletişim kurulmaması, çalışmaların ruh'unun (soul) olmaması
- Yeni oluşan takımlardaki lider ve çalışanların karşılaştıkları kompleks sorunları çözmede yeterli beceriye sahip olmamaları, benchmarking imkânlarının kısıtlı olması performans değerleme konusundaki yetersizlikler
- Çalışanların, mevcut durum ile yeniden düzenlenen (reengineered) durum arasındaki bilgi, yetenek ve beceri farklılıklarını (gap) giderecek sistematik bilgilendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olmayışı veya yetersizliği
- Süreç yenileme çalışmalarına insan kaynakları fonksiyonunun yetersiz katkısı

Bu konulardaki eksikliklerin tamamlanması ile süreç yenileme çalışmalarının olumlu sonuçlarının artması beklenmektedir.

Sonuç olarak, süreç yenileme özellikle müşteri isteklerine cevap verme süresini (response time) kısaltarak işletmelerin rekabet gücünü artırmayı hedefleyen bir yönetim kavramıdır. Bu yönü ile stratejik düzeyde bir kavram ve uygulama değil fakat uygulamaya dönük (operasyonel) bir kavramdır. Süreç yenileme işler arasındaki ilişkileri yeniden düzenleyerek süreçler halinde tarif etmektedir.

3.6. İşletmeler arası Karşılaştırma–Kıyaslama (Benchmarking)

Son yılların yeni kavram ve tekniklerinden birisi "kıyaslama" veya "işletmeler arası karşılaştırmalar" olarak adlandırabileceğimiz "benchmarking" kavramıdır. Esasında bir işletmenin, kendi faaliyetle-

rinin çeşitli yönlerini veya ulaştığı sonuçları, belirli oranlar veya ölçütler içinde başka işletmelerle, endüstri dalı ortalamaları ile eğer hiçbiri olmazsa işletmenin önceki yıllar değerleri ile karşılaştırması yeni bir durum değildir. Bu alanda en çok bilinen uygulamalar, karşılaştırmalı bilanço analizleri ve finansal analizlerdir. İşletmenin çeşitli finansal ve performans göstergelerinin geçmiş dönem değerleri ile endüstri ortalamaları ile bütçelenen hedeflerle ve nihayet rakiplerinin değerleri ile karşılaştırılarak sonuç çıkarılması ve gerekli önlemlerin alınması, basiretli (proactive) yönetimin temeli olarak kabul edilmektedir.

Kıyaslama olarak adlandırılan yönetim kavramı da, esasında aynı amacı gütmekte, fakat konuya çeşitli boyutları olan değişik bir çerçeveden bakmaktadır. Bu boyutlardan birisi, kıyaslama yapılacak işletmenin en azından o endüstri dalındaki en başarılı işletme olmasıdır. Nitekim bir tanıma göre benchmarking *"...ekonominin her alanında en iyi performansa sahip işletmeleri bulmak, bunların karşısında kendi performansını ölçmek, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonra da onların performansını geçmeyi hedef olarak belirlemektedir..."*[58]. Bu çerçeve içinde, bir işletme tüm faaliyetlerini veya belli bir faaliyet grubunu (fonksiyonu), hatta belirli bir faaliyet grubu içindeki belirli işleri, benchmarking konusu yapabilir.

İkinci boyut, kıyaslamanın sadece aynı endüstri dalındaki işletmelerle sınırlı kalmaması gerektiğidir. Her işletme, tamamen farklı dal da çalışan başka bir işletmeden pek çok şey öğrenebilir. Nitekim kıyaslama konusunda verilen klasik örnek olan, Henry Ford'un bir mezbahayı gezerken görmüş olduğu yürüyen bant uygulamasını alıp otomobil imalatına uygulaması örneği de kıyaslamanın bu boyutu ile ilgilidir.

Üçüncü boyut ise bu karşılaştırma ve kıyaslama işlemlerinin müşteri tatmini ve kalite artırımı için sistemli bir şekilde yapılması gerektiğidir.

3.6.1. Tanımı

Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir[59].

> Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçlan uygulaması olarak tanımlanabilir.

Kavram olarak kıyaslama (benchmarking) usta ile çırak arasındaki iş ilişkisine dayanmaktadır. Çırak, yaptığı işi, bir sıra (bank – bench) üzerinde oturan ustasının yaptığı ile kıyaslamakta; ustasının neyi nasıl yaptığını incelemekte ve kendi yaptığı işe uygulamaktadır. Böylece çırak ustasının düzeyine gelmeye çalışmaktadır. Bu düzeye ulaşıldıktan sonra, kendisi kendi usullerini geliştirerek başkalarının kendisi ile kıyaslama yapacağı bir usta haline gelmektedir. Böylece benchmarking – kıyaslama süreci işlemiş olmaktadır. Kıyaslama konusundaki ilk sistematik örnek olarak, Xerox şirketinin 1979 yılında başlattığı kıyaslama faaliyetleri verilmektedir. Xerox önce, Japonya'daki şirketi olan Fuji – Xerox'un ve daha sonra diğer Japon fotokopi makinesi imalatçılarının imalat usullerini, süreçlerini, kullanılan parçaları ve maliyetlerini ayrı ayrı incelemeye almış ve kendisinden daha başarılı olan bu şirketlerin neyi nasıl farklı yaptığını belirlemiştir. Daha sonra bu farklılıkları kendi faaliyetlerine uygulayarak performansını artırma yoluna gitmiştir[60].

Görüldüğü üzere kıyaslama, temel yaklaşımı itibariyle, bir işletmenin, sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde, kendi dallarında ve sektörlerinde en iyi (başarılı) olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını

araştırması, incelemesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabalarını ifade etmektedir.

Kıyaslama, temel yaklaşımı itibariyle, bir işletmenin, sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde, kendi dallarında ve sektörlerinde en iyi (başarılı) olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabalarını ifade etmektedir.

Bu anlamda kıyaslama, işletmelerin kendi geçmişlerine bakmaları ve sonuç çıkarmaları yerine, etraflarına, hatta başka dallardaki işletmelere bakmaları ve buralardaki "usta"lardan öğrenmeleri anlamındadır. Bu öğrenme işletme faaliyetlerinin her konusunu kapsar. Maliyetlerin nasıl düşük olduğu, verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi, daha iyi müşteri hizmetleri, yaratıcılık, başarılı personel uygulamaları bazı tipik örneklerdir. Yani kıyaslama bir anlamda başarılı işletmeyi taklit anlamını taşımaktadır. Başarılı işletmenin uygulamaları taklit edilerek kıyaslama yapan işletmeye uyarlanmaktadır.

Öte yandan, işletmeler için, başarılı olmanın bir başka yolu daha vardır. Mevcut işletmelerden tamamen farklı, yepyeni bir ürün, teknoloji, yöntem ve sistem geliştirerek (inovasyon) "core competence" oluşturmak. Bu yol, şüphesiz daha zordur ve yoğun Ar–Ge çalışmaları gerektirir.

3.6.2. Kıyaslama Türleri ve Kıyaslama Süreci

İşletme faaliyetlerinin hemen hepsi kıyaslama konusu yapılabilir. Ancak eğer bir sınıflama gerekirse;

- Stratejik kıyaslama
- Uygulama kıyaslaması
- Yönetim kıyaslaması şeklinde bir sınıflama yapılabilir[61].

Stratejik kıyaslama, başarılı işletmelerin izlediği stratejilerin ve strateji içindeki temel unsurların incelenmesi ve kıyaslamaya tabi tutulmasını ifade eder. *Uygulama kıyaslaması* veya operasyonel kıyaslama, maliyet unsuru olan her faaliyetin kıyaslanmasını kapsar. *Yönetim kıyaslaması* ise, yönetim fonksiyonları arasındaki kıyaslamayı ifade etmektedir.

Kıyaslamanın belirli sistem dâhilinde ve bir süreç olarak ele alınması, yararlı sonuçlar elde etmek açısından gereklidir. Tipik bir kıyaslama sürecinin başlıca safhaları şunlardır[62].

a) Kıyaslama konularının belirlenmesi

Kıyaslama, başarıya ulaştıran spesifik konu ve uygulamalar üzerinde odaklanmayı öngörür. Yani belirli konu, uygulama ve metotlar incelemeye tabi tutulmalıdır. Genel olarak "bakalım nasıl yapıyorlar" yaklaşımı değil fakat belirlenen spesifik konuların kıyaslamaya tabi tutulması şeklinde bir yaklaşım gereklidir. Bu konular yukarıda sözü edilen üç tür içinden seçilebilecek konulardır.

Kıyaslama, başarıya ulaştıran spesifik konu ve uygulamalar üzerinde odaklanmayı öngörür.

b) Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi

Başarılı rakipler, endüstri dalı liderleri veya başka sektörlerdeki başarılı, üstün performanslı işletmeler kıyaslama yapılacak grubu oluşturur. Burada önemli olan husus, kıyaslama yapılacak işletmenin en başarılı işletme olması hususudur.

c) Veri toplama yöntemini belirlemek ve data toplamak

Belirlenen konularda belirlenen işletmelerden gerekli bilgi ve verinin alınması kıyaslamanın en güç safhalarından birisidir. İşletmeler arası kıyaslamalara aracılık yapan kuruluşların varlığı bu güçlüğü biraz hafifletebilir. Bu safhada verilerin nasıl toplanacağı kararlaştırılır. Basın haberleri, işletmenin faaliyet raporu vs. gibi yayınları, mesleki toplantılardaki konuşmalar, direkt olarak gözlem yapma, ilgililerle mülakat, yayınlanmış istatistikler, şirket personeli ve tedarikçilerden elde edilen bilgiler, istihbarat bilgileri, müşterilerden elde edilen bilgiler bu safhada en çok yararlanılan hususlardır. Burada dikkat edilmesi gereken, kıyaslama yapılan işletmenin ilgili konularda elde ettiği sonuçlardan ziyade, bu sonuca götüren metot, teknik, süreç ve uygulamalar hakkında veri toplanması hususudur.

d) Kıyaslama yapmak ve farkları bulmak

Bu safhada, kıyaslama yapılan konularda nelerin nasıl yapıldığı karşılaştırılır ve farklar tespit edilir.

e) Performans hedefi belirlemek ve uygulama planı hazırlamak

Performansını geliştirmek amacı ile kendisini, yani iş yapma usulünü vs.yi değiştirmek isteyen işletme, ulaşmak istediği hedefleri belirleyerek bunlara nasıl ulaşacağı ile ilgili uygulama planları hazırlar, böyle bir değişimin gerekliliğini kendi çalışanlarına anlatır.

f) Uygulamak, sonuç almak ve yeniden kıyaslama yapmak

Kıyaslama sürecinin son safhasında, iyileştirme ile ilgili olarak hazırlanan planlar uygulanır, elde edilen sonuçlar önce plan hedefleri ile karşılaştırılır; daha sonra bu sonuçlar yeniden kıyaslamaya tabi tutulur.

Kıyaslama sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış daima daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk yapma ve bunun için bu işin en başarılı olanlarını örnek alma yönündedir.

Görüldüğü üzere, kıyaslama sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış daima daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk yapma ve bunun için bu işin en başarılı olanlarını örnek alma yönündedir. Bu arayış çabalarının sonuç vermesi bazı koşullara bağlı olduğu gibi, bu çabaların tipik bazı sorunları da vardır. Bu konularda şunlar söylenebilir:

- Bir defa, kıyaslamanın başarılı olabilmesi her şeyden önce işletmelerin değişimin gerekliliğini kabul etmelerine bağlıdır.
- Başarılı bir kıyaslama için "kıyaslanacak bir şeylerin" olması gerekir.
- Kıyaslamada, sonuç rakamları üzerinde değil fakat ilgili işe ait süreçler, metotlar yani esas üzerinde yoğunlaşılmalıdır.
- Kıyaslamayı sadece çalışılan endüstri dalı ile sınırlamamak gerekir.
- Kıyaslamanın başarısı aynı zamanda yöneticilerin, başkalarının bazı işleri kendilerinden daha iyi yapabileceklerini kabul etmelerine ve kendilerini değiştirmeye hazır olmalarına bağlıdır.
- Kıyaslama sonucu bir değişim programı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, "değişim" olayının bütün özellikleri kıyaslama için de yaşanacaktır.
- Kıyaslama için başarılı işletme ve özellikle data/veri bulmanın en güç safha olduğu unutulmamalıdır.

Sonuç olarak işletmeler arası karşılaştırmanın temel hedefi, işletme bünyesinde gerekli değişiklikleri yaparak ve önlemleri alarak işletmenin rekabet gücünü artırmaktır. Ülkemiz açısından bu kavramın uygulanmasındaki en önemli güçlük, başarılı rakipler hakkında her konuda bilgi ve data'yı elde etme güçlüğüdür, denilebilir.

3.7. Personeli Güçlendirme – Empowerment

3.7.1. Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı (veya önemini artırdığı) bir diğer yeni yönetim kavramı "personeli güçlendirme" (veya sadece güçlendirme – empowerment) olarak adlandırılabilecek kavramdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) ve istekleri arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir[63].

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.

Personel güçlendirme kavramı yakından incelendiğinde, işletme yönetiminde çok tartışılan katılım (participation), yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı sayılabilir. Bunlardan farkı, güçlendirme kavramının hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının diğerleri kadar kolay olmamasıdır.

Katılım (veya yönetime katılma), çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Bu anlamda katılım mutlak olmayıp nispi bir olaydır, yani bir derece meselesidir. Karar verme süreci hatırlanırsa, bu süreçteki safhalarda yer alan faaliyetlere, çalışanların katılması ölçüsünde yönetime katılma gerçekleşecektir. Hiç katılmanın olmadığı durumlarda yönetici karar vererek çalışana uygulaması için bildirecektir. Katılımın en yüksek olduğu durumda ise, çalışanlar sorunları tarif edecek veya amaçları belirleyecektir. Yani, Karar Verme sürecinde sondan başa doğru gittikçe (bu konuda kitabımızın karar verme ile ilgili bölümüne bakınız) katılım derecesi artmaktadır. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir. Güçlendirme bir boyutu itibariyle, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır.

Yetki devri olayında, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme ve yaptırım uygulama hakkını (yetkisini), kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması vardır. Burada esas olan, yöneticinin kendisine verilmiş olan herhangi bir konudaki bir seçim hakkını kendisinin kullanmayıp, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir. Yetki yöneticinindir. Yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaya devam etmektedir.

Güçlendirmede de bir yetki devri boyutu vardır. Ancak "empowerment" yetkilendirme değildir.

Güçlendirmede de bir yetki devri boyutu vardır. Ancak burada olayın hem esası, hem de anlayış farklıdır. Anlayış farklıdır, çünkü yetki devri olayı temeli itibariyle hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışının (komuta kontrol anlayışının) kavramıdır; hiyerarşik yapılar da, esas itibariyle, organizasyonun "output"unu kalite ve uygunluk açısından kontrol etmek amacıyla tasarlanmıştır[64]. "Üst kademe" seçim yapma hakkı ile iş yapma prosedürleri ve metotları ile görev tanımları ile çalışanları yönlendirir ve organizasyonun "output"unun uygunluğunu ve kalitesini yönlendirmeye çalışır. Oysa güçlendirme farklı bir anlayışı esas almaktadır. Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, organizasyonun üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır[65]. Dolayısıyla güçlendirme "işi yapanı işin sahibi haline getirme"yi amaçlamaktadır. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici, "işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli" ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır.

Güçlendirme "işi yapanı işin sahibi haline getirme"yi amaçlamaktadır

Bu fark, güçlendirme kavramı ile yetkilendirme kavramı arasındaki farkı göstermektedir. Dilimizde bazen yanlış olarak güçlendirme yerine "yetkilendirme" kavramı kullanılmaktadır. *Güçlendirme, çalışanı çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme (to empower) ile ilgilidir*. Oysa *yetkilendirme, çalışana yetki verme, yetkili kılma, belli konularda seçim yapma hakkı verme (to authorize, authorization) ile ilgilidir.* Bu küçük örnek, sosyal bilimlerdeki kavram karışıklığının bir diğer örneği olarak kanımızca kayda değer bir örnektir. Çünkü olay sadece hangi terimin kullanılacağı olayı değildir. Kavramı ifade eden terim ve tanımından hareketle bu kavramı ölçebilecek ölçek ve ölçme metotları da söz konusu olacaktır. Dolayısıyla yanlış tanım, çalışma ve araştırmaları farklı yönlere götürecektir.

Güçlendirme ve yetki devri arasında, olayın esası bakımından da fark vardır. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleyişi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten işi yapanındır.

Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleyişi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir.

Aynı şekilde motivasyon kavramının temelinde, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır. Dikkat edilirse burada motivasyon kavramının hareket noktası, "komuta ve kontrol" bakış açısı olup, cevabı aranan soru "personele ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davransın" sorusudur. Yani burada davranışın nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği esastır. Nitekim motivasyon teorileri, kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği hususunda geliştirilen teknikleri açıklamaktadır. Oysa empowerment kavramının hareket noktası değişiktir. Burada "personel yönetimi" bakış açısından çok "insan kaynakları yönetimi" bakış açısı vardır. Cevabı aranan soru şudur: "Personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?"[66].

Bu açıklamalardan sonra güçlendirme ile ilgili şu genel tanımlama yapılabilir: *Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder*[67].

Güçlendirme, çalışanlara "güç" vermeyi ifade etmektedir.

Bu genel tanımın gösterdiği şudur: Güçlendirme, çalışanlara "güç" vermeyi ifade etmektedir. Güçlendirilmiş çalışan veya güçlendirilmiş davranış (empowered behavior), yukarıdaki tanıma uyan kişi veya davranıştır. Bir yönetim kavramı olarak güç (power) değişik şekillerde ele alınmaktadır. Bu şekillerden başlıcaları, bilindiği üzere, *pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü* ve *kişilik gücü*dür. O halde güçlendirme, bir bakıma, çalışanları bu dört güç çeşidi itibariyle kuvvetli hale getirmeyi ifade etmektedir[68]. Bu açıdan ele alındığında, daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın;

- Pozisyon gücünün artırılması,
- Eğitim, geliştirme ile uzmanlığın sürekli geliştirilmesi,
- Başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkânının verilmesi,
- Kendine güveninin ve motivasyonunun artırılması ile güçlendirmeyi gerçekleştirme imkânı doğacaktır.

3.7.2. Neden Güçlendirme?

Güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenlerin başlıcaları olarak şunlar belirtilebilir:

a) Bilgi işleme (information) teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS uygulamalarındaki gelişmeler, organizasyonları orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiş ve bir yöneticinin deyimi ile "bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademelerin yerine bilgi teknolojisi geçmiştir"[69].

b) Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme (response time) zorunluluğunun artması

c) Eğitim düzeyi ve bekleyişleri yükselen personel yapısı

d) Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması

e) Bilgi ve insan unsurunun, en önemli "rekabet avantajı" kaynağı olarak belirmesi: Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yükle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. "Bilgi şirketi" olarak adlandırılabilecek bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanlarının bilgi ve uzmanlığıdır[70]. Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek "entelektüel sermaye" olarak ele alınmaktadır. Bu konu da Drucker'ın sözünü ettiği "bilgi ekonomisi" (knowledge – based economy) ve "bilgi toplumu" (knowledge society) ile yakından ilgilidir. Drucker'ın belirttiği modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık – üstlük yerine meslektaşlık (colleagues) ve takım (team) ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir denilebilir[71].

f) Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta – kontrol felsefesinin zayıflaması

g) Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması

3.7.3. Güçlendirmenin Gerçekleştirilmesi

Personelin güçlendirilmesi nasıl gerçekleştirilecektir? Yani organizasyonda kim ne yapmalı ki veya organizasyonda neler değiştirilmelidir ki güçlendirme olayı kademe kademe gerçekleşsin?

Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi organizasyondaki üç unsur arasındaki etkileşime bağlıdır: Bunlar *yönetici*, *güçlendirilecek personel* ve *organizasyon*un kendisidir[72].

a) Güçlendirme ile ilgili üç unsur

I. Organizasyon unsuru

Organizasyonların yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu etki aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır:

- Organizasyon yapısının basık (flat) olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda tasarlanması güçlendirmeyi etkiler.

- Açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır.
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi daha da kuvvetlendirir (olumlu pekiştirici etkisi).
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin konulması güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamını yaratmak güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin sadece çalışma saatlerini değil fakat tüm kişiliğini ele almak güçlendirmeyi etkiler.
- Kaliteli personel bulma, temin ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir.

II. Güçlendirilecek personel unsuru

Güçlendirme kavramı organizasyonun alt kademelerindeki personeli hedef almaktadır. Buralarda çalışanlar arzu ettikleri sürece ve derecede güçlendirme gerçekleşebilir. Yöneticileri öyle arzuladı veya söyledi diye bu personel birden kendilerini güçlendirilmiş hissetmeyecektir[73]. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için personele ait en azından şu hususların dikkate alınması gerekir:

- Personelin kendini iyi tanıması (yani kimdir, istekleri ve kariyer hedefleri nelerdir, kuvvetli – zayıf yönleri nelerdir) güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin sürekli kendini geliştirme arzusunun olması güçlendirmeyi etkiler.
- Değişime açık olan ve değişimi kolay kabul eden çalışanları güçlendirmek daha kolaydır.
- Kendine güven derecesi yüksek olan personeli güçlendirmek nispeten daha kolaydır.
- Personelin dinleme ve feedback alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler.
- Aksiyona dönük olma güçlendirme üzerinde etkilidir.

III. Yönetici unsuru

Personelin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etki, yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi üzerinde yöneticinin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır.

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma (problem çözme yaklaşımı) ortamı güçlendirmeyi etkiler.
- Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.
- Organizasyonda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Personelinin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin feedback veren yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Yöneticiliğin "emir – komuta ve kontrol" yerine" yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koç'luk (coaching) yapma" olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

Bu üç unsurun varlığı halinde güçlendirme derecesini artırmak mümkün olacaktır. Başka bir deyişle çalışanların yaptıkları işe bakış tarzları ve davranışları farklılaşmaya başlayacaktır. (Gerçekten biraz yakından incelenirse, güçlendirme ile yapılan iş arasındaki yakın ilişki görülebilir.) Güçlendirme derecesinin artması demek, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak amaçlarını belirlemeleri, karar vermeleri ve uygulamaları, organizasyon misyon ve vizyonu doğrultusunda sonuç üretmeye çalışmaları ve kendi kendilerini (self – control) veya takım üyelerinin birbirini kontrol etmeleri demektir[74]. Bu açıdan bakılırsa, güçlendirme ile "iş zenginleştirme– job enrichment" arasındaki ilişki de görülebilir. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde iş ile çalışan arasındaki ilişkiler bir "grid" olarak ele alınabilir.

b) Personel Güçlendirme "Grid"i

Güçlendirmenin temelinde personelin yaptığı işi sahiplenmesi vardır.

Organizasyonlarda yapılan işler iki açıdan ele alınabilir.

- İşin kapsamı (job content)
- İşin anlam ve çerçevesi (job context)

Güçlendirme, personelin yaptığı işin bu iki boyutu itibariyle gücünün artırılmasını; yani planlayıp, karar verip, uygulamasını ve sonuç üretmesini ifade etmektedir.

İş'in kapsamı, bir işin içerdiği belirli ve tarif edilebilir daha küçük davranış, görev ve faaliyetleri içerir. İş'in kapsamının genişletilmesi demek, iş'i oluşturan bu görev ve faaliyetlerin artırılması demektir.

İş'in kapsamı, bir işin içerdiği belirli ve tarif edilebilir daha küçük davranış, görev ve faaliyetleri içerir. İş'in kapsamının genişletilmesi demek, iş'i oluşturan bu görev ve faaliyetlerin artırılması demektir.

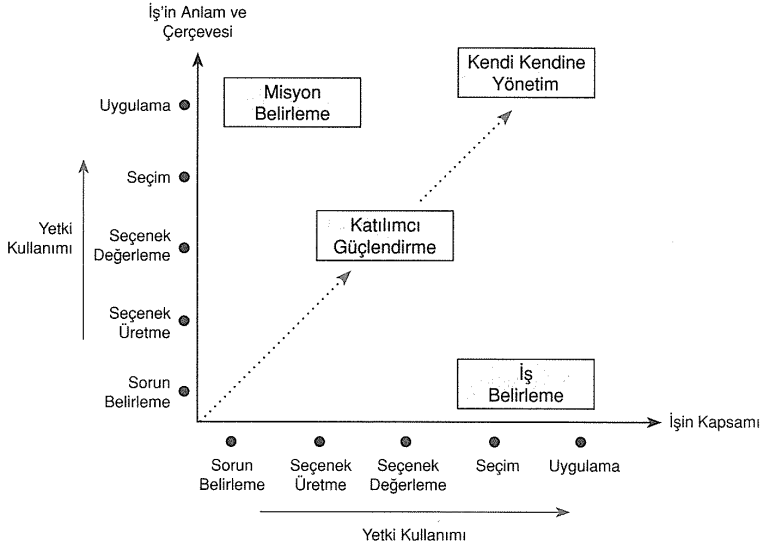
İş'in anlam ve çerçevesi ise, o işin neden yapıldığı ile ilgilidir. Organizasyonun misyon ve vizyonuna uygun işlerin yapılması ile ilgilidir. İş'in anlam ve çerçevesinin genişletilmesi demek, misyon ve vizyona uygun yeni işlerin yapılması demektir.

İşte güçlendirme, çalışanların iş'in kapsamı, iş'in anlam ve çerçevesini genişletecek kararları kendiliklerinden almaları ve uygulamalarını öngörmektedir. Yukarıda belirtilen üç unsurun yardımı ile çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş personel haline getirebilirler.

İş'in anlam ve çerçevesinin genişletilmesi demek, misyon ve vizyona uygun yeni işlerin yapılması demektir.

Güçlendirme, çalışanların iş'in kapsamı, iş'in anlam ve çerçevesini genişletecek kararları kendiliklerinden almaları ve uygulamalarını öngörmektedir.

Güçlendirme ile iş arasındaki bu ilişki Şekil 5'teki gibi bir "grid" üzerinde gösterilebilir[75].



ŞEKİL 5: GÜÇLENDİRME İLE "İŞ" İLİŞKİSİ

Şekilde merkezden (orijinden) uzaklaştıkça personelin katılımı artmakta, güçlendirme gelişmekte ve en uç noktada kendi kendine yönetime dönüşmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar (self managing teams) bazında organize olan işletmelerde görülen manzara budur. Bu noktada güçlendirme en yüksek derecededir. Tüm takım elemanları, misyon ve vizyon doğrultusunda, kendi işleri ile ilgili olarak, "iş'in anlam ve çerçevesi" ve "iş"in kapsamına ait kararları vererek uygulamakta ve sonuç üretmeye çalışmaktadır.

3.7.4. Güçlendirmenin Başarılı Olma Koşulları ve Uygulama Sorunları

Bir organizasyonda güçlendirme uygulamalarının başarılı olması neye bağlıdır? Başarılı bir güçlendirme uygulaması için neler yapılmalıdır? Güçlendirme, yaptığı işin niteliğine bakılmaksızın, tüm işletme organizasyonları için geçerli bir kavram mıdır? Güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Yukarıdaki sorulara cevap verebilmek için önce şu hususu bir daha vurgulamakta yarar vardır: Güçlendirme, demokrasi ile yönetimin, işletmedeki adıdır[76]. Dolayısıyla demokrasi ile yönetime geçiş ve sürdürmede karşılaşılan güçlükler ve sonuçlar ne ise, organizasyonlarda güçlendirme uygulamaları ile ilgili güçlüklerin de birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu bilgi ve enformasyonun paylaşılmasıdır.

a) Güçlendirmenin başarı koşulları

I. Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu bilgi ve enformasyonun paylaşılmasıdır. Organizasyon içinde ne olup bittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz, organizasyonun nereye ve neden gittiğini bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle başarının ilk şartı bilgi paylaşımına imkân veren bir bilgi sisteminin (information system – IS) tasarımı ve uygulamasıdır[77]. Bu anlamda bir IS uygulaması sadece formal raporlama sistemi olarak ele alınmamalıdır. Organizasyonun tüm çalışanları arasında tam bir iletişimin kurulması gerekmektedir. Formal veya informal, direkt veya endirekt, dikey, yatay ve çok yönlü iletişim gerekir. Kısacası iletişim temel bir koşuldur[78].

II. Güçlendirmenin başarılı olması için, güçlendirilmek istenen çalışanlara, kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim imkânları verilmeli ve ortamı yaratılmalıdır. Kişinin işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması hem işin sonuç üretecek tarzda yapılması için önemli, hem de çalışanın kendine olan güveninin artması açısından önemlidir.

Güçlendirmenin başarısını etkileyen bir diğer koşul performans değerleme, geri besleme ve olumlu pekiştiricinin gerekliliğidir.

III. Bir diğer başarı koşulu, çalışana, kullanması gereken kaynakların verilmesidir. Özellikle para, araç ve gereç anlamındaki bu kaynakların bulunması ile çalışanın, dolayısıyla da güçlendirmenin başarılı olma olasılığı artacaktır.

IV. Güçlendirmenin başarısını etkileyen bir diğer koşul performans değerleme, geri besleme ve olumlu pekiştiricinin gerekliliğidir. Kendi amaçlarını belirleyip uygulama kararları veren ve belirli sonuçlar elde eden çalışanların bu performansının misyon ve vizyon açısından uygunluğu değerlenmeli ve kendilerine geri besleme olarak aktarılmalıdır. Olumlu pekiştirici (positive reinforcement) ile desteklenen böyle bir geri besleme, çalışanları motive edecek, iş yapma arzu ve güvenlerini yükseltecektir.

Bilindiği üzere "güç" kavramı; belirli kaynaklar, sistemler ve süreçler ile insan ilişkilerinden oluşan bir ortamda ve belirli kısıtlar altında belirli amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili bir olayı ifade etmektedir. Güçlü insan, böyle bir ortamda amaçları gerçekleştirilen kişidir. Bir organizasyon içinde çalışan bir kişinin gücünü etkileyen başlıca faktörleri şöylece saymak mümkündür[79].

Aşılması gereken sorunların en önemlisi, yöneticilerin kendi kendilerini eğitme ve değiştirmeleridir

- Yönetim felsefe inanç ve değerleri
- Bütçe ve kaynak dağılımı
- Personel bulma ve seçme uygulamaları
- Yetki devri
- Personel eğitim ve geliştirme uygulamaları
- Bilgi yönetimi uygulamaları
- Ödül ve teşvik sistemleri
- Bilgi teknolojisi
- İletişim teknolojisi
- Organizasyon yapısı ve işlerin tasarım tarzı
- Fiziksel çalışma ortamı.

Sayılan bu faktörler, çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayacaktır. Bu yöndeki gidiş, sonunda bazı çalışanları "dâhili (iç) girişimci" (intrapreneur) durumuna getirebilecektir.

b) Uygulama sorunları

Güçlendirme programlarının uygulanması sırasında çeşitli sorunların ortaya çıkması doğaldır.

I. Aşılması gereken sorunların en önemlisi, yöneticilerin kendi kendilerini eğitme ve değiştirmeleridir[80]. Yöneticiler, değişik bir rol oynamaları gerektiğini kabul etmelidir. Yöneticilerin yeni rolünün esası "komuta ve kontrol" değil, "geliştirme, koç'luk (coaching), mentor'luk, kaynaştırıcılık (facilitator) ve mümkün kılıcılık (enabler)"tır. Böyle bir rol değişimini benimsemek ve gereğini yapmak kolay olmamaktadır.

II. Güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan bir diğer sorun, güçlendirilmenin, özelliklerine bakılmaksızın tüm işletmeler için geçerli olup olamayacağıdır. Acaba güçlendirme için bazı tür işletmeler diğerlerine oranla daha uygun olabilir mi? Bu konuda, kesin ve yaygın araştırma sonuçları olmamakla beraber, işletmelerin bazı özelliklerinin güçlendirme uygulamalarını sınırlandırdığı söylenebilir. Bu özellikler olarak şunlar belirtilebilir[81].

   - Temel strateji olarak 'düşük maliyet, yüksek üretim miktarı'nın (low cost– high volume) vurgulanması
   - Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması
   - Basit ve rutin teknolojinin kullanılması
   - İşletmenin dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması
   - Çalışanların gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması
   - Çalışanların kişiler arası ilişkilerdeki beceri düzeyinin düşük olması

Ana hatlar itibariyle bu özellikler güçlendirme uygulamalarını sınırlayıcı etki yaratmaktadır. Bu nedenle güçlendirme için, aynı organizasyon içinde de olsa, bu özelliklere sahip birimlerden değil, tam zıtı olan özelliklere sahip birimlerden başlamak daha uygun olacaktır.

III. Bu iki önemli sorun yanında, güçlendirme uygulamalarında sorun olarak görülen diğer hususlar şöyle sıralanabilir:

- Yapılacak hataların maliyetinin yüksek olması
- Kişilerin değişme arzularının olmayışı
- Organizasyon kültürünün belirli bir misyon ve vizyonu pekiştirecek tarzda gelişmemesi
- Müşterilere verilen hizmetle standartlığın kaybolması olasılığı
- Eğitim ve geliştirmenin maliyetinin artması
- Üst yönetimin gerekli desteği vermeyişi
- Güçlendirilecek kişiye bilgi, enformasyon ve diğer gerekli kaynakların verilmeyişi
- Performans değerleme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi

IV. Güçlendirme konusunda sonuç olarak şunlar söylenebilir:

Güçlendirme,

- Bir teknik olmaktan çok, bir yönetim felsefesidir
- Bir derece meselesidir
- Yetiştirme ve geliştirme temellidir
- Uzun vadelidir ve sabır gerektirir
- Temeli itibariyle üst kademenin gücünü paylaşma arzusuna dayanır
- Uygulamadaki her başarı ve başarısızlığın bir "öğrenme fırsatı" sayılması ile kuvvetlenir
- İnsan kaynakları (humanware) bakış açısını gerektirir

Son olarak belirtilmesi gereken husus şudur: güçlendirme olayı sadece işletmelerde (yani mikro düzeyde) çalışan personeli kapsamaz. Makro düzeyde, bir toplumun belli kesimleri de güçlendirme kapsamına alınabilir. Örneğin, ülke çapında okuma yazma bilmeyenlere okuma yazma öğretme, beceri kazandırma kursları, ev hanımlarına ek gelir sağlayabilmeleri için el sanatları öğretme, genel olarak toplumun eğitim, kültür ve sanat düzeyini yükseltme. Böylece insanlar kendi gelecekleri ile ilgili kararları kendileri verir hale gelir ve bunu vermek için de gerekli bilgi, beceri ve ekonomik kaynaklarla desteklenmiş olurlar.

3.8. Stratejik Ortaklıklar (Birlikler) Oluşturma–Strategic Alliances

İşletmeler arasında yardımlaşma ve dayanışma, çok çeşitli boyutları olan uygulamalar olarak daima mevcut olmuştur. İktisat teorisi ve uygulamaları, işletmeler arasındaki yardımlaşmaların nedenleri ve piyasa yapıları üzerindeki etkileri konusunda örneklerle doludur. İşletmeler arası dayanışma, bir uçta, sadece informal olarak bazı bilgilerin paylaşılmasından, diğer uçta işletmelerin birleşerek tek ve ayrı bir işletme oluşturmalarına kadar (merger) değişik şekiller almıştır. Bu iki uç arasında en sık rastlanan beraberlikler olarak kartel, tröst, joint–venture ve konsorsiyum gibi uygulamalar sayılabilir.

İşletmeler arası dayanışma, bir uçta, sadece informal olarak bazı bilgilerin paylaşılmasından, diğer uçta işletmelerin birleşerek tek ve aynı bir işletme oluşturmalarına kadar (merger) değişik şekiller almıştır.

Küresel rekabetin artması ile birlikte, başka işletmelerle dayanışma ve işbirliği içine girme, stratejik birlikler oluşturma gayretleri de artmıştır. Çünkü bugün artık işletmeler, dünya çapında rekabet için gerekli bilgi ve diğer kaynaklara tek başlarına sahip değillerdir. Dünün mahalli ve ulusal pazar ve rekabetinin yerini, bugün uluslararası pazar ve rekabet almıştır.

İşletmeleri etkileyen dış çevrenin en önemli özelliğinin "karmaşıklık" (complexity), "belirsizlik" ve "değişim" olduğu bir ortamda[82], bir işletmenin tek başına piyasalara açılıp global bir çerçeve içinde rekabete girişmesi yerine, başka işletmelerle "dayanışma" (alliance, partnership) içinde olması

başarı şansını yükseltecektir. Esasında bu durum, dış politika ve uluslararası ilişkilerde devletlerin çok uzun bir geçmişi olan uygulamasıdır. İşletmeler, bu tür stratejik birlikler (veya ortaklık) kurarak, birlikte sinerji yaratacak şekilde rekabet dünyasına girmeyi yeni öğrenmektedir[83].

Bir kavram olarak sinerji, bilindiği üzere, bir bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını (2+2=5 gibi); parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratmasını (sinerji etkisi) ifade etmektedir[84]. Böylece elde edilecek sonuç, parçaların tek tek elde edecekleri sonuçların toplamından büyük olmaktadır[85]. İşletmelerin bu şekilde bir dayanışma, işbirliği veya ortaklık ilişkisi ile "sinerji" yaratmaları çeşitli alanlarda görülebilir. Yeni pazarlara girme, üretim maliyetlerini düşürme, yeni teknolojileri kısa sürede kullanma, yeni ürün geliştirme, yasal ticari engellerin etkisini hafifletme bu konuda verilebilecek bazı örneklerdir[86].

Bu nedenle işletmeler rekabet güçlerini artırmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için, formal veya informal, yasal veya fiili bir çerçeve içinde bir araya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirmek ihtiyacı duymaktadırlar[87].

Stratejik birlik, birliktelik veya ortaklık, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır. Bu çerçeve içinde, işletmelerin aynı dağıtım kanalını kullanmaya karar vermeleri, joint–venture oluşturmaları, araştırma ve geliştirme birimlerini birleştirmeleri, piyasa paylaşımları, ortak bilgi bankası oluşturmaları vs. hepsi birer stratejik birlik oluşturma örnekleridir.

Stratejik birlik veya ortaklık, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır

Son yıllarda özellikle yurdumuz işletmecilik uygulamalarında "şirket evlilikleri" olarak bilinen uygulamalar da stratejik birlik oluşturma örnekleridir. Nitekim bunlardan en çok görülen bir stratejik birlik oluşturma örneği "joint venture" (ortak girişim, müşterek teşebbüs ortaklıkları) uygulamasıdır. Bu uygulamanın temeli, iki veya daha fazla işletmenin kendi öz yetenekleri (core competence – çekirdek teknoloji) doğrultusunda faaliyetlerini birleştirerek, kendileri dışında ayrı bir kimliği olan ayrı bir işletme yaratmalarıdır. Bu ortak girişim ayrı bir "yasal varlık" olarak, kendisini kuran işletmelerin öz yeteneklerini kullanarak, kurulma amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan ayrı bir işletme olarak faaliyet gösterecektir[88]. Böylece ortak girişim sinerji yaratan bir oluşumu temsil edecektir[89].

Ülkemizde de olduğu gibi, ortak girişimler daha çok "proje" tipi işlerde görülmektedir. Değişik yönleri olan bu büyük projeler, bu konularda öz yeteneğe sahip işletmelerin bir araya gelerek oluşturdukları ortak girişimler yolu ile gerçekleştirilmektedir. Proje amaçları gerçekleştirdikten sonra ortak girişim dağılmaktadır. Bu nedenle ortak girişimin yaşam süresi, proje hedefleri ile sınırlı olmaktadır.

Ülkemizde de olduğu gibi, ortak girişimler daha çok "proje" tipi işlerde görülmektedir.

Ortak girişimler uluslararası pazarlara açılmanın da önemli bir yolu olarak görülmektedir. Yeni ve bilinmeyen pazarlara girme, önemli hammaddeleri temin, finansal kaynakları mobilize etme, riski dağıtma, sahip olunan öz yetenekten daha fazlası ile iş yapma vb. konularda ortak girişimler yaygın olarak kullanılmaktadır[90]. Ortak girişimler ve stratejik birlikler oluşturma, yönetimde proaktif (yani öngörücü basiretli; bunun tersi ise reaktif yani tepki göstericidir) yaklaşımın somut ifade tarzı olarak kabul edilmelidir. Bu sayede pek çok işletme global düzeyde strateji belirleme ve fırsatlardan yararlanma imkânına kavuşmaktadır[91].

Ortak girişimler uluslararası pazarlara açılmanın da önemli bir yolu olarak görülmektedir.

Uygulamada gittikçe artan kullanımına rağmen, ortak girişimlerin sorunsuz olduğu söylenemez. En önemli sorunlar, yönetim tarzı farklılıkları, temel işletmecilik kavramlarına verilen anlam farklılıkları ve benimseme derecesi ile ortak girişimi oluşturan işletmelerin kendi ve ortaklarının rolleri hakkındaki bekleyişlerindeki farklılıklar olarak ortaya çıkmaktadır. İki işletmenin kültürlerinin benzerlik ve farklılıklarına göre işletmelerin davranışları değişik olacaktır[92]. Bir diğer sorun da, joint venture şeklindeki birlikteliklerin hukuki yapısının ne olacağı konusudur. Çeşitli ülkelerin hukuk sistemleri bu tür işletme ortaklıklarını değişik şekillerde düzenlemiştir. Anlaşma özellikleri, sermaye yapısı, yönetim kontrolü gibi açılardan joint venture türü işletmeler için bizim hukuk sistemimizde de ayrıntılı hükümler bulunmamakta ve birlikteliğin özelliğine göre değişik hukuk hükümleri uygulanmaktadır[93].

Stratejik ortaklık veya birliklerin (alliance) en önemli sorunlarından birisi de, bazen bu tür ilişkiye giren işletmelerin kendi elleri ile kendilerine rakip yaratmaları olayıdır. Genellikle partner ilişkisine giren firmanın yeteneklerini kaybetmesi (being deskilled) veya içinin boşalması (hollowing out) olarak ele alınan bu durum, bir partner işletmenin, diğerinin tüm bilgi, yetenek ve becerilerini öğrenmesi ve ortağına rakip bir işletme haline gelmesini ifade etmektedir[94]. Japon ve uzak doğu firmalarının rekabet güçlerinin artmasında, Amerikan firmaları ile geliştirdikleri bu tarz stratejik ortaklıkların önemli rol oynadığı bilinmektedir.

Stratejik ortaklık veya birliklerin (alliance) en önemli sorunlarından birisi de, bazen bu tür ilişkiye giren işletmelerin kendi elleri ile kendilerine rakip yaratmaları olayıdır.

Bu "firmanın içinin boşalması" olayı ülkeler çapında ele alınırsa, stratejik birlikteliklerin, sonunda bir ülkedeki belli bir sektörün içinin boşalması ile sonuçlanabileceği de düşünülebilir. Yani, örneğin, bir sektördeki firmaların bilgi, yetenek ve becerilerinin başka ülkelerdeki stratejik ortaklıkları tarafından öğrenilerek core competence'ın bu firmalara geçmesi nedeniyle, özellikle üretimin farklı ülkedeki firmalara kayması bu konuda tipik bir örnek olabilir.

3.9. Küçülme (Downsizing) ve Kademe Azaltma (Delayering)

Organizasyonların büyümesi ve küçülmesi olayı veya genel ifadesi ile "ölçek" konusu işletmeciliğin önemli konularından birisi olmuştur. Büyüyen bir organizasyonda karşılaşılan sorunlar ayrıntılı olarak incelenmiş ve "büyüklük" (size, eski terimle, cesamet) organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmıştır. Büyümenin (growth) satış hacminden pazar payına, üretim kapasitesinden personel sayısına, kâr'dan aktif toplamına kadar değişen sayıda boyutları olduğu, tek bir faktöre göre açıklanmayacağı kabul edilmiştir. Öte yandan büyüme, organizasyonların yaşamında çok doğal kabul edilmiş: küçülme, organizasyonların zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür. Yani, bir anlamda, büyüme bir organizasyon için "sağlık" göstergesi; küçülme ise "hasta" olan bir organizasyonun iyileştirilmesi için alınan bir önlem olarak ele alınmıştır. Ancak son yıllarda, küçülme olayı, diğer pek çok yeni kavram ve uygulamalar gibi, yönetim uygulamalarında yaygın bir şekilde ortaya çıkan bir olay haline gelmiştir. "Küçüklük iyidir" (small is better) adeta bir kural haline gelmiştir. Küçülme (downsizing) olarak ifade edilen olay, işletmelerin rekabet gücünü artırabilmek için başvurdukları bir uygulama olmuştur.

Küçülme ne demektir ve organizasyonlar nasıl küçülür?

Esasında "küçülme" uygulaması sonunda bir organizasyonda "daha az mevki", "daha az çalışan" veya finansal anlamda "bilanço büyüklüklerinin küçülmesi" ile sonuçlanmakla beraber; bu

sonuçlara ulaştıran başka kavram ve uygulamalar da mevcuttur ve küçülme kavramı bu kavramlarla karıştırılmaktadır.

Bazen küçülme ile eşanlamlı olarak kullanılan veya sonuç itibariyle küçülme kavramı ile aynı sonucu ortaya çıkaran kavramlara örnek olarak şunlar verilebilir[95]: Yeniden dengeleme (rebalancing), yeniden yönlendirme (redirecting), reorganizasyon, rasyonalize etme, sıkıştırma (compressing), yeniden yapılandırma (rebuilding), yeniden şekillendirme (reshaping), yeniden canlandırma (revitalizing), konsolidasyon, yeniden süreçleme (reengineering), doğru ölçeği bulma (rightsizing), büzülme (contracting), yeniden tasarlama (redesigning), yenileme (renewing), incelme (slimming), eleman çıkarma (reduction–in–force), yeniden ölçekleme (resizing), yalın organizasyon.

Bütün bu kavramların uygulanması, sonunda organizasyonların küçülmesi ile sonuçlanmakla beraber, bunların amacı, vurgusu, uygulanma tarzı ve doğuş nedenleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş ve süreçleri azaltma anlamındadır.

Bu anlamda küçülmenin amaçları olarak şunlar sayılabilir[96]:

- Maliyetleri düşürmek
- Karar sürecini hızlandırmak
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek
- İletişimdeki bozulmaları (distortion) azaltmak
- Daha çok sonuca – dönük çalışır hale gelmek
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak
- Güçlendirmeyi (empowerment) hızlandırmak
- Verimliliği artırmak
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak
- Sinerjiyi artırmak
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek
- Bazı ürünlerden veya sektörlerden ayrılmak.

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonlar bilinçli bir tarzda (yani planlı ve sistemli olarak), yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki (pozisyon) ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda bir küçülme, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), süreç yenileme (reengineering), kademe azaltma (delayering), takım bazında örgütleme (team based organizations) gibi diğer kavram ve uygulamalarla çok yakından ilişkilidir.

Bu arada belirtilmesi gereken bir diğer husus da şudur: Bu anlamda bir örgütsel küçülme ile işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması söz konusu olmayabilir. Hatta çoğu kez tersi olmakta ve işletmeler "küçülerek büyümek"tedir. Organizasyonun kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta fakat "dış kaynaklardan yararlanma"yı (outsourcing) artırmak suretiyle eskisinden daha fazla iş yapmak, dolayısıyla finansal sonuçları büyütmek imkânı olabilmektedir.

Organizasyonun kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta fakat outsourcing artırılmak suretiyle eskisinden daha fazla iş yapmak, dolayısıyla finansal sonuçları büyütmek imkânı olabilmektedir.

Ancak küçülme olayının bünyesinde birtakım sorunları taşıdığını da belirtmeliyiz. En önemli sorun, personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı (anxiety) ve verim düşüklüğüdür[97]. Personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı artırması küçülme uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır[98].

Küçülme olayının bünyesinde birtakım sorunları taşıdığını da belirtmeliyiz. En önemli sorun, personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı (anxiety) ve verim düşüklüğüdür

Sonuç itibariyle belirtmek gerekirse, organizasyonlar küçülerek, daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, daha çabuk tepki gösterebilen, müşteri isteklerine ve gelişmelere daha çabuk tepki gösterebilen, ataletten kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedeflemektedir.Bu konu literatürde "*işletmelerde çeviklik*"(business agility) olarak incelenmektedir. Ancak, küçülme olayını her zaman, her yerde, her işletme için geçerli olan bir kavram olarak ele almamak gerekir. Her işletmenin içinde bulunduğu durum (çevre) dikkate alınarak küçülme kararlaştırılmalıdır[99].

Küçülme olayı ile çok yakından ilgili bir diğer yönetim kavram ve uygulaması da "kademe azaltma –delayering–" kavramıdır. Kademe azaltma (delayering), isminden de anlaşılacağı üzere, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Böylece organizasyon yapısı daha basık (flat) hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak ve büyük bir olasılıkla, iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha yalın (fazlalıkları atılmış, ince) hale getirmek, hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır.

Kademe azaltma (delayering), isminden de anlaşılacağı üzere, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır.

Hatta yukarıda sözü edilen reengineering ve empowerment ile birlikte kullanıldığında, süreçlerin yeniden dizayn edilmesiyle, müşteri ile fiilen karşılaşan personelin karar verme gücü artırılarak, müşteri isteklerine hemen ve yetkili olarak cevap vermesi sağlanmış olacaktır. Bu şekilde, reengineering, kademe azaltması ve empowerment sonucu olarak cevap verme süresinin (response time) kısaltılmış olması, günümüz koşullarında önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Peter Drucker'a göre, organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilgi ve datanın sıhhatli bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini %50 azaltmakta ve iletişim kanallarında "gürültü" (noise) yaratmaktadır[100].

Bu şekilde kademe sayısının azalması ile iletişim daha sağlıklı hale gelecek ve hızlanacaktır. Bu da daha çabuk karar verme ve tepki gösterme ile sonuçlanacaktır. Kademe azaltmak suretiyle organizasyonların daha basık ve yatay hale gelmeleri, hem klasik teorinin temel kavramı olan "yönetim alanı"nı genişletmekte, hem de yine klasik teorinin "yetki devri" kavramı yerine "güçlendirme – empowerment" kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Kademe azaltmak suretiyle organizasyonların daha basık ve yatay hale gelmeleri, hem Klasik teorinin temel kavramı olan "yönetim alanı"nı genişletmekte, hem de yine Klasik teorinin "yetki devri" kavramı yerine "güçlendirme empowerment" kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Organizasyon teorisinin ilginç konularından birisi organizasyondaki kademeleşme ve kademe sayısı olayıdır. Bir organizasyon için en uygun kademe sayısı kaçtır? Daha doğrusu böyle bir soru anlamlı mıdır, bu tartışılabilir. Ancak bir görüşe göre dünya çapında en büyük bir organizasyon bile en alt kademeden en üste kadar en fazla yedi kademe ile yönetilebilir[101].

Kademe azaltma ile paralel giden bir diğer uygulama da organizasyonlardaki statü ve kademe ifade eden unvanların ortadan kaldırılması uygulamasıdır. Bu uygulama, diğer iki uygulama ile yakından ilgilidir. Birincisi, organizasyonlarda yapılanmanın fonksiyon temelinden süreç yenileme temeline kaydırılması ile yani süreç yenileme (reengineering) sonucu, fonksiyonel farklılaşmaya da-

yanan unvanlar geçersiz hale gelmiştir. Örneğin, İnsan Kaynakları Müdürü, Finans Müdürü gibi iki ayrı unvan yerine ikisini de birleştiren "Kaynak Kullanım Sorumlusu" gibi bir unvan kullanılabilmektedir.

Kademe azaltma ile paralel giden bir diğer uygulama da organizasyonlardaki statü ve kademe ifade eden unvanların ortadan kaldırılması uygulamasıdır.

Unvanların değiştirilmesinde etkili olan ikinci uygulama da, daha çok hiyerarşik farklılığa dayanan unvanların, organizasyonların basıklaşması, liderlik ve koçluk (coach) uygulamalarının ön plana çıkması ve sıfır hiyerarşiye gidiş karşısında yetersiz kalmalarıdır. Bu nedenle örneğin "takım lideri", "grup koç'u" gibi hiyerarşi temelli olmayan unvanlar kullanılmaya başlanmıştır.

Organizasyonlarda küçülme ve kademe azaltma ile yakından ilişkili olan diğer kavramlar *Sıfır Hiyerarşi* (Zero Hierarchy), *Yalın Organizasyon* (Lean Organizations), *Takım (Ekip) Organizasyonu* kavramlarıdır. Toplam Kalite anlayışı ve bilgi çağı özellikleri, organizasyonlarda hiyerarşi olayını temelinden sarsmaktadır. Organizasyondaki personeli, kendilerine "verilmiş" olan karar verme hakkına yani yetkilerine göre sınıflandıran ve kademeleştiren hiyerarşi anlayışı ortadan kalkmaktadır. Bu anlamda "**sıfır hiyerarşi**"ye doğru bir gidiş vardır.

Sıfır hiyerarşi, bir kavram olarak, daha çok bir ideali temsil ve ifade etmektedir. Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısını *hiyerarşik açıdan, formal olarak verilmiş karar verme hakları açısından, farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı* olarak görmektedir. Davranışsal açıdan, insanlar arasındaki farklılıkların kaldırılıp kaldırılamayacağı tartışılabilir. Yani insanların kendilerini başkalarından farklı görme ve bunu çeşitli şekillerde, açık veya dolaylı olarak ifade etme eğilimlerinin kaldırılamayacağı öne sürülebilir. Sıfır hiyerarşi kavramında söz konusu olan, farklılığın mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine, başka temele, mesela, bilgi ve yetenek temeline dayandırılmasıdır. Bu anlamda farklılığın temeli, "kazanılmış otorite"dir (earned authority)[102]. *Kazanılmış otorite*, klasik yaklaşımın "gayri resmi otorite" (informal authority) kavramına yakındır. Gayri resmi otoritede kişilik özellikleri de önemli bir rol oynarken, kazanılmış otorite büyük ölçüde bilgi ve beceriye dayanmaktadır.

Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir.

Kendi kendini yöneten gruplara dayanan (self–managed work teams) bu organizasyon yapısının özelliği, her grubun küçük bir işletme gibi davranmasıdır. Hatta o kadar ki, aynı işletme içindeki küçük gruplar, birbirlerini ayrı bir işletme gibi görüp, pazar koşulları çerçevesinde birbirleri ile iş ilişkileri kurabilirler[103]. Bu şekilde, kendi kendini yöneten küçük gruplardan oluşan organizasyon yapısı, "organik" yapının bir uygulaması olacaktır.

Kazanılmış otorite, klasik yaklaşımın "gayri resmi otorite" (informal authority) kavramına yakındır. Gayri resmi otoritede kişilik özellikleri de önemli bir rol oynarken, kazanılmış otorite büyük ölçüde bilgi ve beceriye dayanmaktadır

Bu grupların ayrıca bir yöneticiye (pozisyon otoritesi itibariyle farklılaşmış bir yöneticiye) ihtiyacı yoktur[104]. Grup içinde oluşan ve temeli kazanılmış otoriteye dayanan liderlik uygulaması kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi ve küçültme gibi kavramlar ile yakından ilişkili ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan bir diğer kavram ve uygulama da **"yalın organizasyon"** (lean organization) olarak bilinen kavramdır.

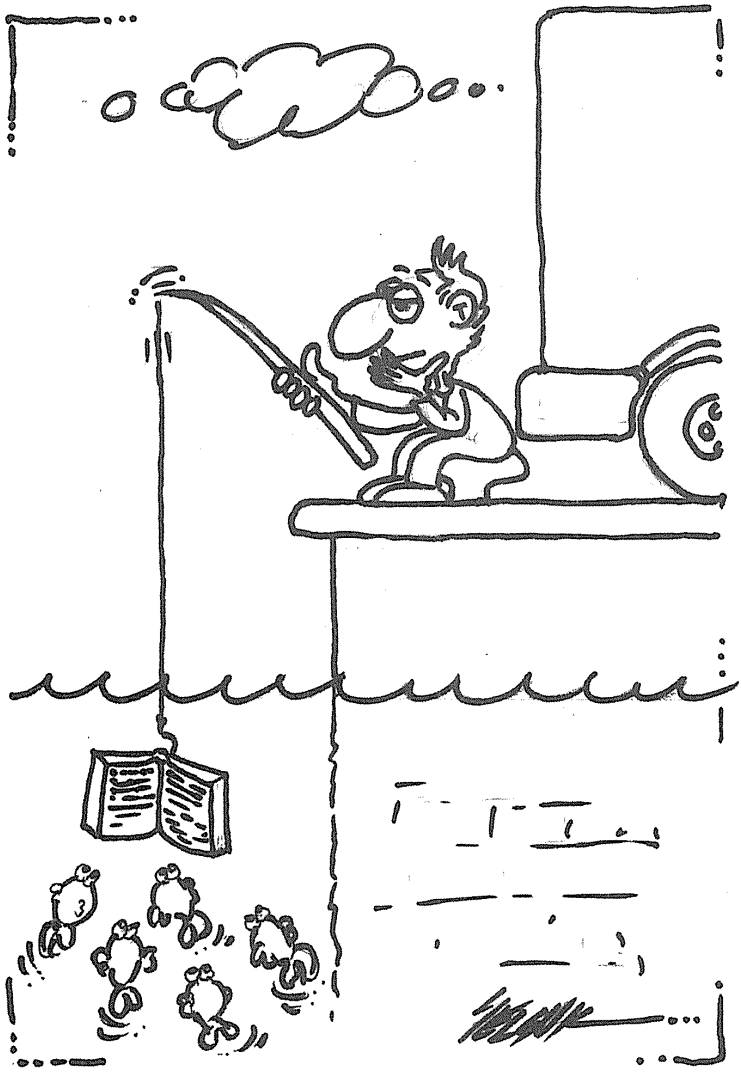
Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi ve küçültme gibi kavramlar ile yakından ilişkili ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan bir diğer kavram ve uygulama da "yalın organizasyon" (lean organization) olarak bilinen kavramdır.

Yukarıda da kısmen ele almış olduğumuz bu kavram temel olarak şunu ifade etmektedir: Müşterilerin istediği kalite ve standartlara (genel olarak pazar koşullarına) daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısı basitleştirilmeli, gereksiz ve reengineering deyimi ile katma değer yaratmayan faaliyet ve mevkiler, elimine edilmeli ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılmalıdır. Bu kavramın vurgulamak istediği husus, "yalın"lıktır. Yani sade, gereksiz detaydan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapıdır. Bu nedenle organizasyon yapısında yalınlık yanında, mesela, yönetimde yalınlık, üretimde yalınlık vs.den de bahsedilebilir. Bu şekilde yalınlığın sağlanması ile işletmelerde, iletişim ve karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış; müşterilerin ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkmış olacaktır. Bu durum bir başka organizasyon kavramını ortaya çıkarmıştır: Örgütsel atiklik (organizational agility). Yalınlaşan organizasyonlar, karar süreçlerinde ve kararların uygulanmasında daha hızlı ve atik olabilmektedirler.

Organizasyonların yalın hale getirilmesi zorunluluğu ve bunun sağlanmasında nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda ileri sürülen çeşitli görüşler içinde en çok bilineni aşağıdakilerdir[105]:

- Dikkatler doğrudan değer yaratan üretim üzerinde yoğunlaşmalı
- Yönetimin eli işin üzerinde olmalı (hands–on management)
- Verimliliği artırmak için insana yatırım yapılmalı
- Kritik nitelikteki faaliyetler yakından kontrol edilirken diğerleri alt kademelere devredilmeli
- Daima müşteriye yakın olmalı
- Operasyonel serbesti (otonomi) sağlayacak yenilikler yapılmalı
- Tüm faaliyetler aksiyona ve değer üretmeye dönük olmalı

Burada bir konuya işaret etmekte yarar vardır. Reengineering, küçülme, kademe azaltma, yalın organizasyon gibi kavramlar, mikro düzeyde işletmelerin daha esnek hale gelmeleri ve sonuç olarak rekabet güçlerini artırmaları ile sonuçlanmaktadır. Ancak makro (toplumsal) düzeyden bakıldığında, bu uygulamaların bir başka sorunu ortaya çıkardığı veya mevcut olan bu sorunu daha da ağırlaştırdığı görülmektedir. Bu da "işsizlik" sorunudur. Yukarıdaki işletmecilik uygulamalarının temel hedefi personel sayısını azaltmak olmamakla beraber, sonuçta, toplam personel sayısının azalacağını beklemek gerekir. Tüm işletmeler bünyesindeki bu tür uygulamalar, yeni yatırımların olmadığı bir ortamda, işsizlik sorununu ve giderek diğer sosyal sorunları ağırlaştırıcı bir etki yapacaktır.



3.10. Öğrenen Organizasyonlar – Learning Organizations

3.10.1. Anlamı ve Önemi

Günümüz koşullarında işletmelerin rekabet güçlerini artırmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri amacıyla geliştirilen yönetim kavramlarından birisi de "öğrenen organizasyonlar" kavramıdır. Bu kavram organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece organizasyonlar yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, "nasıl rekabet edeceğini" ve "sorunlarını nasıl çözebileceğini" öğrenecektir. Bu "öğrenme" olayını gerçekleştiremeyen organizasyonlar rekabet güçlerini kaybedeceklerdir. Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmektir. Bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektedir.

Bu kavram organizasyon çalışanların yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır.

Öğrenen organizasyonlar kavramını daha iyi açıklayabilmek için, şu iki kavramı birbirinden ayırmak ve özelliklerini kısaca ele almak yararlı olacaktır. **Organizasyonlarda öğrenme** (veya organizasyonel öğrenme - organizational learning) ve **öğrenen organizasyon** (learning organizations). Bunlardan birincisini organizasyon içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; ikincisini de bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ele almak da mümkündür.

Organizasyonlarda öğrenme (veya organizasyonel öğrenme - organizational learning) ve öğrenen organizasyon (learning organizations). Bunlardan birincisini organizasyon içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; ikincisini de bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ele almak da mümkündür.

3.10.2. Öğrenme ve Organizasyonlarda Öğrenme

Öğrenme" (learning) olayının incelenmesi yeni değildir. Bir insanın nasıl "öğrenebileceği", öğrenmenin ne anlama geldiği, öğrenme stratejileri, öğrenmede öğreticinin rolü ve benzeri kavramlar, eğitim alanında uzun yıllardır tartışılmakta ve araştırılmaktadır. Organizasyonlardaki öğrenme olayı da, başlangıçta, personel eğitim ve geliştirme faaliyetleri içinde ele alınmış ve bu amaçla çeşitli eğitim (training) programları geliştirilmiştir. Ancak zaman içinde "personel" faaliyetlerinin "insan kaynakları" olarak ele alınması ile "öğrenme" ve "eğitim" (yetiştirme) üzerinde ayrı ayrı durulmaya başlanmıştır[105].

Öğrenme nedir? Öğrenme, *kişisel düzeyde, grup düzeyinde* ve *organizasyon düzeyinde* olmak üzere üç kademede incelenebilir.

Eğitimbilimi (Eğitbilim) anlamında ayrıntıya girmeden denilebilir ki, öğrenme, kişinin, sezgisel ve bilişsel süreçlerle, çevresi ile ilgili olarak birikmiş ve yeni bilgi ve uyarıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtmasıdır.

Dolayısıyla öğrenme olayının göstergesi davranışlardır. Böyle olunca şu soru sorulabilir: Organizasyon adı verilen, yapısı, özellikleri ve şekli çok değişik olabilen "varlık"lar nasıl öğrenir? Daha doğrusu bir organizasyonun öğrenmesi ne demektir? Organizasyonda çalışan kişiler öğrenmeden organizasyon öğrenebilir mi? Kişilerin öğrenmesi, organizasyonun da öğrenmesi midir? Organizas-

yonun öğrendiği nasıl anlaşılabilir? Organizasyonların öğrenmesi ile bilgisayar kullanımı anlamında ortak "database" kullanımı arasındaki ilişkiler nelerdir?

Öğrenme olayının göstergesi davranışlardır.

Bu sorulara genel olarak cevap verebilmek için, yukarıda sözü edilen üç kademedeki öğrenme olayına tekrar dönelim.

Yukarıda belirttiğimiz gibi, kişisel düzeyde *öğrenme, bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla tecrübeler yapmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir*. Dolayısıyla sezgi ve yorum kişisel bir olaydır. Organizasyon sergilemez ve yorumlamaz. Organizasyon adına kişiler sezgiler ve yorumlar[107].

Organizasyon sergilemez ve yorumlamaz. Organizasyon adına kişiler sezgiler ve yorumlar

Öğrenmenin ikinci düzeyi grup düzeyinde öğrenmedir. Burada kast edilen, kişisel düzeyde "öğrenmiş olan" kişilerin, öğrendiklerini, grup içinde paylaşmaları, birlikte yorumlamaları ve bir grup anlayışına ulaşmalarını ifade etmektedir. Burada önemli olan kişilerin "iletişim" sürecini kullanmalarıdır. Başkaları ile iletişim kurmak arzusu (motivasyon), bu iletişimin dayandığı "ortak dil", farklılıkların ortaya çıkarabileceği "çatışmaları çözümleme arzusu, ortak bir vizyon ve amaç doğrultusunda harekete geçme arzusu gibi faktörler, grup düzeyindeki öğrenmeyi etkileyecektir. Ancak grup öğrenmesi olmadan, organizasyon düzeyinde öğrenmeden söz edilemez.

Organizasyon düzeyinde öğrenme ise, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca ulaşabileceği ortak database'lere dönüştürülmesini ifade eder. Gerçekten bir organizasyonda çalışanlar geçicidir. Gelirler ve giderler. Ancak organizasyon yaşamını sürdürür. Burada önemli olan, organizasyonun, bu anlamda öğrenmiş olmasıdır. Organizasyonlarda gerçekleştirilen değişmeleri (küçük veya büyük, formal veya informal, reorganizasyon veya reengineering anlamında), organizasyonların öğrenmesinin bir sonucu saymak uygundur.

Organizasyonların öğrenmesi konusundaki bu anlayış, daha önceki organizasyon teorilerindeki yaklaşımdan da farklıdır. Daha önceki teoriler, bu olaya bir "eğitim –yetiştirme – training" olayı olarak bakarken, "öğrenen organizasyonlar" kavramını da içeren güncel yaklaşımların vurgusu "öğrenme" olayı üzerinedir. Yani "öğrenme" sadece formal eğitim programları ile gerçekleşmez. Öğrenme, kişiyi, sürekli bir arayış içine sevk edecek ve bulguları grup üyeleri ile paylaşacak; sonuçların, sorunların çözümünde kullanılabileceği yöntem ve prosedürlerin geliştirileceği bir ortamda gerçekleşecektir. Yani öğrenme adeta bir "yaşam tarzı" haline gelmiştir.

Organizasyonlardaki öğrenme olayı konusunda çeşitli modeller de öne sürülmüştür. Bunlardan en bilinen bir tanesi, Chris Argyris'in "tek döngü – single loop" ve "çift döngü – double loop" yaklaşımıdır. Bir diğeri ve Öğrenen Organizasyon kavramı ile özdeş hale geleni Peter Senge'nin "uyumcu öğrenim – adaptive learning" ve "yaratıcı öğrenim – generative learning" yaklaşımlarıdır[108].

Tek–döngü ve uyumcu öğrenimin ana fikri, organizasyonların çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlayacak tarzda insan kaynaklarını geliştirmelerini ifade etmektedir. Yani burada bir nevi uyum, olayın arkasından gitme, reaktif bir yaklaşım vardır. Oysa çift döngü ve yaratıcı öğrenim, organizasyonlarda yaratıcı kapasitenin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesini amaçlamaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar Peter Senge'nin "beş disiplin"i ile organizasyonu yeni bilgi ve yaklaşımların yaratıldığı ve

bunların organizasyonun rekabet gücünü artıracak tarzda sorun çözme ve yeni stratejiler geliştirmekte kullanıldığı bir ortam haline getirecektir.

Senge'nin bu beş disiplini şunlardır:

- Sistem düşünce ve yaklaşımı
- Takım (ekip) öğrenimi
- Zihnî modeller
- Paylaşılan vizyon
- Kişisel uzmanlık

3.10.3. Öğrenen Organizasyon ve Bilgi Yaratma

Öğrenen organizasyon adı altında gelişen kavram ve uygulamalar, büyük ölçüde, bir bütün olarak, organizasyonların rekabet güçlerini artıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelmiştir. Bu konu o kadar önem kazanmıştır ki bazı organizasyonlar CEO – Chief Executive Officer, COO – Chief Operating Officer, CFO – Chief Financial Officer gibi unvanlar taşıyan üst kademe yöneticiler yanında CKO – Chief Knowledge Officer ve CLO – Chief Learning Officer gibi yeni unvanlı yöneticilik pozisyonları geliştirmişlerdir[109].

1990 yılında Peter Senge'nin *The Fifth Discipline* isimli eserinde kullandığı "öğrenen organizasyon" kavramının günümüzde yaygın bir kabul görmesini bilgi çağının özelliklerinde aramak gerekir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel faktör rolü oynamaya başlamıştır. Belirsizliklerin hâkim olduğu hızlı değişim ortamlarında organizasyonların en önemli varlığı (asset) bilgi olarak görülmektedir[110].

> Öğrenen organizasyon (veya işletme) kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir

Pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa sürelerde demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı bir ortamda, bir işletmenin başarılı olabilmesi yeni bilgiyi yaratıp tüm organizasyona yayması, kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile mümkündür. Böylece organizasyonlar "bilgi – yaratan" (knowledge–creating) birimler olarak görülmelidir[111]. Bu durum bazen "entelektüel sermaye – intellectual capital", "beyin gücü – brainpower" veya "human capital- insan sermayesi" gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Dolayısıyla *yeni bilgi yaratma, öğrenme, uygulama ve sonuçlarından yeniden öğrenmeyi* vurgulayan öğrenen organizasyon kavramı işletmeler nezdinde geniş bir kabul görmektedir.

3.10.4. Öğrenen Organizasyonlar ve Özellikleri

Öğrenen organizasyon kavramı nedir ve nasıl ölçülür?

Öğrenen organizasyon (veya işletme) kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir[112].

Bu genel tanımlama, öğrenen organizasyon kavramının tanımlanmasındaki güçlüğü de göstermektedir. Güçlük, öğrenme olayını ele alış tarzından kaynaklanmaktadır. Bazılarına göre organizasyonel öğrenme uzun vadede bilgi ile performansı birleştiren bir süreçtir, bazılarına göre çalışanların davranışlarında değişiklik yapmak olayıdır ve diğer bazılarına göre de öğrenen organizasyon kavramı bir felsefe ve düşünce sistemidir[113].

Bir organizasyonun öğrenmesi demek, yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, yeni bilgi yaratmaya imkân verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden bir organizasyon olması demektir. Bu anlamda bir bilgi işleme faaliyeti, sadece objektif ve kantitatif bilginin işlenmesini kapsamamaktadır. Çalışanların fikirleri, sübjektif yargıları, sezgileri ve diğer açık veya kapalı bir şekilde ifade ettikleri tüm düşüncelerinin test edilmesi ve misyon doğrultusunda kullanılabilir hale getirilmesini de kapsamaktadır[114]. Bu durum esasında şu üç aşamada gerçekleşmektedir[115].

Bir organizasyonun öğrenmesi demek, yeni bilgi yaratmaya imkân verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden bir organizasyon olması demektir.

- Bilginin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılması, geliştirilmesi
- Geliştirilen bu bilginin organizasyon mensuplarınca paylaşılması
- Paylaşılan bu bilginin kullanılması

Bu üç aşamalı süreci kullanan bir "öğrenen organizasyon" esasında aşağıdaki temel konularda yetenekli hale gelmiş bir organizasyonu ifade eder[116]. Bir başka deyimle, öğrenen organizasyonların özellikleri şunlardır:

- **Sistematik sorun çözme:** Bu yetenek organizasyonun sistematik olarak data toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak datayı düzeltme ve yorumlamasını kapsamaktadır. Bu yetenek özellikle Toplam Kalite yaklaşımının önemli bir boyutudur.
- **Yeni yaklaşımları deneme:** Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmaya ve bunları yapmaya teşvik eder.
- **Geçmiş deneylerden öğrenme:** Başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar.
- **Bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenmek:** Bu yetenek benchmarking – kıyaslama ile ilgilidir. Kıyaslamayı günlük yaşamının bir parçası yapmış olan organizasyonlar öğrenen organizasyonlardır.
- **Bilginin hızla ve etkin bir şekilde kullanılması:** Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

Organizasyonların "öğrenen organizasyon" durumuna gelmesi, bazı yazarlara göre, esasında bir gelişme sürecinin sonucudur. Bunlara göre, "öğrenen organizasyon" son safhayı ifade etmektedir[117]. Öğrenen organizasyon yaklaşımına göre bir organizasyonun *öğrenmesi*, esas itibariyle, bir organizasyonun çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir.

Bu açıdan bakıldığında, organizasyonların şu şekilde geliştiği görülmektedir. Organizasyonların çevreleri ve personeli ile ilişkilerinin ilk şekli *bilen organizasyon*dur (knowing organization). Bilen organizasyon ifadesini, Klasik Yönetim yaklaşımında bulmuştur. "Rasyonellik" ve "en iyi" anlayışı, bilen organizasyonun özelliği olmuştur.

Bilen organizasyonu *anlayan organizasyon* (the understanding organization) izlemiştir. Anlayan organizasyon, "en iyi" açısından bakmayan, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik "iyi"lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur.

Anlayan organizasyon aşamasını izleyen organizasyon, *düşünen organizasyon* (the thinking organization) olmuştur. Düşünen organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmesidir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir

yönünde bir aksama varsa, organizasyon bunu düzeltecek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için geçerli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir.

Nihayet son aşamada ortaya çıkan *öğrenen organizasyon* (the learning organization), öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık iletişim ve yapıcı diyaloğu öne çıkaran bir organizasyon olarak belirmektedir.

Günümüzün hızla değişen, globalleşen ve artan rekabet ortamında, en uygun yaklaşımın "öğrenen organizasyon" yaklaşımı olduğu ileri sürülmektedir. Bu tür organizasyonlar hem bilgiyi bulma, yaratma, özümseme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgi ve ilhamı ürünlere, kararlara ve davranışlara yansıtmada yetenekli organizasyonlardır[118].

Sonuç olarak şu söylenebilir: Öğrenen Organizasyon kavramı, yeni bir organizasyon modeli değil fakat bir yönetim uygulamasını ifade eder. Bu uygulamanın esası, tüm organizasyon çalışanlarının çevrelerinden, geçmiş deneyimlerden ve araştırma yolu ile yeni fikirler üretmeleri, yeni iş yapma usulleri ve yeni ürünler geliştirerek organizasyonun rekabet gücünü artırmalarına dayanmaktadır. Böyle bir yönetim uygulamasının temelinde "bilgi teknolojileri ve sistemleri" vardır. Bilgi teknolojileri (IT – information technologies) ve bilgi sistemleri (IS – Information Systems) "yeni ekonomi" adı verilen gelişmenin de temelini oluşturmuştur.

Öğrenen Organizasyon kavramı, yeni bir organizasyon modeli değil fakat bir yönetim uygulamasını ifade eder.

Öğrenen Organizasyon konusuna son vermeden önce, öğrenme ile ilgili bir konuya daha değinmek yararlı olacaktır. Bu da "öğrenme eğrisi" kavramıdır.

3.10.5. Öğrenme Eğrisi (Learning / Experience Curve)

Öğrenmenin ölçülmesi konusunda geliştirilen kavramlardan birisi de *öğrenme* veya *tecrübe eğrisi* adı verilen kavramdır. Bu kavram, *bir organizasyon, bir malı ürettikçe, üretime ilişkin bilgileri ve tecrübesinin artması nedeniyle etkinliğinin artması, bunun sonucu olarak da maliyetlerinin düşmesi* fikrine dayanmaktadır. Buna göre, bir işletme üretimini iki misline çıkardığı durumda, birim maliyetlerinde % 20 – 30 civarında bir düşme olur. Her ikiye katlama durumunda maliyetler bir önceki duruma göre % 20 – 30 daha az olacaktır. Bu ilişki tecrübe veya öğrenme eğrisi olarak adlandırılmaktadır[119].

"Yarı hayat", belli bir performans ölçeğini bir önceki duruma göre % 50 artırmak için geçen zamanı ifade eder.

Öğrenme konusunda kullanılan bir diğer ölçme kavramı "yarı hayat" (half life) kavramıdır. "Yarı hayat", belli bir performans ölçeğini bir önceki duruma göre % 50 artırmak için geçen zamanı ifade eder. Yarı hayat değeri kısa olan organizasyonlar, diğerlerine göre daha çabuk öğrenen organizasyonlardır. Örneğin aynı sektörde iki ayrı işletmede satışların % 50 oranında artması bir işletmede 3 ay, diğerinde 6 ay alıyorsa, 3 ay süren işletme daha çabuk öğrenen işletmedir.

PARADIGMA

TAMER KOÇEL

SANAL YAŞAMA DOĞRU*

"Citius, Altius, Fortius" Bir öncekinden daha hızlı, daha yüksek ve daha kuvvetli olmak şeklinde sürekli bir yarışı ifade eden Olimpiyat Oyunları'nın bu meşhur sloganını, "Daha ucuz, daha kaliteli, daha çabuk" şeklinde günümüz işletme dünyası için söylemek mümkündür. Gerçekten global bir dünyada işletmeler, rekabet güçlerini korumak ve artırmak için daha kaliteli bir ürünü daha ucuza ve diğerinden daha çabuk üretmek durumunda kalmaktadır.

İşletme dünyası, bu üçlü sloganın gereğini yerine getirebilmek için, çok değişik ve yeni işletmecilik ve yönetim teknikleri geliştirmekte ve kullanmaktadır. Bu yeni gelişmelerden birisi de, işletmelerin organizasyon yapı ve işleyişini etkileyen ve değiştiren bir gelişmedir. Bu yeni yapı ve işleyiş "sanal organizasyon" veya "virtüel organizasyon" olarak adlandırılan yapıdır.

Sanal kavramı, gerçekte fiilen olmamakla birlikte, sanki mevcutmuş gibi görünmeyi ifade etmektedir. Sanal organizasyon da, müşterinin alışveriş yaptığı, müşteriye hizmet sunan, fakat gerçekte, alıştığımız anlamda mevcut olmayan bir organizasyon yapısını anlatmaktadır.

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ve yalın organizasyona gitme çabalarının sonucu yapı olarak küçülmeye başlamışlardır. Bu küçülme sonucu daha önce kendi bünyelerinde yürüttükleri pek çok iş ve faaliyet, başka işletmelerden alınmaya başlamıştır. Kendilerinden hizmet alınan bu dışarıdaki işletmeler, konularında temel yeteneği (uzmanlığı-core competence) olan işletmelerdir. Böylece bu gelişme, işletmeleri, kontratlarla birbirlerine bağlanan birimler topluluğu haline, yani bilinen ismi ile "şebeke-network" haline getirmiştir. Bu durum mükemmelliğe doğru gidişte önemli bir adımdır.

İçinde yaşamakta olduğumuz "bilgi çağı" gelişmeleri, haberleşme ve bilgi işleme teknolojileri ile ülkeler arasında sınırları kaldırmış ve herhangi bir şey dünyanın herhangi bir yerinde satılabilir hale gelmiştir. İstesek de, istemesek de bu yöndeki değişim ve dönüşüm devam etmektedir. İşletmeler her geçen gün sanallığa biraz daha yaklaşmaktadır. Bu gelişmeler, işletmeler arasındaki şebeke türü bağlantıları tüm dünyaya yayarak globalliği daha da artırmaktadır.

Örneğin, dizaynı dünyanın bir ülkesinde yapılan, hammaddeleri tamamen başka ülkeden alınan, başka bir ülkede imalat veya montajı yapılan ve değişik ülkelerde satılan ürünleri üreten işletmelerin sayıları artmaktadır. Bu işletmeler topluluğu, sanki ortada tek bir işletme varmışçasına hareket etmekte, birbirleriyle çok sıkı bir haberleşme içinde bulunmakta, birbirlerinden binlerce kilometre uzakta olmalarına rağmen ilgilileri "telekonferans" yoluyla toplantılar düzenlemekte, ürüne ilişkin resim veya diğer taslaklar üzerinde bilgisayar bağlantılarıyla aynı anda çalışmakta, malzeme akışları, imalat programları, satış ve tanıtım programları, müşteri hizmetleri büyük bir koordinasyon içinde yürütülmektedir. Oysa ortada bütün bunları yapan tek bir işletme yoktur. Fakat sanki varmışçasına, müşteriye, daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk mal veya hizmet sunulmaktadır. Bunu sunan şebeke içinde yer alan işletmeler topluluğu yani sanal organizasyondur.

Piyasa disiplini ve rekabet koşulları içinde çalışan bu organizasyon, müşteri tatmininde mükemmelliğe doğru gidişin önemli bir adımı olmaktadır.

Sık sık duymaya başladığımız "sanal bankacılık", "sanal alışveriş", "sanal oyunlar", "sanal ARGE" ve benzeri diğer uygulamaların hepsinde bu özellikleri görmek mümkündür. Görünen odur ki, önümüzdeki yılların ve özellikle 21. yüzyıl işletmeciliğinin temel özelliklerinden birisi olarak, imalattan satışa, çalışma yaşamından insan kaynaklarına, temel ve uygulamalı araştırmalardan pazarlamaya, müşteri hizmetlerinden tedarikçi (supplier) ilişkilerine kadar hemen her şey "sanal" bazda ve "cyberspace" ortamında gerçekleşecektir. Mükemmellik ve kalite arayışı yönündeki bu yarış bitiş hattı olmayan bir yarıştır.

Citius, Altius, Fortius.

(*) AD BUSINESS Aralık, 1997.

3.11. Sanallık (Virtuality) ve Sanal Organizasyonlar

İletişim ve bilişim teknolojileri ve buna bağlı olarak bilgisayar uygulamalarındaki gelişmelerin "bilgi çağı"nı ortaya çıkardığı bilinmektedir. Bilgisayar uygulamalarındaki gelişme ve yaşamın hemen her safhasına girmiş olması nedeni ile yeni düşünce, yaklaşım ve davranış biçimleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Kişi düzeyindeki bu değişmeler kadar, organizasyonların yapılanma ve yönetilmelerinde de yeni yaklaşım ve davranışlar ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak, yönetim faaliyetinin içeriği, iş yapma ve çalışma usulleri ve yöneticinin kullandığı yönetim araçları değişmeye başlamıştır. Hatta bazılarına göre, yönetim işinin tanımı bile değişikliğe uğramıştır.

Bilindiği gibi bilgisayarlar, fiziksel büyüklük olarak "mainframe" boyutundan "mikro" boyuta, daha sonra "masaüstü" boyuta, oradan "dizüstü" boyuta ve "el içi" boyuta kadar küçülmüş; buna karşılık işlem gücü itibariyle bu değişimin tersi olmuş ve kapasiteleri artmıştır. Tek başına ve tek kullanıcılı olarak çalışan bilgisayardan, çok kullanıcılı "network" (bilgisayar şebekesi) haline geçiş, bilgi birikimi ve iletişim imkânlarını geliştirmiştir. Önceleri organizasyonlarda, "bölüm içi" düzeydeki bu network uygulaması daha sonra "tüm organizasyon" düzeyine yayılmıştır. Daha sonra organizasyonlar arasında oluşturulan bilgisayar şebekeleri ile organizasyonlar birbirlerine bağlanmıştır. Nihayet dünyada kullanılan tüm bilgisayarları bir şebeke halinde bağlama teknolojisinin gelişmesi ile birlikte bugün, günlük yaşamın vazgeçilmezleri arasına girmiş bulunan "internet" olarak bilgisayar uygulamaları safhasına gelinmiş bulunmaktadır.

Böylece bilgisayar şebekeleri ile zaman ve mekân (fiziksel uzaklık) sorun olmaktan çıkmıştır. Bilgisayar, sadece "hafızası", ekranı ve yazıcısı ile bilgi biriktirilen, istendiğinde bu bilginin geri çağırılarak işlendiği ve yeniden depo edildiği bir araç olmaktan çıkarak, ses nakli, görüntü nakli, tasarım yapma ve görüntüleme, başka makine ve araçları yönetme ve kontrol etme, iletişim sağlama, sosyal yaşamla ilgili hemen tüm ilişkileri yürütme imkanı gibi özellikleri ile günlük yaşamın vazgeçilemez bir parçası haline gelmiştir. Bugün "multimedya" olarak bilinen uygulamalar ile farklı mekânlardaki insanların "telekonferans" adı altında "interaktif" iş toplantıları yapmaları çok doğal karşılanmaktadır. Bilgisayar yardımı ile yapılan teknik ve sanatsal tasarımlar, bilgisayar yardımı ile yapılan besteler, ameliyatlar, alışverişler, eğitim faaliyetleri, sosyal medya ile kurulan ilişkiler, her türlü araştırmalar bilgi çağını karakterize eden sadece birkaç örnektir. "Bilgi otoyolu", "siber uzay" (cyberspace), "dijital yaşam" bu bilgi çağının temel kavramları olmuştur.

Bilgisayar teknolojileri ve telekomünikasyon teknolojilerindeki bu gelişmeler, "sanal"lığa doğru gidişi hızlandırmıştır. Bu gelişme yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarını da etkilemiş ve ortaya sanal organizasyonlar ve bunların yönetimi olayı çıkmıştır.

3.11.1. Sanal Gerçeklik (Virtual Reality)

Sanal (virtual) kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen anlamındadır. Sanal gerçeklik de, bu fiilen mevcut olmayan bir olayın veya varlığın, sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi, mevcutmuş gibi görülmesini ifade etmektedir. Bu görüntü ile birtakım işler yapılabilmektedir.

Bilgisayarda tasarımı yapılan bir bina içine girerek koridorlarda yürümek, bir eşyayı veya bir çizim modelini ekranda çeşitli derecelerde çevirerek değişik açılardan bakabilmek, telekonferansla farklı ülkelerdeki yöneticilerle sanki bir arada imiş gibi toplantı yapmak, evde otururken süpermarketten alışveriş yapmak, evde çalışarak bir şirkette çalışıyor olmak, simülasyon kabini içinde veya evde otururken fiilen bir uçağı kullanıyormuş gibi pilotluk yapmak, bilgisayardan sanki bir sınfta ders alıyormuş gibi öğretim almak, bilgisayarda satranç veya briç oynamak, bilgisayar ekranındaki modeller üzerinde elbise provası yapmak, yaşanan sanal gerçeklik örnekleridir. Aşağıda kısaca tekrar değineceğimiz gibi, önüne e- eki gelen her faaliyet, bir anlamda sanal bir uygulamayı kapsar hale gelmektedir.(e-ticaret, e-eğitim, e-toplantı, vs gibi)

Sanal gerçeklik de, bu fiilen mevcut olmayan bir olayın veya varlığın, sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi, mevcutmuş gibi görülmesini ifade etmektedir. Bu görüntü ile birtakım işler yapılabilmektedir.

İletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki bu gelişmeler ile olayların zaman, fiziksel varlık ve coğrafi anlamda yer ile bağlantıları kopmakta; fakat olaylar sanki bu faktörler varmış gibi hissedilmektedir. Bu nedenle sanal organizasyonlar, 21. yüzyılın başlangıcına damgasını vuran iletişim ve bilişim teknolojisine uyan organize olma, organizasyon yapısı örnekleridir[120].

3.11.2. Organizasyonlarda Sanallık ve Yönetim Uygulamaları

Yönetim düşünce ve uygulamalarını etkileyen değişmelerden bu bölümün başında söz edilmişti. Globalleşme, müşteri memnuniyeti, toplam kalite anlayışı gibi gelişmeler işletmeleri "daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk" üretmek zorunda bırakmıştır. Bu ve benzeri diğer gelişmelerin etkisi ile hepsi birbirine bağlı, bazen diğerinin nedeni veya sonucu olan pek çok yeni yönetim uygulamaları ortaya çıkmıştır.

Organizasyonlarda, rekabet gücünü artırmak için "temel yetenek"lerin (core competence) vurgulanması "dış kaynaklardan yararlanma" (outsourcing) uygulamalarına zemin hazırlamış; outsourcing arttıkça şebeke organizasyonları (networks) gelişmiş ve bütün bu uygulamalar sonunda sanal organizasyonlar (virtual organizations) ortaya çıkarmıştır.

Sanal organizasyonu, değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi veya pazarlaması amacı ile iletişim ve bilişim teknolojileri yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür. Sanal organizasyon, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli iletişim içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan bir organizasyondur[121].

Sanal organizasyonu, değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme ve bilişim teknolojileri yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür.

Bir başka bakış açısından sanal organizasyonu, temel yeteneklerin, kaynakların ve müşteri – pazar fırsatlarının bir araya getirdiği bir yapı olarak da tanımlamak mümkündür[122].

Neticede, klasik anlamda, maddi ve beşeri faktörlerin fiziksel olarak bir araya getirilerek belli işlerin insanlar veya makineler yardımı ile insanlar tarafından yapıldığı ve büyük ölçüde yüz yüze iletişimle koordinasyonun sağlandığı işletmeler yerine; çok farklı mekânlarda çalışan fakat her dakika birbiri ile görüşebilen. pek çok işin bilgisayar yönetim ve denetimindeki makine ve araçlar tarafından yapıldığı, çalışanların bilgi ve yeteneklerini bir araya getirdikleri takımlar içinde çalışmalarına imkân veren organizasyonlar ortaya çıkmaya başlamıştır.

Bu organizasyonları ortaya çıkaran ana etmenler şunlardır:

- Globalleşme ile birlikte artan küresel rekabet
- Bu rekabetin gerektirdiği çabuk hareket etme zorunluluğu
- Yine bu rekabetin getirdiği her türlü kaynak ve uzmanlık bilgisine kolay ulaşma ve kullanma zorunluluğu
- Bu kaynak ve uzmanlıkların dünyanın her tarafına dağılmış olarak bulunması
- Değişen müşteri ihtiyaç ve davranışları
- Sayısı gittikçe artan yeni ve uzmanlık isteyen ürün ve hizmetler sunma zorunluluğu

Sanal ortamda çalışma, organizasyonlarda hem kademe sayısının azalması hem de çalışanların daha fazla otonomi ve sorumluluk yüklenmesi (empowerment) ile sonuçlanacaktır. Buna ek olarak tüm çalışanlar iletişim ve bilgi teknolojilerini kullanmak konularında sürekli bir eğitim içinde olacaklardır[123].

3.11.3. Sanal Organizasyonların Oluşması

Bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileri ile bu etmenler birleşince (hangisinin sebep hangisinin sonuç olduğuna girmeden), karşımıza sanal organizasyonlar ve yönetim uygulamaları çıkmıştır. Sanal organizasyonun temelinde, bilgisayar şebekesi (network) vardır. Bir organizasyonun sanal hale gelmesinde şu aşamalardan geçtiği görülür:

- Tüm işlerin bilgisayarla veya bilgisayar yardımı ile yapılması
- Organizasyon içinde bilgisayar şebekesinin kurulması
- Organizasyonun internete bağlanması
- Organizasyonun "temel yetenekler"ini kararlaştırması
- Çalışanların organizasyonun misyonu, vizyonu ve amaçları konusunda bilgili ve duyarlı hale getirilmesi
- Temel yetenek dışındaki işlerin outsourcing yapılması
- Stratejik iş ortakları (partners) belirlenmesi
- Oluşturulan bu yapının iletişim ile harekete geçirilmesi ve işletilmesi

Organizasyonlarda sanal hale gelme çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Stratejik birlikteliklerin (strategic alliances) oluşması, ortak teşebbüsler (joint ventures – JV's), tedarik zinciri yönetimi uygulamaları (supply – chain management), outsourcing kontratları, informal bazdaki yardımlaşma gayretleri sanallaşmaya doğru gidişin örnekleri olarak kabul edilebilir. Tam anlamı ile sanal organizasyon, "ağ" (web) yapısındadır. Bu ağ içindeki organizasyonlar, sahip oldukları temel (öz) uzmanlık (core competence) özelliklerine göre bu ağ içinde yer almaktadır. Bu ağ içine girme, bir çeşit önyeterlilik (prequalification) şartına bağlı görülmektedir. Sanal ağ, yeterliliği (core competence) olan işletmelerin belli bir proje veya amaç doğrultusunda, siber uzay ortamında bilgi alışverişine dayanan iletişim sayesinde, müşteri karşısında sanki tek bir işletme varmış gibi davranan organizasyonlar topluluğudur[124]. Bu yapının en önemli özelliği, ucu–açık (open–ended) bir yapı olması, yani sürekli olarak yeni işletmelerin bu yapıya girmesi, öz uzmanlığını kaybeden işletmelerin ağdan çıkması şeklinde dinamik bir özellik göstermesidir.

> Sanal ağ, yeterliliği (core competence) olan işletmelerin belli bir proje veya amaç doğrultusunda, siber uzay ortamında bilgi alışverişine dayanan iletişim sayesinde, müşteri karşısında sanki tek bir işletme varmış gibi davranan organizasyonlar topluluğudur

Önümüzdeki yıllarda, işletmelerin, küresel düzeyde ilişkiler içine girdiği (şebekeler) ve sanallaştığını, giderek artan ölçüde göreceğiz. İşletme dünyasındaki bu değişim, kişisel yaşamda da karşımıza çıkacaktır. Müşteri olarak alışverişimiz, çalışan olarak bir işyerinde çalışmamız, kültür ürünlerinin tüketimi (tiyatro, sinema, müze, konser vs) gittikçe artan ölçülerde sanal ortamda gerçekleşecektir. Nitekim örneğin ABD'deki bir işletme telefonla arandığında, "call center" uygulaması ile Hindistan'daki santral cevap vermektedir. Böylece "sanki ABD'deki işletme ile konuşuyormuş gibi" iletişim kurulmaktadır.

Tam anlamı ile sanal bir organizasyonda çalışan birisinin şu sorulara cevap vermesi kolay değildir[125]:

- Benim çalıştığım organizasyon hangisidir?
- Benim işim nedir?
- Bu iş nerededir?
- Benim amirim kimdir?
- Benim kariyerim nedir?

3.11.4. Sanal Organizasyonların Özellikleri

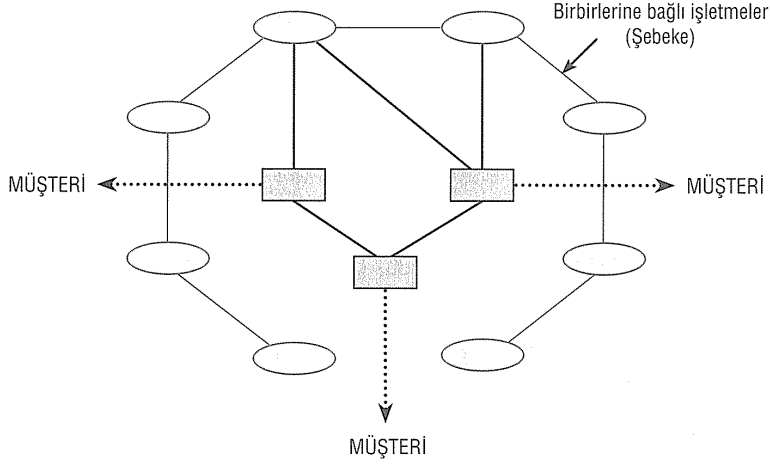
Sanal organizasyonların başlıca özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür:

- En önemli özellik değişik organizasyonların sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkları ortak amaç doğrultusunda kullanmak için iletişim teknolojisi ile birbirine bağlanmış olmalarıdır
- Sanal organizasyon uyum yeteneği (adaptability) yüksek bir organizasyondur. Yapısı ve çalışma tarzı itibariyle müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verecek tarzda çalışabilen bir organizasyondur. Bilgi ve uzmanlık (temel yetenek) bazında değişik mekânlardaki organizasyonları birleştiren sanal organizasyon müşteri ihtiyaçlarına göre en uygun bileşimi bulacaktır. Bunu Şekil – 6'da görebiliriz[126].

En önemli özellik değişik organizasyonların sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkları ortak amaç doğrultusunda kullanmak için iletişim teknolojisi ile birbirine bağlanmış olmalarıdır

Görüldüğü üzere organizasyonların "şebeke" yapısı içinde sayıları arttıkça sanallık da artmaktadır. Bu nedenle esasında her sanal organizasyonun bir şebeke organizasyonu olduğu; fakat her şebeke organizasyonunun sanal bir organizasyon olmayabileceği söylenebilir.

Organizasyonların "şebeke" yapısı içinde sayıları arttıkça sanallık da artmaktadır. Bu nedenle esasında her sanal organizasyonun bir şebeke organizasyonu olduğu; fakat her şebeke organizasyonunun sanal bir organizasyon olmayabileceği söylenebilir.



ŞEKİL 6: SANAL ORGANİZASYON

- Sanal organizasyonlar cevap yeteneği yüksek olan (responsiveness), yani müşteri taleplerine cevap verme süresi kısa olan organizasyonlardır[127]. Esnek üretim (flexible manufacturing) bunun en güzel örneğidir.
- Sanal organizasyonun temeli bilgi ve uzmanlıktır. Bilgi ve uzmanlık iletişim teknolojisi imkânları ile birleştirilir. İletişim teknolojisi (bilgisayar ve bilgisayar şebekeleri kullanımı) aynı zamanda sanal organizasyonların zayıf tarafıdır. Bilgi akışındaki kesilmeler sanal organizasyonun başarısını etkiler.
- Sanal organizasyonun başarısı, şebeke içinde yer alan birimler arasında yüksek derecede güven (trust) olmasına bağlıdır[128]. Esasında yöneticilikte güven unsurunun ne derece önemli rol oynadığı bilinmektedir. Güven unsurunun olmadığı ortamlarda yüksek performansın ortaya çıkması zordur. Güven, en temel tanımı ile tarafların birbirlerinin niyet ve davranışları konusundaki inanç ve anlayışları olarak ifade edilebilir[129]. İletişim kurarak, saygı göstererek, destek olmak suretiyle ve adalet sınırları çerçevesinde hareket ederek tarafların birbirlerine olan güvenlerini artırmaları imkân dâhilindedir. Sanal organizasyonlarda da kişilerarası ilişki ve iletişim, birbirini anlama önem kazanmaktadır[130].

Sanal organizasyonun temeli bilgi ve uzmanlıktır. Bilgi ve uzmanlık iletişim teknolojisi imkânları ile birleştirilir.

- Sanal yapılarda örgütsel unvanlar da önemini kaybetmektedir. Hiyerarşik kademeyi ifade eden unvanlar yerine sadece işin niteliğini ifade eden (pazarlama elemanı, ar-ge mühendisi vs. gibi) unvanlar ortaya çıkmaktadır. Sanal yapıdaki kişiler projeden projeye geçen çalışanlar durumundadır. Her değişimde yeni bir takım (team) içine girmektedirler. Dolayısıyla artık kişilerin hiyerarşik düzeyleri değil, fakat uzmanlıkları önem kazanmaktadır[131]. Sanallık geleneksel yetki ilişkilerini bozmaktadır.
- Sanallık arttıkça işletmeler "içi boşalan" kuruluşlar haline gelmektedir. Bu durumu anlatmak için, daha önce de belirtildiği gibi, "hollow corporation" (içi boş şirket) kavramı kullanılmaktadır. Buna göre işletmeler outsourcing yaptıkça, daha önce şirket içinde yapılan işler dışarıya çıkarılmakta; bu konularda temel yeteneği olan işletmelere gitmektedir. Böylece işletmelerin içi boşalmaktadır[132]. Bu tür uygulamalar çeşitli adlar altında incelenen gelişmelere yol açmaktadır. *Küçülme* (downsizing), *kademe azaltma* (delayering), *şebeke organizasyonları* ve nihayet *sanallaşma*, bu gelişmelerin başlıca örnekleridir.

3.11.5. Sanal Organizasyonlar, Şebeke Organizasyonlar ve Elektronik Ticaret (e-Business, e-Trade, e-Commerce veya B2B-Business to Business, e-Öğretim, e-Medya)

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, sanal organizasyon ile şebeke organizasyonu ve elektronik ticaret arasında yakın ilişki vardır.

Organizasyonlar sanallaştıkça şebeke organizasyonu yapısını kazanmakta veya tersinden bakılırsa organizasyonlar şebeke organizasyonu yapısına doğru gittikçe sanal hale gelmektedir. Aynı şekilde, elektronik ticaret veya daha genel bir ifade ile "internet ekonomisi" (veya bilişim ekonomisi) uygulamaları da bir sanal organizasyon uygulamasıdır.

Organizasyonlar sanallaştıkça şebeke organizasyonu yapısını kazanmakta veya tersinden bakılırsa organizasyonlar şebeke organizasyonu yapısına doğru gittikçe sanal hale gelmektedir.

Sanal organizasyon ile şebeke organizasyonu arasındaki yakın ilişki, bazen bunların eşanlamlı olarak kullanılmasına neden olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. Bu iki kavram arasındaki farklılıklar şöyle özetlenebilir[133].

Şebeke Organizasyon	Sanal Organizasyon
- Her sanal organizasyon bir şebeke organizasyonudur. - Şebeke türü yapılanma geçici de olabilir, kalıcı da olabilir. - Bölünüp eklenme birim bazındadır.	- Şebeke organizasyonunun özel bir şeklidir. - Her şebeke organizasyonu bir sanal organizasyon değildir. - Yapılanma geçicidir, proje bazındadır. Projenin amacına ulaşması ile sona erer. - Lider tek değildir. Projeden projeye ve amaca göre değişir. - Bölünüp eklenme kişiye kadar inebilir.

Aynı şekilde, Türkçemizde elektronik–ticaret olarak adlandırılan uygulama da sanal organizasyonlar ile ilgilidir. Evde otururken sanki bir süpermarketin içinde raflar arasında dolaşıyormuş gibi, bir süpermarket sitesine girip bilgisayar ekranında dolaşmak, beğenilen ve satın alınan ürünler üzerinde "tık"lamak ve bir süre sonra bu ürünlerin eve teslim edildiğini görmek hem bir sanal organizasyon hem de bir e–ticaret uygulamasıdır. Ancak e-ticaret (e-commerce) ile e-işletme (e-business) arasında fark bulunmaktadır. e-ticaret doğrudan mal, hizmet alımı ve ödemelerin elektronik ortamda yapılmasını ifade ederken, e-işletme tüm işletme fonksiyonlarının elektronik ortamda yapılmasını ifade eder. Elektronik ortamda işletme hakkında bilgi verme, iletişim, müşteri şikayeti alma, hammadde satıcıları ve piyasaları izleme, müşteri ilişkilerini yürütme, insan kaynakları uygulamaları vs. e-işletme örnekleridir.

3.12. Seri Uyarlama (Mass Customization)

3.12.1. Üretim (Değer Yaratma) İşindeki Gelişmeler- Bireysel Üretimden Standart-Kitle Üretimine

İşletmelerin temel varlık nedeni olan, insan ihtiyaçlarını giderecek mal veya hizmet üretmek (kısaca değer yaratmak) işi, toplumsal yaşamın "tarım ekonomisi" döneminden günümüz "bilgi toplumu ve globalleşme" dönemine kadar, değişik şekillerde gerçekleştirilmiştir. Tarım ekonomisi döneminde üretim işi genel olarak, insanların kendi ürettiklerini tüketmeleri ya da tüketmek istediklerini (ihtiyaç duyduklarını) kendilerinin üretmeleri şeklindedir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişi sağlayan Endüstri Devrimi ile birlikte üretim işinin şekli de değişmiştir.

Endüstri Devrimi makineleşmeyi (mechanization) geliştirmiş ve büyük üretim merkezlerinde (fabrikalarda) daha büyük miktarlarda ve standart ürünleri üretmek mümkün olmuştur. Böylece insanlar fabrikalarda işçi olarak çalışarak gelir elde etmeye ve ettikleri geliri harcayarak ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri satın almaya başlamışlardır. Elde edilen parasal geliri harcayarak mal ve hizmet satın alınması işi, bir anlamda, "piyasalaşma" veya bugün kullandığımız terimle pazarlama olayının da başlangıcı olmuş ve "üreticiler" ile "tüketiciler" farklılaşmıştır. Başka bir deyişle, Tarım Toplumu döneminde her aile veya birey kendi ihtiyacı kadar ve kendi isteğine göre ihtiyaç duydukları mal veya hizmetleri üretirken, Sanayi Toplumu döneminde büyük miktarlarda üretim yapabilmek mümkün olmuş, bunu sağlayan da ürünlerde standartlaşma olmuştur. "Seri üretim" veya "kitle üretimi" olarak adlandırılan bu yeni üretim tekniğinin temelinde, üretilecek ürünün cinsi, şekli ve

özelliklerinden üretim için kullanılan hammaddelere, üretimde çalışan işçilerin yaptığı işlerden bu işlerin nasıl yapılacağına kadar her safhada oluşturulan "standartlar" bulunmaktaydı. Nitekim Taylorizm olarak adlandırılan yönetim yaklaşımı da bu tarz bir üretim modelini esas almaktaydı. Böyle bir üretim modelinde, ürünün müşteri ile özdeşleşmesi veya üretim yapanın ürün ile özdeşleşmesi imkânı ortadan kalkmıştır. İşbölümü ve uzmanlaşma ile "yürüyen bant – konveyör" üzerinde standart üretim öne geçmiştir.

3.12.2. Standart ve Kitle Üretiminden Seri Uyarlamaya

1980'li yıllarda başlayan bilişim ve telekomünikasyon teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve globalleşme, bir yandan işletmelerin yönetiminde felsefe değişikliklerini ortaya çıkarırken, bir yandan da artan rekabet ortamında başarılı olabilmek için işletmenin fonksiyonel alanları (işletme alt-sistemleri) ile ilgili yeni teknik ve uygulamaların geliştirilmesine neden olmuştur. Bu fonksiyonel alanlardan olan üretim alanında da, hem işletmelerin rekabet gücünü artıracak hem de müşterilerin istediklerini en kısa sürede üretmeye imkân verecek ve aynı zamanda üretim işinde maliyeti azaltacak yeni teknikler uygulanmaya başlamıştır.[134]

Alvin Toffler'in "post-endüstriyel" dönem olarak adlandırdığı bu yeni dönemi karakterize eden ve "Üçüncü Dalga" adını verdiği yeni üretim ilişkilerinde, mal ve hizmet üretim maliyetinin bir kısmı tüketiciye aktarılmakta, yani üretim işinin bir kısmı tüketiciye yaptırılmaktadır. Bu konuda verilen örnekler arasında başta geleni, bankaların ATM sistemlerini geliştirmeleri ve böylece bazı hizmetleri müşterinin kendisinin, kendisi için yapması gelmektedir.[134a]

Globalleşmenin ortaya çıkardığı küresel rekabet ortamında işletmelerin müşterilerini, ürettikleri ürüne yaklaştıran, daha doğrusu üretim sürecini müşteri özelliklerine göre düzenleme esasına dayanan gelişmeler, bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile yaygınlaşmıştır. Bir başka deyişle, artık işletmeler müşterilerine büyük miktarlarda ve standart olarak ürettikleri ürünleri satmak yerine, müşterilerini tanımlama, gruplama ve yakından tanımada değişik yöntemler kullanmaya, üretim faaliyetlerini mümkün olduğu ölçüde her bir müşterinin ihtiyaç ve isteklerine göre düzenlemeye başlamıştır. Bu yaklaşım "kişiselleştirme- personalization" ve "kişiye göre üretim- mass customization" kavramları ile ifade edilmiştir.[134b]

Türkçe yazında "mass customization" kavramını ifade etmek üzere, bizim tercih ettiğimiz "seri uyarlama" yerine bazen "kitlesel kişiye özel üretim", "kitlesel bireyselleştirme" veya sadece "kişiselleştirme" terimleri de kullanılmaktadır.

Seri Uyarlama ile ilgili ayrıntıya girmeden, bilişim ve iletişim teknolojilerinin işletmelerin üretim faaliyetlerinde nasıl kullanıldıklarının ve etkilerinin somut örnekleri olarak aşağıdaki örnekler verilebilir.

1980'li yıllarda bilgisayarların kullanım alanlarının genişlemesinin ilk örneklerinden birisi, üretim faaliyetleri içinde bilgisayarın yoğun bir şekilde kullanılması olmuştur. Bilgisayarlar başlangıçta malzeme stok hareketleri, üretim planlama, ürün ambarı ve dağıtım faaliyetlerinin yürütülmesinde yoğun bir kullanım alanı bulmuştur. Daha sonra fiili imalatı gerçekleştiren makinelerin (CNC tezgahları gibi) bilgisayar kontrolünde çalışması, kalite kontrollerinin bilgisayar yardımı ile yapılması ve nihayet müşteriden siparişin alınmasından, ürünün müşteriye teslimine kadarki tüm aşamaları bir bütün olarak ve karşılıklı ilişki içinde ele alarak "en uygun – optimal" üretimin gerçekleştirilmesine imkân verecek tarzda bilgisayar kullanımı yaygınlaşmıştır. Bu uygulamaların en güzel örneği 1970'li yılların üretim faaliyetlerine damgasını vuran "MRP – Materials Requirements Planning" uygulamalarıdır. Günümüzde bu tür işletme içi kullanımlar "Endüstri 3.0" olarak adlandırılırken, artan küresel rekabet sonucu işletmelerin müşterileri ve ham madde satın aldıkları satıcılarına (suppliers) kadar tüm akışların bilgisayar bazında yapılmasına dayanan "Endüstri 4.0" aşamalarına geçmelerinin gerektiği iş yaşamının tartışılan konuları arasında yer almaktadır.

Kullanılan yeni tekniklerin başında "JIT – Just–in–Time" veya "Tam zamanında" tekniği gelmektedir. Büyük miktarlarda ve seri halde yapılan üretimi aksamadan ve minimum stok miktarı ile gerçekleştirmeyi amaçlayan bu uygulama ile büyük maliyet avantajları sağlanmıştır. Daha sonraları, "istatistik kalite kontrolü" uygulaması şekil değiştirerek *Toplam Kalite Kontrolü*'ne (TQC) ve 6-Sigma kontrolüne dönüşerek, imalattan sonra hatalı ürün aramak yerine, hatalı ürün yapmamak (sıfır hata) ve bu yolla maliyetlerde tasarruf yapmak imkânı doğmuştur. Bugün bu uygulamalar daha da gelişerek, hepimizin bildiği "Toplam Kalite Yönetimi – TQM" şeklini almıştır.

Yeni tekniklerin başında "JIT – Just–in–Time" veya "Tam zamanında" tekniği gelmektedir. Büyük miktarlarda ve seri halde yapılan üretimi aksamadan ve minimum stok miktarı ile gerçekleştirmeyi amaçlayan bu uygulama ile büyük maliyet avantajları sağlanmıştır.

Yine bir diğer gelişme "Computer Aided Design, CAD"; "Bilgisayar Destekli İmalat – Computer Aided Manufacturing, CAM" ve nihayet tasarımdan malın teslimine kadar her aşamanın bilgisayar yönetimindeki süreçler içinde yapılması anlamında "Bilgisayar Yönetiminde İmalat – Computer Integrated Manufacturing, CIM" şeklinde olmuştur. Nümerik Kontrollü Tezgâhlar, Sanayi Robotları, Malzeme Hareketlerinde Otomasyon gibi uygulamalar, hep seri üretimin daha çabuk, daha ucuz ve daha az hatalı olmasını sağlamaya yöneliktir.

Bu alandaki bir diğer gelişme, seri üretim akışı içindeki belirli faaliyet ve yarı mamul şeklindeki ürünleri, bir "imalat hücresi – manufacturing cell" olarak ele almak ve bu imalat hücrelerini ihtiyaç ve arzuya göre birleştirerek, "Esnek İmalat Sistemi – Flexible Manufacturing Systems, FMS" oluşturmak şeklindeki gelişmedir. Üretim faaliyetlerinin "modüler bir yaklaşım" içinde ele alınması da bu modüllerin farklı birleştirilmesi yolu ile müşteri isteklerine göre üretim yapmanın bir yolu olarak ortaya çıkmıştır.[134c]

Yine bir diğer gelişme 1970'lerin önemli bir tekniği olan MRP uygulamalarının kapsamının genişleyerek, sadece imalat faaliyetleri değil fakat diğer fonksiyonel alanları da içine alan ve bunlar arasında koordinasyon sağlamayı hedefleyen "Teşebbüs Kaynaklarının Planlaması – Enterprise Resources Planning, ERP" şekline dönüşmesidir. Bu alandaki yazılımların en bilineni, bu konunun öncülerinden bir Alman firması olan SAP AG'nin geliştirdiği ve SAP olarak bilinen yazılımdır.

"Tedarik Zinciri Yönetimi – Supply Chain Management" bu alandaki bir diğer gelişmedir. Burada da, en uçtaki tedarikçiden en sondaki müşteriye kadar olan akışı koordine ve standardize edecek ve kaliteyi garanti altına alacak tarzda bir iletişim, koordinasyon ve kontrol sağlama amacı vardır.

Yukarıda sözü edilen gelişmelerle ilgili olarak iki hususu belirtmekte yarar vardır. Birincisi, bu teknik ve uygulamaların yoğun bir şekilde bilgisayar ve iletişim teknolojilerine dayanmasıdır. İkincisi ise, başlangıçta sadece fiili imalat faaliyetini kapsayan bu uygulamaların giderek kapsamını genişletmiş, önceleri imalatla direkt ilgili alanları, daha sonra diğer işletme fonksiyonlarını ve nihayet tüm işletmeyi kapsar hale gelmiş olmasıdır. Örneğin bir Tedarik Zinciri Yönetimi'ni sadece üretim alanına has bir uygulama olarak görmek doğru değildir. Bu tarz bir uygulama, tümü ile bir yönetim felsefe ve yaklaşımıdır.

3.12.3. Seri Uyarlama

Yukarıda ele alınan teknik ve uygulamaların ortak hedefi daha kısa zamanda, daha ucuz, daha kaliteli ve müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun be müşteriyi de belli ölçüde üretim faaliyetine katacak şekilde üretim yapmaya yönelik olmalarıdır. Özellikle müşteri isteklerine göre üretim yapmak hedefi, bir noktada, standart ve seri üretim yapmak uygulaması ile çelişmektedir. Bu çelişkiyi ortadan kaldırarak hem seri üretim yapmak hem de müşterilerin farklı arzularını bu üretime yansıta-

bilmek amacı ile örneğin bir "esnek imalat sistemi" geliştirilmiştir. Bu yöndeki gelişme, bugün "seri uyarlama – mass customization" safhasındadır. Burada, üretilen ürünü müşterinin isteklerine göre uyarlama (customizing) söz konusudur. Ancak bunu yaparken, hem standart hem de seri imalattan vazgeçmemek esastır. Bu nedenle bazen bu uygulama "uyarlanmış standartlaştırma – customized standardization" olarak da adlandırılmaktadır.

Müşteri isteklerine göre üretim yapmak hedefi, bir noktada, standart ve seri üretim yapmak uygulaması ile çelişmektedir. Bu çelişkiyi ortadan kaldırarak hem seri üretim yapmak hem de müşterilerin farklı arzularını bu üretime yansıtabilmek amacı ile örneğin bir "esnek imalat sistemi" geliştirilmiştir. Bu yöndeki gelişme, bugün "seri uyarlama – mass customization" safhasındadır.

Seri uyarlama ile ilgili literatür konusunda önemli bir dönüm noktası sayılan J. Lampel ve H. Mintzberg'in "Customizing Customization" başlıklı makalesinde, standardizasyon ile müşteri isteklerine göre uyarlanmış üretim arasındaki ilişkiler zaman boyutu içinde incelenmektedir[135].

Buna göre, bu ilişkiler şöyle bir doğrultu (continuum) üzerinde incelenebilir: Bir uçta "tam *standartlaştırma* – pure standardization" vardır ve Henry Ford'un T Modeli bunun tipik bir örneğidir. "*Bölümlü standartlaştırma* – segmented standardization" bir üretim akışı içinde bazı ürünlerin belirli özellikler itibariyle standartlaştırılmasını ifade eder. Bunu izleyen "*uyarlanmış standartlaştırma* – customized standardization" müşterinin ürünle ilgili bazı isteklerini dikkate alarak imalata yansıtan fakat bütünü itibariyle standart olan bir üretim akışını ifade etmektedir. "*Müşteriye uyarlanmış standartlaştırma* – tailored customization" ise, seri üretim yapmadan önce ürünün prototipinin müşteri isteklerine göre yapılmasını ifade etmektedir. Nihayet doğrultunun diğer ucunda yer alan "*tam uyarlama* – pure customization" ürünün tasarımı da dâhil olmak üzere tüm üretimin müşteri isteklerine göre gerçekleştirilmesini ifade eder.

Seri Uyarlamanın uygulamada nasıl uygulandığı konusunda yapılan bir araştırmada da bu uygulamanın dört farklı şekil ve kapsamda uygulandığı belirtilmiştir.[135a]

Bir üretim yaklaşımı olarak Seri Uyarlama, işletmelere, müşteri isteklerini hemen dikkate alarak üretim yapmak imkânı vermektedir.

Bu araştırmaya göre, Seri Uyarlama'nın dört ayrı şekli bulunmaktadır. Birincisi **"karşılıklı yardımlaşmaya dayanan - Collaborative - Seri Uyarlama'**dır. Bunun esası müşterilerin tam olarak ne istediklerini bilmedikleri veya dile getiremedikleri durumlarda, işletmelerin, müşterilerin karar vermelerine yardımcı olmak üzere bazı hizmetleri standart hale getirmelerine dayanmaktadır. İşletmenin, ürünlerini alan müşterilerinin genel olarak aradığı hususları dikkate alarak hazırladığı bazı standart şablonlarda, müşteri ile görüşme sonucu müşterinin isteğine göre ekleme veya değiştirmelerin yapılması bu "karşılıklı yardımlaşmaya dayanan seri ugulama"nın esasını oluşturmaktadır.

İkincisi, **"değişebilen seri uyarlama**- adaptive mass customization"dır. Burada esas olan, müşterilerin aldıkları ürünü aynen veya değişik şekliyle başka amaçlarla da kullanmak istemeleri halinde uygulanan seri uyarlamadır. Bilişim teknolojisinin, bazı ürünlerin, müşteri tarafından kendi isteklerine göre tasarlanmasına veya kullanılmasına imkan vermesi halinde bu tarz bir seri uygulama kullanılabilmektedir.

Üçüncüsü **"kozmetik -cosmetic- seri uyarlama"**dır. Burada esas olan ürünün tasarım veya içeriği değişmeden sadece "takdim şeklinin" değişik olmasıdır. Ürünün ambalajı, rengi, paket şekli veya sunulduğu promosyon paketlerinin yapısı farklı müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermektedir.

Dördüncüsü ise, **"şeffaf (transparent) seri uyarlama"** olarak adlandırılan ve müşterinin bazı ürünlerin sadece kendisi için yapıldığını bildiği veya gördüğü ürünlerle ilgilidir. Bu konuda tipik örnek

olarak bir iş insanının seyahatlerinde kaldığı bir otelin, bu müşterisinin daha önceki kalışlarından topladığı bilgiler doğrultusunda bu iş insanı için özel yemek veya içki paketi hazırlaması, odasına müşterinin ismi yazılı eşyalar koyması gibi uygulamalar verilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar, bir başka işletme alt-sisteminde de, başka bir isim altında uygulanan ve müşteri memnuniyetini arttıracak ve müşteriye özel hizmet sunmaya imkan verecek bir uygulamayı hatırlatmaktadır. "*Müşteri İlişkileri Yönetimi* – Customer Relations Management CRM" olarak adlandırılan bu uygulamanın da amacı müşterileri ve ihtiyaçlarını yakından tanıyarak, buna uygun ürünler veya hizmetler sunabilmek, bunu da yine seri üretim çerçevesi içinde gerçekleştirmektir

Günümüz koşullarında işletmelerde fonksiyonel alanları birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Her şey müşteri tatminine odaklanmıştır.

Sonuç olarak şu söylenebilir: Günümüz koşullarında işletmelerde fonksiyonel alanları, yani işletme sistemi içinde yer alan alt-sistemleri, birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Tüm alt-sistemler ve bunların oluşturduğu işletme sistemi müşteri tatminine odaklanmıştır. Dolayısıyla, her ne kadar, organizasyonların iç bünyesinde farklı nitelikte işler yapılıyorsa da, müşteri açısından önemli olan, kendisine kaliteli, ucuz ve kısa sürede hizmetin sunulmuş olmasıdır. Bu nedenle, işletmenin iç organizasyonunda olaya bu açıdan bakmayı zorunlu kılan yapısal değişiklikler ve çalışanları bu yöne yönelten yönetim uygulamaları gerçekleştirmek zorunluluğu vardır.

Organizasyonlarda yapılan her iş, hangi fonksiyonel alana girerse girsin, müşteri için bir "katma değer" yaratmak zorundadır.

Bu açıdan bakılınca, seri uyarlamanın esasında büyük ölçüde pazarlama alt-sisteminin bir faaliyeti olduğu söylenebilir. Hatta daha ileri giderek, 'ürün tasarımı bir pazarlamadır, üretim bir pazarlamadır' denilebilir. Yani küresel rekabet açısından bakıldığında, organizasyonlarda yapılan her iş, hangi fonksiyonel alana girerse girsin, müşteri için bir "katma değer" yaratmak zorundadır.

3.13. Balanced Scorecard – Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi, Başarı Karnesi

Organizasyonların, değişen çevre koşulları karşısında rekabet güçlerini artırmak amacı ile önerilen yeni yönetim kavram ve uygulamalarından bir diğeri de "Dengeli Başarı Göstergesi", "Toplam Dengeli Başarı Göstergesi" veya daha uzun bir ifadeyle "Toplam Dengeli Performans Göstergesi Karnesi" olarak adlandırılabilecek "Balanced Scorecard" yaklaşımıdır. 1990'lı yılların başlarında Robert Kaplan ve David Norton tarafından önerilen bu yaklaşım, işletme stratejilerini, uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri (değişkenleri) izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır[136].

İşletme yönetiminde "kontrol", yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak önemli bir rol oynamaktadır. Kontrol işinin esası, bilindiği üzere, planlama safhasında belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını tespit ve varsa sapmaları belirlemektir. Daha sonra bu sapmaların yorumu ile yeni planlar yapılacaktır. İşte Kaplan ve Norton'un "Dengeli Performans Göstergesi" önerisi işe buradan başlamakta ve şöyle bir düşünceden hareket etmektedir: Klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareket ederek ulaşılan sonuçları irdelemektedir. Oysa organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri için en azından iki husus üzerinde durulmalıdır. Bunlardan birincisi sadece finansal nitelikteki göstergelerin değil, fakat işletmenin diğer alanlarına ait göstergelerin de kontrol işinde kullanılması gerekir. Böylece daha "dengeli" veya işletmenin "toplam" performans durumunu gösteren bir tablo elde edilecektir. İkincisi ise, işletmelerin performansını veya başarısını gösteren göstergeler ile izlenen stratejiler arasında bir ilişki kurulmalıdır.

Başka bir deyişle, her strateji, uygulamanın başarısını gösteren belirli "performans göstergeleri"ne bağlanmalıdır. Bu performans göstergelerinin periyodik olarak değerlerini gösteren doküman da, o işletmenin bir anlamda "performans karnesi" olacaktır. Böylece stratejilerin uygulamaya aktarılması ve uygulamanın izlenmesi daha anlamlı olacaktır.

Klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareket ederek ulaşılan sonuçları irdelemektedir.

3.13.1. Strateji Belirleme, Uygulama ve Başarı Göstergeleri

Organizasyonlarda strateji belirleme ve stratejik planlama, özellikle günümüz koşullarında önemini daha da artırmış bulunmaktadır. Konunun bu önemi nedeniyle, "stratejik yönetim", işletme yönetiminin bir konusu olarak sürekli gelişmektedir. Konunun ayrıntısına girmeden, stratejiler, işletmelerin dış ve iç çevre koşullarına bağlı olarak ve kendi misyon ve vizyon anlayışları doğrultusunda, işletme kaynaklarının "hangi alanlara" ve "hangi amaçlar" için tahsis edileceğini gösteren temel tercihleri olarak tanımlanabilir.

Bu temel stratejiler daha sonra, organizasyonun farklı alanlarında değişik "amaçlar"a çevrilecek; çeşitli taktik kararlar ve politikalarla uygulamaya aktarılacaktır. Strateji uygulamaları, iletişim, bilgi sistemleri, organizasyon, önderlik, motivasyon, çatışma yönetimi, değişim, bütçeleme, sistem ve prosedürler gibi çeşitli konuları içeren faaliyetler topluluğudur.

Klasik kontrol uygulamasında, stratejilerin uygulanması sonucu elde edilen sonuçlar, büyük ölçüde muhasebe verileri olarak ele alınarak irdelenmekte, farklılıklar yorumlanmakta ve bir sonraki dönem için kararlar alınmaktadır.

3.13.2. Balanced Scorecard ve Performans Ölçütleri

Dengeli Başarı (performans) Göstergesi Yaklaşımı, amacı itibariyle, hem çeşitli performans göstergelerini kullanan bir kontrol ve performans ölçüm ve değerleme aracı, hem bütünleşik (integrated) bir yönetim aracı ve hem de bir "kurumsal öğrenme" aracıdır. Dengeli Performans Göstergesi Yaklaşımı, stratejik kararların sonuçlarının değerlemesi ile ilgili olarak şu dört alanda hedef belirlenmesini öngörmektedir:

Dengeli Başarı Göstergesi Yaklaşımı, amacı itibariyle, hem çeşitli performans göstergelerini kullanan bir kontrol ve performans ölçüm ve değerleme aracı, hem bütünleşik (integrated) bir yönetim aracı ve hem de bir "kurumsal öğrenme" aracıdır.

- ***Finansal Nitelikli Göstergeler:*** Bunlar strateji uygulamaları sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Bu göstergeler, işletmenin, hissedarlara veya sahiplere nasıl göründüğünü gösterir.
  - ➢ **Satış Gelirlerindeki Büyüme**
    - Satış tutarı ve pazar payı
    - Yeni müşteriler ve pazarlar
    - Yeni ürünler
  - ➢ **Maliyet Yönetimi**
    - Çalışan başına maliyetler
    - Birim maliyetlerdeki düşüşler
    - Aktivite (Faaliyet) Bazlı Maliyetleme (Activity Based Costing) esasına göre ölçümlenen masraf dağılımları
  - ➢ **Varlıkların Kullanımı**
    - Stoklardaki azalma, devir hızı

- Nakit akışı
- Sermaye getirisi
- Verimlilik oranları

- ***Müşterilerle İlgili Göstergeler:*** Bu göstergeler, strateji uygulaması sonucu müşterilerle ilgili olarak beklenen hedefleri göstermektedir. Daha doğrusu, bizim müşterilerimize nasıl göründüğümüzü gösterir. Tatmin olmuş müşteri bizimle iş yapmaya devam eden, bizi başkalarına tavsiye eden ve yeni müşteri getiren müşteridir.
  - **Yeni Müşteriler**
    - Yeni müşteri adedi ve yeni müşterilere yapılan satışlar
    - Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti
    - Müşteri başına ortalama satış ve sipariş miktarı
  - **Mevcut Müşteriler**
    - Bizden ayrılan müşteri sayısı (number of defections)
    - Mevcut müşterilere yapılan satışlardaki artış oranlan
    - Mevcut müşterilerle ortalama işlem sayısı, sipariş sıklığı
  - **Müşteri Kârlılığı**
    - Müşteri başına toplam kârlılık
    - Müşteri veya işlem başına maliyet
- ***İçsel Süreçlerle İlgili Göstergeler:*** Bu göstergeler, organizasyonun iç işleyişinde hangi süreçler itibariyle geliştirmeler yapması veya mükemmellliğe gitmesi gerektiğini gösterecektir.
  - **Tasarım ile ilgili olarak**
    - Yeni ürünler
    - Yeni ürünü pazara ulaştırma süresi
    - Başabaş durumu
  - **Üretim ile ilgili olarak**
    - Hata oranı
    - Üretim (süreç) süresi
    - Üretim maliyeti
  - **Teslimat**
    - Zamanında teslimat yüzdesi
    - Satılacak ürünün olmaması durumu
  - **Satış sonrası**
    - Üç aylık bir süre içinde yeniden sipariş veren müşterilerin oranı
    - Bir yıl içinde yeniden sipariş veren müşteriler yüzdesi
    - Müşteri tatmini
- ***Kurumsal Öğrenme ve Yeniliklerle İlgili Olarak:*** Bu değişkenler değişim ve geliştirme ile ilgili yeteneklerimizi nasıl sürdürülebilir olarak muhafaza edebileceğimizi gösterir. Bu bir anlamda işletmenin bir "öğrenen organizasyon" haline gelmesine yardım edecektir.
  - **Çalışanların yetenekleri**
    - Çalışanların mutluluğu
    - Personel devir oranı
    - Çalışan başına verimlilik, çalışan başına kâr
  - **Bilgi Teknolojileri ile ilgili olarak**
    - Yeni ürünler

- Müşteri ile doğrudan ilişki halindekilerin sahip olduğu müşteri ile ilgili bilgi yüzdesi
- Müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı

➢ **Motivasyon**

- Çalışanların yaptıkları öneriler ve sayısı
- Uygulanan önerilerin sayısı
- Personele verilen ödüller, sayısı ve miktarı
- Temel nitelikteki işleri geliştirmek için gerekli süre

Balanced Scorecard yaklaşımını kullanan işletmeler, kendi bünyelerine uygun olarak yukarıda dört grupta sayılan göstergelere ek olarak başka grup göstergeler de ekleyebilirler. Burada bu göstergeleri kullanmaktan maksat, işletmenin performansını (başarısını) bir bütün olarak ve dengeli bir şekilde (yani örneğin sadece finansal göstergelere bağlı kalmayarak) görebilmektir. Yani bu göstergeler, bir öğrencinin karnesindeki dersler ve aldığı notlar gibi düşünülebilir. Zaten "scorecard" terimi de bir anlamda "karne"yi ifade etmektedir.

Dengeli Performans Göstergeleri ile ilgili olarak, organizasyon içinde bölümler düzeyinde yapılan analizlerle, bölümlerin hedeflere ulaşma derecelerini görmek mümkün olacaktır. Hedeflerine ulaşamayan bölümler, öğrenme süreci içine girerek neden ulaşamadıklarını inceleyecek ve gerekli kararlan alacaklardır.

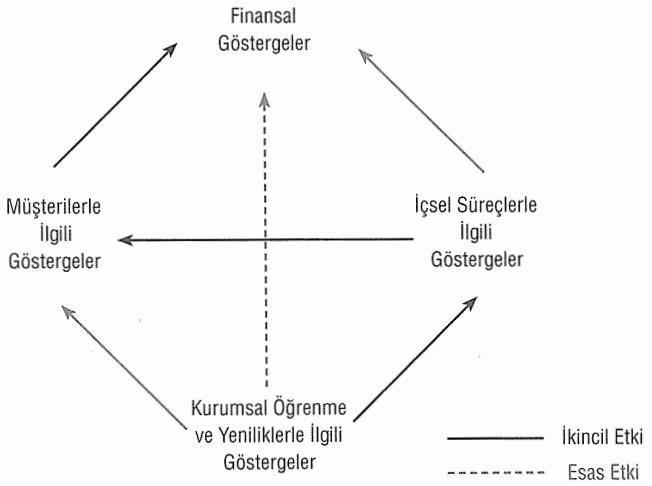
3.13.3. Balanced Scorecard ve Organizasyonlarda Başarı

Stratejilerin Dengeli Performans Göstergesi ölçütlerine dönüştürülmesi ile amaçlar ve alt-amaçlar konusunda işletme içinde ilgili kişilerle iletişim kurmak kolaylaşacaktır.

Böylece, bu yaklaşım kullanılarak:

- İşletmenin vizyonu tüm çalışanlar tarafından bilinir hale gelecektir.
- Hedeflerin tutturulması ile stratejik amaçlara katkı yapılması güvence altına alınmış olacaktır.
- Çalışanların gayretlerini temel hedef ve ölçütler üzerinde toplamalarına imkân verilecektir.

Burada önemli olan husus, başarıyı gösteren temel göstergeler arasındaki ilişkilerdir. Yukarıdaki örnekte, dört grup içinde toplanmış olan bu göstergeler arasında, R. Kaplan ve D. Norton'un Harvard Business Review (1992) makalesinden alınan şu şekildeki gibi bir ilişki kurulabilir (Şekil 7).



ŞEKİL 7: PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Bu şeklin anlamı şudur: Başarının nihai göstergesi olan finansal ölçütlerin alacağı değerler, esasında kurumsal öğrenme (öğrenen organizasyon olma) ile başlamaktadır. Bu durum işletmenin işlevsel (operasyonel) süreçlerini etkilemektedir, yani süreçlerde mükemmellik sağlanması yönüne gidilmektedir. Böylece bir yandan müşteri tatmini artırılarak mevcut müşteriler daha bağlı – sadık (loyal) hale gelmekte, bir yandan da yeni müşterilere ulaşma imkân doğmaktadır. Bütün bunların sonucu olarak da finansal başarı ölçütlerinin değeri yükselmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar, balanced scorecard'ın bir kontrol sistemi olmaktan çok bir "performans yönetim sistemi" veya bir "performansı izleme ve yönetim sistemi" olduğunu göstermektedir. Böyle bir sistemin işleyebilmesi için de, başarı ölçüt ve göstergeleri ile ilgili değerleri kaydeden ve karar vericilere ulaştıran bir bilgi ve iletişim sisteminin mevcudiyeti şarttır.

3.14. Yeni Ekonomi ve Yeşil Ekonomi

İletişim ve bilgisayar teknolojileri ve uygulamalarındaki gelişmelerin, işletmelerin iç ve dış çevresini büyük ölçüde değiştirdiği ve bunun sonucu olarak yönetim ve organizasyon ile ilgili pek çok yeni kavram ve uygulamanın ortaya çıktığı, kitabımızın bu bölümünde açıklanmaya çalışılan hususlardır.

İşletmelerin dış çevresindeki bu değişiklikleri ifade etmek üzere kullanılan kavramlardan birisi de "yeni ekonomi" kavramı olmuştur. Dolayısıyla yeni ekonomi olarak ifade edilen, yeni çevre koşullarından oluşan ortamda, işletmeleri yönetmek için kullanılan kavram, yaklaşım ve araçların da değiştiği, daha doğrusu değişmesi gerektiği ileri sürülmüştür.

Bu çerçevede geliştirilen kavramlardan bir diğeri de Yeşil Ekonomi veya aynı anlamda kullanılan "Sürdürülebilirlik", "Çevre Dostu İşyeri", Çevreye Duyarlı İşletme "kavramlarıdır. Bu kavramların ana fikri işletme faaliyetlerinin doğal çevreye zarar vermeden, doğayı tahrip etmeden yürütülmesidir.

3.14.1. Yeni Ekonomi ve Özellikleri

Yeni ekonomi kavramı, çok kullanılmakla beraber, her kullananın farklı anlam yüklediği bir kavram olmuştur. Bazıları bu kavramla internet uygulamalarını, bazıları özellikle e–ticaret uygulamalarını, bazıları her türlü bilgisayar uygulamalarını, bazıları da mevcut organizasyonların bilgisayarlaşmasını ifade etmektedir. Bu nedenlerle bazen "yeni ekonomi" yerine, aynı anlamı ifade edecek tarzda, "dijital ekonomi", "internet ekonomisi", "bilgi ekonomisi" veya "şebeke (ağ) ekonomisi" gibi kavramların da kullanıldığı görülmektedir.

Bazen "yeni ekonomi" yerine, aynı anlamı ifade edecek tarzda, "dijital ekonomi", "internet ekonomisi", "bilgi ekonomisi" veya "şebeke (ağ) ekonomisi" gibi kavramların da kullanıldığı görülmektedir.

Yeni ekonomi kavramı, 1980'li yılların ortalarından başlayarak, ekonomiyi ve ekonomik yaşamın hücreleri olan işletmelerin yapılanma ve işleyişlerini etkileyen kalitatif ve kantitatif nitelikteki değişmeleri ifade etmektedir. Bu değişmelerin ortak özelliği iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun kullanımı ile "bilgi" yaratma ve kullanımının ön plana çıkmış olmasıdır. Bilgi yaratma, dolaştırma ve kullanma ile ilgili faaliyetler, genel anlamı ile hizmetler, ekonominin sürükleyici sektörü olarak belirmiştir.

Ekonomik faaliyetin temeli olan "değer yaratma" ve "değişim", fiziki anlamda değer yaratma (üretim) ve yaratılan ürünün fiziksel olarak el değiştirmesi faaliyetleri yanında; yukarıda sözü edilen teknolojileri kullanarak ve yenilikler (inovasyon) yaparak, değer olarak bilgi yaratmak, bilgiyi kullanarak fiziksel akımları (hammadde – imalat – satış) yönlendirmek ön plana geçmiştir. İşletmeler global-

leşme, temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma gibi uygulamalarla fiziki akımlardan uzaklaşarak, bunları "başka işletmelere" aktarmaya; kendileri de daha çok "bilgi yaratma" ve bilgiyi kullanarak fiziksel akımları yönlendirme"ye başlamışlardır. Yeni ekonomide, "bilgi" en fazla katma değeri olan output olmuştur.

Pazarların genişlemesi ve bölümlere ayrılmanın artması, hızlı teknolojik değişmeler ve rekabetin hiç beklenmeyen ülkelerden ve yönlerden gelmesi, pek çok sanayi dalında, rekabet avantajı sağlamanın temel yolu olarak öğrenmeyi, yaratıcılığı ve uyumu ön plana çıkarmıştır. Böylece, işletmeler daha bilgi yaratıcı, esnek yapılı, girişimcilik özelliği fazla, insan unsurunu esas kaynak kabul eden ekonomi birimleri haline gelmiştir.

Yeni ekonomide, "bilgi" en fazla katma değeri olan output olmuştur.

Yeni ekonomi olarak adlandırılan faaliyetlerin ana özellikleri olarak şunlar belirtilebilir[137]:

- Bilgi yaratma, bilgiyi dağıtma ve paylaşmanın bu faaliyetlerin ana karakteri olması
- Yaygın bilgisayar kullanımı ve bilginin en son iletişim teknikleri ile dağıtımı
- Bilgiyi üreten insan kaynağının "entelektüel sermaye" olarak ele alınması ve değerlenmesi
- İşletme faaliyetleri içinde yoğun bir "outsourcing" uygulamasının varlığı
- İşletmeler arası stratejik birlikteliklerin ve şebeke organizasyonlarının ağırlıklı olarak kullanılması
- Takım bazında çalışma ve yönetimin ağır basması
- İşletmelerin fiziksel üretim ve imalat işlerinden çok hizmet işleri ile uğraşmaları
- Dijitalleşmenin hâkim olması, bilginin "bit"lerle taşınan dijital formda olması
- Üretici–tüketici arasındaki interaktif ilişkiye imkân veren teknolojilerin kullanılması

Bu özellikleri taşıyan işletmeler "yeni ekonomi" işletmeleri olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla bu kavram, tüm ekonomi içinde, belli özellikleri gösteren ve belirli alanlarda (hizmetler) çalışan işletmeler topluluğunu ifade eden bir kavram olmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken en önemli konu, "eski ekonomi" işletmeleri olarak adlandırılabilecek işletmelerin, bu "yeni ekonomi" işletmeleri karşısındaki durumlarıdır. Bu konuyu aşağıda ele alacağız.

3.14.2. Bir Çevre Faktörü Olarak Yeni Ekonomi ve Eski Ekonomi

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, yeni ve eski ekonomi kavramları, bizatihi bir ekonominin "eskidiği" veya "yenilendiği" anlamına gelmemektedir. Bu kavramlar, aynı ekonomi içinde faaliyet gösteren işletmelerin, müşteri için değer yaratma, müşterilerle ve çalışanları ile ilişkileri, iş yapma usulleri, davranış şekilleri, yönetim usulleri vs. gibi açılardan farklılıklar gösterdiklerini ifade etmektedir. Bu farklılıklara göre de işletmeleri "yeni ekonomi işletmeleri", "eski ekonomi işletmeleri" olarak iki ayrı grupta toplamak mümkündür.

Eski ekonomi işletmeleri olarak adlandırılabilecek ve daha çok "sanayi çağı" anlayışı ile çalışan büyük ölçüde fiziksel imalat ile uğraşan işletmeler, yeni ekonomi işletmelerinin özelliklerini kazanmaya çalışmaktadır.

Eski ekonomi işletmeleri olarak adlandırılabilecek ve daha çok "sanayi çağı" anlayışı ile çalışan büyük ölçüde fiziksel imalat ile uğraşan işletmelerin, bir çevresel faktör olarak yeni ekonominin ortaya çıkması karşısındaki durumları nedir? Başka bir deyişle, eski ekonomi işletmelerinde, yeni ekonomi olayı karşısında, ne gibi değişiklikler olmakta, işletmeler bundan nasıl etkilenmektedir? Burada asıl tartışılması gereken husus budur.

Bu soruya cevap olmak üzere, genel olarak denilebilir ki, eski ekonomi işletmeleri de, yeni ekonomi işletmelerinin özelliklerini kazanmaya çalışmaktadır. Yani eski ekonomi işletmeleri de, bilgisayar şebekeleri altyapısı ile outsourcing, şebeke organizasyonlarına girme, seri uyarlama, esnek imalat, e–ticaret, takım bazında organizasyon ve benzeri işletmecilik uygulamalarını kullanmaya başlamışlardır. Hatta bazı imalat ağırlıklı işletmeler, fiili imalat işlerini başka işletmelere devrederek (outsourcing) hem daha küçük ve esnek bir organizasyon yapısına kavuşmuş, hem de bilgi yaratan ve kullanan organizasyonlar haline gelmiştir. Başka bir deyişle, eski ekonomi işletmeleri, iş yapma ve yönetim usullerini değiştirmeye başlamıştır. Yeni ekonomi işletmelerinin özelliği, bilişim teknolojilerini kullanarak, inovasyon, yenilik, değişim ve entelektüel sermaye ağırlıklı çalışmalardır.

Yeni ekonomi alanında çalışan işletmeler ile eski ekonominin lideri olan işletmeler karşılaştırıldığında ortaya ilginç manzaralar çıkmaktadır. Yeni ekonominin önde gelen firmaları olan Microsoft, Cisco Systems, Dell Computer ve Lucent Technologies gibi firmaların kârlılıkları, piyasa değerleri, örneğin General Motors gibi bir firmayı geçmiş bulunmaktadır. Yeni ekonomi firmalarından Celemi Company'nin entelektüel sermaye gibi "görünmeyen kaynakları" finansal tablolara yansıtma çaba ve yöntemleri, yeni ekonomideki "değerleme" sorularına cevap aramaya bir örnektir.

Sonuç olarak denilebilir ki, iletişim ve bilgi teknolojisi ile ilgili işletmelerin ekonomi içindeki sayı ve ağırlıkları değişmektedir. Ayrıca bu tür işletmelerin organizasyon yapıları, iş yapma ve yönetim usulleri, "sanayi çağı"nın eski ekonomi işletmelerine göre büyük farklılık göstermektedir. Sonuçta, bu eski ve yerleşik firmalar da yeni yönetim kavram ve uygulamalarını kullanacak tarzda yönetim anlayışlarını ve organizasyon yapılarını değiştirmeye başlamış bulunmaktadır.

Yeni ekonomideki en önemli değişimlerden birisi de "güç"ün el değiştirmesidir. Sanayi toplumunda "güç" parasal anlamda sermayeye sahip olanda iken, bilgi toplumunda "güç" entelektüel sermayeye sahip olana geçmiştir[138].

3.14.3. Yeşil Ekosistemi

Endüstri Devrimi ile birlikte üretim faaliyetleri hızla büyüyerek gelişmiş ve hemen her ülke ekonomik kalkınma ve sanayileşme hedefleri doğrultusunda yatırımlar yaparak üretim faaliyetlerini genişletmiş ve geliştirmiştir. Ancak bunlar yapılırken doğal çevreye verilen çeşitli zararlar ve doğal kaynakların tükenmesi konuları fazla dikkate alınmamıştır. Ekonomik büyüme ile birlikte tüketimin artması sonucu 1960'lı yıllardan itibaren doğal çevrenin korunması gerektiği, dünya kaynaklarının sınırlı olduğu, üretim faaliyetlerinin doğal çevreyi kirletmemesi ve tahrip etmemesi gerektiği, aksi halde bir süre sonra doğal kaynakları bulmak zorlaşacağı için işletmelerin faaliyetlerini eskisi gibi sürdüremeyecekleri gibi konular tartışılmaya başlanmış ve bu konularda yapılan araştırma ve incelemeler artmaya başlamıştır. Bunlardan en çok etki yapanlar arasında 1966 da İktisatçı Kenneth E. Boulding'in "The Economics of the Coming Spaceship Earth" başlıklı kitabı ile Dünya kaynaklarının kullanımını inceleyen bir düşünce kuruluşu olan Roma Kulübü'nün (Club of Rome) 1972 de yayınladığı ve İstanbul İşletme Fakültesi tarafından dilimize çevrilen "Ekonomik Büyümenin Sınırları" - Limits to Growth" kitabı sayılabilir.

Modern -Sonrası yönetim düşüncesi çerçevesinde geliştirilen ve dünya kaynaklarının kullanımında israfı önlemek, azalma hızını yavaşlatmak, alternatif ve doğayı etkilemeyen kaynaklar bulmak, doğal çevreyi bozmayacak ve kirletmeyecek üretim teknolojileri kullanmak gibi bireysel düzeyde, işletmeler düzeyinde ve ülke düzeyinde geliştirilen her fikir ve uygulama "yeşil" başlığı altında ele alınmakta ve "sürdürülebilirlik" ana hedef olmaktadır. Bu çerçevede, faaliyetlerinde çevreye verdikleri zararı en aza indirmeyi gaye edinen ve "çevre dostu" anlayışını kurum kültürü-

nün bir boyutu yapan işletmeler de "yeşil işletme" veya "çevreye duyarlı işletme" olarak adlandırılmaktadır[138a].

İşletmelerin "çevre" konusu ile ilgilenmeleri, yasal zorunluluk şeklinde olanlar hariç (örneğin işletme taşıtlarının emisyon limiti, gıda işletmelerinde kullanılabilecek katkı maddeleri oranı veya kirli su arıtma tesisi zorunluluğu gibi), başlangıçta "sosyal sorumluluk" faaliyetleri adı altında ele alınırken, artık bu tür faaliyetler de işletmelerin yıllık Faaliyet Raporlarında ayrı başlık halinde belirtilmesi gereken faaliyetler olarak ele alınmaya başlanmıştır. Ülkemizde bu konudaki başlangıç olarak *Gümrük ve Ticaret Bakanlığı- Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik* gösterilebilir. TİSK'in yapmış oduğu bir araştırmaya göre ülkemizde de finansal olmayan bilgilerin raporlanma oranı %25.51'i bulmuş durumdadır. Bu konuda Birleşmiş Milletler tarafından da vurgulanmakta ve Avrupa Birliği ülkelerinde sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk, çevre gibi konuların halka açık şirketlerin finansal olmayan raporlarında açıklanması zorunluluk haline gelmiştir[138b].

Sürdürülebilirlik veya "yeşil" konusunda her ülkenin kendi içindeki ulusal gayretleri yanında bazıları Birleşmiş Milletler yönlendirmesi veya çerçevesinde olmak üzere uluslararası çeşitli konferans, toplantı ve yayınlarla konunun gündemde kalması sağlanmakta, yenilikler ve arayışlar paylaşılmakta ve ülkeleri bağlayıcı olacak çevre konulu anlaşmalar geliştirilmektedir. Bu tür faaliyetlerin en geniş kapsamlı olanlarına örnek olarak şunlar belirtilebilir[138c]:

- 1972 Stockholm Konferansı.- Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı
- 1987 Brundtland Raporu- Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, Ortak Geleceğimiz Raporu
- 1992 Rio Zirvesi- Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı
- 1992 Avrupa Birliği 5. Eylem Raporu
- 1995 Habitat I İstanbul Toplantısı- Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Programı
- 1996 Habitat II Zirvesi - Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Konferansı
- 1997 Rio+5 Zirvesi - Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı
- 1997 Kyoto Protokolü
- 2002 Rio+10 Johannesburg Zirvesi -Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı
- 2012 Rio+20 Zirvesi- - Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı

Yeşil Ekonomi'nin güncel ana konuları arasında şunlar sayılabilir: düşük karbon ekonomisi, yenilenebilir enerji kaynakları, fosil yakıt kullanımının azaltılması, alternatif enerji kaynaklarının bulunması, enerji kullanımında israfın azaltılarak verimin arttırılması, her türlü geri dönüşüm faaliyetlerinin genişletilmesi, karbondioksit salınımının azaltılması, doğal çevreyi, havayı ve suyu kirletmeyecek üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, tarım ilaçlarının kullanımında titizlik ve ilaçsız üretimin özendirilmesi, gıda israf ve atığının azaltılması, ürünlerin "çevreci" olması

Sonuç olarak bu kitabın çerçevesi içinde söylemek istediğimiz, işletmelerin yönetimi ile ilgili olarak geliştirilen ve kitabımızda Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Kavramlar çerçevesi içinde ele aldığımız Yeni Ekonomi ve Yeşil Ekonomi kavramları da, diğerleri gibi, küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet gücünü arttırabilmeleri için uymak zorunda kaldıkları (veya kalacakları), doğal, sosyal, ekonomik ve teknolojik çevre koşulları ile ilgili kavramları ifade etmektedir.

3.15. Yönetişim–Kurumsal Şirket Yönetimi (Corporate Governance)

1990'lardan itibaren İşletme Yönetimi literatüründe kullanılmaya başlanan, daha sonra hızla genişleyerek ülkeler, hükümetler ve OECD gibi birlikler tarafından benimsenen ve uygulanması için yerel düzenlemeler yapılan bir diğer yeni kavram, Türkçemizde kullanıldığı şekli ile *Yönetişim* veya *Kurumsal*

Şirket Yönetimi (veya bazen kısaca kullanıldığı gibi Kurumsal Yönetim) kavramı olmuştur. Yönetişim terimi Yönetim, Etkileşim ve İletişim terimlerinin birleşiminden oluşan türetilmiş bir terim ve kavram olarak ülkemizde de kullanılmaya başlanmıştır. Bu yeni terim İngilizcedeki Corporate Governance karşılığı olarak kullanılmaktadır.

3.15.1. Yönetişim Kavramının Doğuşu

Bir ülkenin refah düzeyinin Gayri Safi Milli Hâsılası'na, ülke vatandaşlarının refahının da Fert Başına Milli Gelir miktarına bağlı olduğu bilinmektedir. Bu değişkenler de ülke içinde yapılan üretim ve yaratılan gelir ile ilgilidir. Bir ülkede üretimi yapan işletmelerdir. Bu üretim sonucu yaratılan gelir iktisadi faktör sahipleri arasında paylaşılacaktır. Ülke vatandaşları harcamalarından artırarak tasarruf ettikleri gelirlerini bankacılık veya sermaye piyasaları kanalı ile tekrar işletmelerin kullanımına vereceklerdir. Sermaye veya kredi şeklinde bu tasarruflarla yeni yatırımlar yapılacak ve hem üretim hem gelir düzeyi daha yükselecektir. Böylece görüleceği üzere işletmeler, toplumun temel önemde kurumları olmuştur. Başarısız ve zarar eden işletmelerden oluşan ekonomiler gelir düzeyini yükseltmek yerine düşüreceklerdir.

İşletmelerin bu önemi nedeniyle devlet daima işletme faaliyetlerini düzenleyici önlemler almıştır. Ancak bu önlemlerin pek çoğu, devletin işletmelerin kârından aldığı "vergi" gelirine ilişkin olmuştur. Ancak küreselleşme ile birlikte diğer üretim faktörleri gibi sermayenin de ülkeler arasında kolayca hareketi söz konusu olmuştur. Bu arada özellikle Uzak Doğu ülkelerinde sermaye piyasalarından kaynaklanan ekonomik krizler pek çok ülkeyi tehdit etmiştir. Bir diğer faktör de işletme yöneticilerinin, kendilerine verilen fonları kötü kullanmaları, suiistimaller, işletmenin durumunu iyi gibi gösterip içini boşaltmaları, devleti ve işletme meslek organizasyonlarını harekete geçirmiş ve sadece "vergi" endişeli düzenlemelerin yetmediği anlayışına gelinmiştir. Yönetişim anlayışı ile işletmeler bir anlamda "toplumun sermayesini kullanan" birimler olarak görülmüş, dolayısıyla bu işletmelerin yönetimi ile ilgili daha detaylı düzenlemeler yapma ihtiyacı belirmiştir.

İşletmeler adeta "toplumun sermayesini kullanan" birimler olarak görülmüş, dolayısıyla bu işletmelerin yönetimi ile ilgili daha detaylı düzenlemeler yapma ihtiyacı belirmiştir.

Burada ağırlık, işletme faaliyetlerini yönlendiren tepe yönetim organı olan yönetim kurullarının çalışma düzenine verilmiş ve bu kurulların nasıl karar almaları gerektiği, hangi bilgileri ne zaman ve nasıl açıklamaları gerektiği, hangi gruplarla (paydaşlar, hissedarlar, çalışanlar, devlet, kamuoyu, finansal kuruluşlar vs) iletişim kurması gerektiği ve etkileşim içinde olması zorunluluğu belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece bir "kurum" olarak işletmenin (corporation) toplumun çıkarlarını nasıl gözetmesi gerektiği ve nasıl yönetilmesi gerektiği (governance) ile ilgili ilkeler belirlenmiştir. Böylece bu ilkeler topluluğundan oluşan *Corporate Governance* kavramı, dilimizde de *Kurumsal Yönetim* veya *Yönetişim* kavramı doğmuştur.

Nitekim 1995'te, belli başlı kurumsal yatırımcılar, yatırımcı temsilcileri, finansal aracı kuruluşlar, şirketler ve birtakım akademisyen tarafından ICGN – The International Corporate Governance Network kurulmuştur. Amacı, uluslararası düzeyde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini sağlamak olan bu kuruluşun geliştirdiği ilkeler 1999'da OECD tarafından da kabul edilerek OECD Principles of Corporate Governance olarak yayınlanmıştır. Ülkemizde de TÜSİAD bu ilkeleri bir kitapçık olarak yayınlamıştır[139].

Görüldüğü üzere Kurumsal Yönetim kavramı, devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kreditörler nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf davranmasını amaçlamaktadır. Hatta bazı yazarlara göre, eğer Kurumsal Yönetim ilkeleri uygulanmış olsaydı belki

de Asya ülkelerindeki ekonomik krizler ya ortaya çıkmayacaktı veya "salgın" halini alıp diğer ülkelere yayılmayacaktı[140].

Kurumsal Yönetim kavramı, devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kreditörler nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf davranmasını amaçlamaktadır.

3.15.2. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal Yönetim ilkeleri, esas itibariyle, işletmelerin üst kademe yönetim organlarının, işletmelerinin faaliyetlerine ilişkin kararları verirken neleri dikkate almaları, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içinde dikkate almaları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları gerektiği ile ilgili kurallar toplamıdır.

Bu anlamda olmak üzere başlıca ilkeler özet olarak şunlardır[141].

- Hissedarların hakları: Şirketlerdeki hissedar hakları korunmalıdır.
- Hissedarların adil muamele görmesi güvence altına alınmalıdır.
- İşletmeler, işletme faaliyetlerinden doğrudan çıkarı olan grupların (stakeholders) haklarını yasaların öngördüğü şekilde tanımalı, bunlarla etkin işbirliği yapmalıdır.
- İşletmeler, mali durum, mülkiyet ve performans ile ilgili olarak zamanında ve doğru açıklamalar yapmalıdır.
- Yönetim kurulları etkin çalışmalı, işletmenin tüm stratejik kararlarını denetlemeli, işletme faaliyetlerini yönetimde icra sorumluluğu taşıyanlardan bağımsız olarak denetlemelidir.

Burada özet olarak ve başlık halinde verilen bu ilkelerin ayrıntılı açıklamaları vardır. Burada bizi ilgilendiren husus şudur: Kurumsal Yönetim konusunda en iyi bir model yoktur. Bu kavramın temeli işletmelerin, hissedarlarına ve paydaşlarına (bazen paydaş yerine "yarardaş" terimi de kullanılmaktadır) karşı şeffaf olması, işletmenin gerçek durumunu yansıtması, bunların haklarını koruması, bu konuda etik ilkelerine uyması ve sorumlu davranması bekleyişine dayanmaktadır. Yani bir anlamda Kurumsal Yönetim, işletmelerin "iyi sosyal vatandaş" olmalarını öngörmektedir.

Kurumsal Yönetim ilkeleri, esas itibariyle, işletmelerin üst kademe yönetim organlarının, işletmelerinin faaliyetlerine ilişkin kararları verirken neleri dikkate almaları, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içinde dikkate almaları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları gerektiği ile ilgili kurallar toplamıdır.

3.16 İşletme Ekosistemi

a. Ekoloji ve Ekosistem

Ekoloji ve ekosistem kavramları, kökeni itibarıyla biyoloji ve zooloji bilim dallarında kullanılan kavramlardır. Bu kavramların ilk defa ne zaman ve kim tarafından kullanıldığı konusunda değişik görüşler bulunmaktadır. Bunlara göre biyoloji biliminin bir dalı olarak ekoloji terimi ilk defa 1825 de Fransız Adolphe de la Malle tarafından kullanıldığı belirtilirken[142], bir başka görüşe göre ekosistem teriminin yazılı literatürde ilk defa 1935 de A.G. Tansley tarafından kullanıldığı belirtilmekte[143] ve yine bir başka görüşe göre de ekosistem terimi ilk defa Alman Zoolog Ernst Haeckel tarafından 1869 da kullanılmıştır[144]. Ekoloji ve ekosistem kavramları, özü itibarıyla, doğada yaşayan canlılar arasındaki karşılıklı ilişkilerle ilgilidir. Ekoloji doğada yaşayan canlılar ile yaşadıkları çevre (ortam) arasındaki

karşılıklı ilişkileri inceleyen bilimsel disiplindir. Bu disiplin bünyesinde fizyolojik ekoloji, popülasyon ekolojisi, topluluk (insan-human) ekolojisi ve ekosistemler ekolojisi olmak üzere dört ayrı çalışma alanı bulunmaktadır. Bunlardan fizyolojik ekoloji çevre koşullarının belirli canlılar üzerindeki etkilerini incelerken, popülasyon ekolojisi bir çevrede yaşayan canlıların miktar ve dağılımı ile bunu etkileyen çevre koşulları arasındaki ilişkileri incelemektedir. Topluluk ekolojisi belli bir bölgede yaşayan canlı sayısı ile o bölgedeki çevre koşulları arasındaki ilişkileri incelerken, ekosistemler ekolojisi ise yaşayan tüm canlı (biyotik) ve cansız varlıklar (abiyotik) unsurlar (sıcaklık, coğrafi koşullar, su durumu, mineraller, gazlar, meteorolojik koşullar gibi) arasındaki ilişkileri incelemektedir.

Kitabımızın bir önceki Organizasyonlarda Çevreye Uyum (Adaptasyon) Ve Değişimle İlgili Yaklaşımlar kısmında ele aldığımız Popülasyon Ekolojisi kavramı ve bu doğrultuda ileri sürülen görüşler, canlı bir varlık olarak kabul edilen organizasyonlar ile bunların içinde faaliyette bulundukları endüstri dalı arasındaki ilişkileri inceleyen bir modern-sonrası yönetim ve organizasyon yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, Popülasyon Ekolojisi, özet olarak, bir endüstri dalının (yani çevrenin) sahip olduğu kaynaklar ve koşullar (hammadde, para, malzeme, müşteri, rakipleri rekabet özellikleri gibi) ile o endüstri dalındaki organizasyon sayısı arasındaki ilişki ve dağılımı inceleyerek, aynen doğal çevre koşullarına uyum sağlayamayan canlıların hayatiyetinin sona ermesi gibi, endüstri dalının koşullarına uyum sağlayamayan organizasyonların yaşamlarının sona ereceğini (iflas, kapanma, el değiştirme gibi) ileri sürmektedir. Burada önemli nokta, endüstri dalındaki organizasyonların birbirlerinden bağımsız olmaları ve ayrı firmalar olarak müşterileri için "değer" ifade eden ürünler üretmeye çalışmalarıdır.

Ekosistem kavramı ise ekoloji kavramı içinde ele alınan ve esas itibarıyla bir coğrafi çevrede yaşayan canlı varlıklar ve bulunan cansız (non-living, abiyotik, fiziksel ve kimyasal) unsurların kendi aralarında ve çevrenin koşulları arasındaki ilişkileri inceleyen disiplindir. Yönetim ve organizasyon alanında kullanılan modern-sonrası bir kavram olarak ortaya çıkışı, büyük ölçüde artan küresel rekabet, gelişen bilgi ekonomisi ve bilişim teknolojilerinin geliştiği bir ortamda, müşteriler için "değer yaratabilmenin" ve rekabette başarılı olmanın inovasyondan geçtiğinin görülmesine bağlı olduğu söylenebilir. Bunun sonucu olarak belirli bir ürünü üretebilmek için (özellikle ileri teknoloji ürünleri için) işletmelerin bilgi ve üretim güçlerini birleştirmelerinin anlaşılması ile belirli coğrafi bölgelerde, müşteriler için değer ifade eden ürünleri "ortaklaşa" üretebilmek için birbirinden bağımsız işletmeler olmakla beraber yaşamları birbiri ile ilişkili ve birbirini bağlı olan işletmeler topluluğu ortaya çıkmıştır. Bu durumu bir ekosistem olarak tanımlayarak "işletme ekosistemi" (business ecosystem) kavramını yönetim yazınında 1993 de ilk defa kullanan James F. Moore olmuştur.[145]

b. İşletme Ekosistemi

Küresel rekabet ortamında başarılı olabilmek için işletmelerin bir birleri ile kurdukları ilişki ve birliktelikleri ifade etmek üzere literatürde, meta-organizasyon, stratejik birlikler, değer yaratıcı gruplaşmalar (value constellations), değer şebekeleri (value networks) gibi kavramlar kullanılmıştır. İşletme ekosistemi olarak ifade edilen kavramda, belirli bir ürünü üretebilmek için, o ürünün ortaya çıkması için gerekli bilgi, donanım, araştırma gibi sahip oldukları özellikleri bir araya getirerek, değer yaratabilmek için ortak olarak çalışan işletmelerden oluşan bir grup söz konusudur. İşletme ekosistemine verilen tipik örnek ABD deki Silicon Valley örneğidir.

İşletme ekosistemi kavramının arkasındaki fikir, belirli uzmanlık özellikleri olan bağımsız işletmelerin, belirli ürünlerin üretilebilmesi için bu uzmanlık özelliklerini birleştirerek değer yaratmaları, böylece hem kendilerinin başarılı olmaları hem de ekonomik büyümeyi sağlamaya yardımcı olmalarıdır.[146] Burada önemli olan, yeni fikirler geliştiren, inovasyon yapan, melek yatırımcılarla gelişen yeni kurulan küçük işletmelerin de, yeni geliştirilecek ürün için ortaklaşa paylaşıma, sorun çözmeye,

çabaya katılmalarıdır. Bu açıdan bakılınca, İşletme Ekosistemi içinde yer alan işletmelerin şu dört önemli özelliği olduğu görülür.[147]

* belli konularda bilgi ve uzmanlığa sahip olma
* ekosistem içinde yer alan diğer işletmelerin sorunları ve faaliyetlerini tamamlayıcı bir uzmanlığa sahip olma
* ürün üretme çabaları içinde ekosistem içindeki diğer işletmelerle birlikte karşılıklı olarak kendilerini geliştirme
* uzmanlıklarının ve teknolojilerinin kullanımını konusunda diğer işletmelerin çalışma ve teknolojilerine bağımlı olma

Dolayısıyla bir işletme ekosistemi içinde değer yaratma (yani yeni bir ürünün ortaya çıkması), ancak ekosistem içinde yer alan işletmelerin karşılıklı ilişkileri ve birbirlerinin sorunlarının çözümüne yardımcı olabilmeleri ve birbirlerini tamamlamaları ile mümkündür. Bunun anlamı, her biri bağımsız bir işletme olmasına rağmen, ekosistem içindeki işletmeler arasında sembiyotik (yaşamlarının birbirlerine bağlı olması- symbiosis) ilişkinin varlığı ve gelişmelerinin birbirlerine bağlı olmasıdır. Bunun sonucu da işletmelerin tek tek başarılı olmalarının, kendi uzmanlıklarından çok, ancak bu birlikte yaşamın başarılı olmasına, yani müşteri açısından değer ifade eden ürünlerin ortak çaba ile üretilmesine bağlı olmasıdır.

Bir ekosistemin başarılı olması, bu başarının sürekli olacağı anlamına gelmemektedir. Çünkü bu başarı kısa süreli olabilir. Artan küresel rekabet ortamında, başka bir ekosistem içinde, müşteri için daha fazla değer ifade eden daha yeni bir başka ürün geliştirilebilir. Bunun için ekosistemlerin başarılı olması, yeni bir ürünü üretmekle bitmemektedir. Bu ürünün sürekli olarak geliştirilmesi, yenilenmesi zorunluluğu vardır. Bu süreç içinde ekosisteme yeni işletmeler katılabileceği gibi, mevcut işletmelerden bazılarının da ekosistem dışına çıkması mümkündür.

Bir ekosistemin oluşma ve gelişmesini dört aşamada görmek mümkündür. Doğuş, büyüme, liderlik ve final aşamaları. Doğuş aşaması, belirli teknolojilere sahip işletmelerin yeni bir ürün üretebilmek amacıyla bir araya gelmeye başlamalarını, büyüme aşaması, hedeflenen ürün fikrinin gerçekleştirilebilmesinin şartlarının, gereklerinin görülüp test edilerek ürünün üretilmesini, liderlik aşaması ekosistemin başarılı ve karlı olmasını, final aşama ise ekosistemin kendini yenileyerek daha yeni bir ürün için çalışmaya başlaması veya dağılması anlamındadır[148].

İşletme ekosistemlerine örnek olarak mobil(cep) telefon ekosistemi, mikroişlemci ekosistemi, biofarmasötikal ekosistem, internet ekosistemi, uzay endüstrisi ile ilgili ekosistemler verilebilir. Öte yandan bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması ile ayrıca bir Dijital İşletme Ekosisteminden söz edilebilir[149]. Ülkemizde de gelişmekte ve yaygınlaşmakta olan "teknokent"lerden bazıları da işletme ekosistemine örnek olarak gösterilebilir

Son olarak ekosistem konusunda şu söylenebilir: İşletme yönetimi açısından ekosistemin önemli ve daha önceki dikey entegrasyon modelinden farklı olan yönü şudur: Ekosistem içinde sembiyotik ilişki içindeki işletmeler, ekosistemle ilgili daha büyük resmin farkında olup inovasyon yapılması, bunun etkinliği ve işletmeler üzerindeki etkileri, organizasyonlar arası bilgi akışı, gibi konularda ortak hareket etmek zorunluluğunun farkındadırlar. Bu durum ayrıca ekosistem içinde birbirini tamamlayan farklı platformlarla da gerçekleştirilebilir. **İşletme ekosistemi** ile **işletmelerde sürdürülebilirlik** (sustainability) konusu birlikte ele alınan konulardır.

3.17 İşletme Platformu Stratejisi-Yaklaşımı

Kitabımızın İş Modelleri bölümünde kısaca sözünü ettiğimiz ve Globalleşme ve Küresel Rekabet kavramları ile kısaca özetlenebilecek olan ve 21. Yüzyıl iş dünyası koşullarında ortaya çıkan Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Kavramlar, Yaklaşımlar, Uygulamalar ile ilgili yeni kavram ve uygulamalardan

bir diğeri "*işletme platformu stratejisi*" veya kısaca **"işletme platformu modeli"** olarak adlandırılan uygulamadır. Platform terimi, değişik alanlarda kullanılan bir kavram olup, özellikle inşaat sektöründeki anlamı olan "insan veya malzemeleri yukarı kaldıran ve üzerinde yük yüklenebilen veya dikilme imkanı olan bir geniş ve düzlek mekanı idare eder. Özellikle dijital platform olarak kullanılması durumunda da, diğer işletmelerin kolaylıkla bu platforma bağlanabildiği, ürün veya hizmetlerini bu mekan üzerinde gerçekleştirebildikleri ve diğer işletmelerle birlikte "değer yarattıkları" ve müşterilerin de bu mekana bağlanarak kendileri için değerli olan ürün veya hizmetleri aldıkları dijital ortamı ifade etmektedir[150]. Hatta bazı yazarlara göre, işletme platformu modeli çok da yeni bir kavram sayılmaz. O kadar ki eski Roma İmparatorluğu zamanındaki "pazar yeri" uygulamaları bir işletme platformu uygulamasıdır. Pazar yerinin sahibi olan tacir, pazar yerindeki belirli yerleri diğer tüccarlara kiralar ve bu tüccarlar da ürünlerini bu mekanlara getirip müşterilere arz ederler. Pazar yeri sahibi, bu günkü anlamında, bu ürünlerin reklamını yapar, müşterilerin bu pazar yerine gelmelerini ve ürünlerden satın almalarını sağlamaya çalışır[151]. Günümüzün Alış-Veriş Merkezleri'ni de benzer anlamda bir platform saymak mümkündür. Ülkemizde Yemek Sepeti veya BiTaksi gibi uygulamalar da bir platform örneğidir. Ancak bugün bir işletme kavramı olarak daha çok, bilişim teknolojisinin sağladığı birleştirilebilirlik (connectivity) imkanı ile farklı coğrafi mekanlardaki üretici ve tüketiciler dijital bir platformda karşılaşarak alış veriş yapma imkanlarını bulmaktadır.

Bu kısa açıklamadan çıkan anlam şudur: İşletme Platformu kavramı sadece birleştirilebilir yazılım kullanan dijital platformları ifade etmemektedir. Bundan daha geniş olarak kullanılmakta ve örneğin büyük departmanlı mağazalarda (department stores) görülen başka firmaların ürünlerinin pazarlandığı "butik" iç mağazalar veya AVM'ler de bir platform olarak kabul edilmektedir.

Burada önemli olan iki özellik ortaya çıkmaktadır. Birincisi, üretici işletmeler tek başlarına, kendi kanalları içinde ve işlem maliyetlerine sadece kendileri katlanarak ürünlerini müşterilere ulaştırma yerine, diğer üreticilerle birlikte ve onlarla rekabet ederek müşteriler için değer yaratmaktadırlar. Müşteriler de bu ortak platform sayesinde ihtiyaç duydukları ürün veya hizmetleri satın alabilmektedir.

İkinci husus da şudur: Bir ekosistem içinde bir araya gelen üretici işletmeler, beraberce müşteri için değer yaratmaya çalışmaktadır. Buna örnek olarak Google verilmektedir. Google 1998'e kadar bir platform olmayıp sadece bir arama motoru iken, daha sonra Gmail, Maps, Voice, Docs, ve diğer eklemeler ve yeniliklerle bir platform haline gelmiştir[152]. Bu şekilde, Google'la bağlı olarak ürünleri üreten işletmeler de gelişme imkanı bulurken, Google platformu içinde yer alabilecek yeni ürünleri geliştiren ve üreten, küçük ve girişimci işletmeler de ortaya çıkacaktır. Bu şekilde oluşan bir ekosistem içinde ve Google platformu üzerinden birbiri ile bağımlı (sembiyotik) işletmeler topluluğu ortaya çıkacaktır. Bu ekosistem içindeki işletmeler sürdürülebilir olabilmek için sürekli yenilik ve inovasyon yapmak zorunda kalacaklardır. Çünkü bu ekosistemin ürettiği ürünleri ikame eden başka ürünler üreten yeni ekosistemler oluşabilecektir.

Anlaşılacağı üzere, platform uygulaması sadece bir teknoloji uygulaması, sadece bir yazılım konusu değildir. Platform, holistik- bütüncü- bir yaklaşımla üretici ile tüketiciyi bir araya getirerek değer yaratan bir uygulamadır (modeldir)[153]. Burada ilginç olan husus şudur: platform modelinin alternatifi olan ve kısaca "ürün hattı" veya "boru hattı-pipeline" olarak adlandırılan modelde, her işletme kendi müşterisine değer yaratacak ürünleri kendi üretim sistemi içinde ve kendi kontrolü altında üretmektedir. Oysa platform modelinde, platformun üretimi tek bir işletmeye bağlı olmadığı gibi, değişik işletmelerin ortak çabası ile ürün üretildiği için ürün optimizasyonu yoğun bir iletişim ve karşılıklı maliyet hesaplaşmalarını getirmektedir[154].

3.18 İşletme DNA'sı

Yönetim ve Organizasyon alanında Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Kavramlar ve Yaklaşımlar çerçevesinde ele alınabilecek bir diğer kavram, İşletme DNA'sı kavramıdır. Bilindiği üzere DNA (tam

ismi ile Deoxyribonucleic acid), biyoloji disiplininin en temel kavramlarından birisi olup tüm canlı varlıkların yaşamanın oluşması, gelişmeleri, özellikleri, üremeleri ve yaşamlarının sona ermesi gibi özelliklerini taşıyan bir biyomoleküldür. Moleküler Biyoloji ve Genetik disiplini ile ilgili yazında uzun ve ikili spiral şeklinde ifade edilen bu biyomolekül atalarından çocuklarına geçen bütün özellikleri taşıyan "gen"lerden oluşmakta ve bu genler de "kromozom" paketleri içinde toplanmış bulunmaktadır.

Bu konunun İşletme Yönetimi ve Organizasyonu ile ilişkisi şuradadır: Bir yandan İşletme Yönetimi disiplininin "eklektik" bir özellik göstermesi (yani değişik bilimsel disiplinlerin kavramlarını alarak kendisine ilişkin olayları açıklamakta kullanan bir disiplin olması), diğer yandan işletme yönetimi olaylarını açıklarken veya araştırırken sık sık metaforlara (benzetmelere, mecaz) başvurulması nedeniyle, İşletme DNA'sı kavramı da, Biyoloji ve Genetik disiplininden alınarak işletmelere ilişkin konuları açıklamakta kullanılan bir metafor olmasıdır. (Metafor terimi, dilimizde daha çok mecaz veya kinaye şeklinde bir edebi tarz olarak olarak kullanılmaktadır.)

DNA kavramının modern-sonrası bir kavram olarak işletme yönetimi alanında kullanılmaya başlanmasının bir başka ve önemli nedeni de işletmelerin **"sosyal canlı"** olarak kabul edilmeleridir. Yani işletmeler de doğar, büyür ve gelişir, olgunlaşır, yaşlanır ve sonunda yaşamları son bulur. Şüphesiz, insan yaşamındaki çocuk ölümleri gibi, bazı işletmelerin ömürleri çok kısa olmakta, bazıları ise izledikleri stratejiler ve yapmış oldukları yenilenmeler ile daha uzun süreler yaşayabilmektedir. Günümüz işletme terminolojisinde "sürdürülebilirlik" (sustainability) olarak adlandırılan kavramın esası da işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleridir. (Son yıllarda bu konu başka bir açıdan daha incelenmeye ve Aile Sahiplik ve Yönetimindeki işletmelerin sürdürülebilirliği gittikçe daha fazla araştırılmaya başlanmıştır. Bu konuda ülkemizdeki ilginç olan şudur: Tespit edilebildiği kadarı ile ülkemizde Hacı Bekir markası ile tanınan işletme 1777 yılında kurulmuş ve halen yaşamını sürdüren ülkemizin en eski (kıdemli, senior) işletmesi durumundadır.)

Canlı bir organizmanın tüm özelliklerini taşıyan ve DNA'sı içinde yer alan genlerin o canlının tüm özelliklerini belirlemesi gibi, İşletme DNA'sı kavramı da, işletme adı verilen "sosyal canlı"yı oluşturan genlerin neler olduğu, bu genlerin nasıl oluştuğu, işletmelerin görülen (örneğin başarılı olan veya olmayanlar gibi) özellikleri ile genleri arasındaki ilişkileri ifade eden bir kavram olarak literatüre girmiş bulunmaktadır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, İşletme DNA'sı kavramı ile ifade edilmek istenen hususların büyük bir kısmı, işletme yönetiminde bir başka kavramla, "işletme (örgüt) kültürü" kavramı ile de açılanmaktadır. Bu nedenle bazı yazarlar İşletme DNA'sı kavramını, örgüt kültürü kavramının kısa bir ifadesi olarak ele almaktadır[155].

DNA içinde yer alan genler, ilgili canlıya ait tüm özellikleri taşımakla beraber, genler canlının yaşam tarzı ve içinde yaşadığı ortama göre (işletme ekosistemine göre) değişikliklere uğrayabilmektedir. Örneğin insan vücudundaki genler, kişinin diyet ve beslenme tarzı, egzersiz ve spor faaliyetleri, uyku durumu, stress, başka insanlarla olan ilişkileri, iyimser veya kötümser olması gibi çevre koşullarına bağlı olarak değişikliklere uğramaktadır[156]. Yani genler kuşaklar boyu değişmez özellikte olmayıp, çevresel etkilere göre değişebilmektedir[157].

Günümüz işletmelerinin küresel rekabet ortamı içinde yaşadıkları, bu ortamın gereklerine ve özelliklerine göre kendi bünyelerinde değişiklik yapabilmeleri sürdürülebilirlikleri için önemli olduğundan, bazı işletmelerin DNA'sı (bir anlamda kültürü, değerleri, iş yapma özellikleri, değişebilme yetenekleri, yenilenebilmeleri) kendilerini rekabette başarılı kılarken, bunları yapamayanlar başarısız görülecektir. Hatta başarılı işletmeleri örnek alarak kendi bünyesinde değişiklik yapmak isteyen işletmelerde, eğer DNA'ları "uygun" değilse, bu nakil (veya taklit etme) de başarısız olacaktır[158]. Nitekim bu kavramı "Corporate DNA" olarak ilk kullananlardan olan Gareth Morgan da İşletme DNA'sını "organizasyon birimlerini birbirine bağlayan ve çalışanların işletme misyonunu anlamasını sağlayan işletmenin vizyonu, değerleri ve amaçları" olarak ifade etmektedir. Morgan'a göre, DNA nasıl insan vücudunun tam olarak gelişmesi ile ilgili holografik kodları taşıyorsa, bir "bütün olarak"

organizasyon birimlerini ve çalışan bireyleri birbirine bağlayan kültürel ve diğer iş yapma ile ilgili kodlarını da işletmenin DNA kodları olarak görmek mümkündür[159]. Burada kullanılan "holografik kod" benzetmesi, son yıllarda hızla gelişen hologram uygulamalarına, yani lazer ışınlarına dayanılarak gerçekleştirilen üç boyutlu görüntü elde etmeyi sağlayan temel teknolojik verileri ifade etmektedir. Bu temel veriler hologram elde etme teknolojisi kullanılarak sabit veya hareketli üç boyutlu resimlere dönüştürülmektedir. Dolayısıyla işletme DNA'sı olarak kabul edilen özellikler de (bir anlamda veriler), o işletme organizasyonu içindeki birimler ve çalışanlar arasındaki bağları sağlayıcı, organizasyona "kendine has" karakterini verici bir rol oynayacaktır.

Burada vurgulanan husus, işletmelerin DNA'sı olarak, kurucularının vizyonu, işletme için düşündükleri misyon, müşterileri için yaratmak istedikleri değerin ne olduğu, içinde bulundukları ekosistemi nasıl algılayıp tanımladıkları, başarıyı nasıl ölçümledikleri, müşterilerine bakış açıları, geliştirdikleri rekabet stratejileri ve çevresel değişikliklere uyabilme yetenekleri (yani kendi yapı ve faaliyetlerinde, iş anlayışlarında değişiklik yapabilmeleri) gibi özelliklerdir[160]. Bu doğrultuda devam ederek, işletmelerde de "genetik hastalıklar"ın olabileceğini, genlerde bozulma olabileceğini veya işletmelerin iç ve dış çevrelerindeki değişmelerin genetik bazı sorunlar yaratabileceğini, genlerde değişmelerin ortaya çıkacağını söylemek mümkündür.

PARADİGMA

TAMER KOÇEL

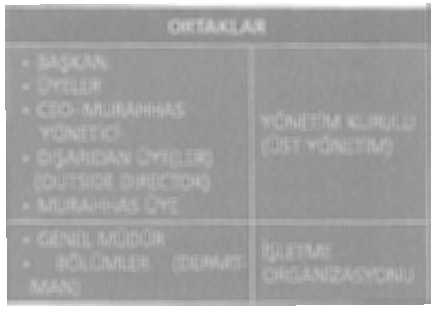
YÖNETİŞİMLİ Mİ? YÖNETİŞİMSİZ Mİ?*

Ekonomilerin gelişmesi, işletmelerin dışa açılması, küreselleşme ve özellikle ülkeler arasında fon akışının artması gibi nedenlerle, işletme yönetiminde pek çok yeni teknikler ve uygulamalar gelişmiştir CEO (Chief Executive Officer) kavramı da küreselleşmenin Türk işletme yaşamına getirdiği yeni bir yönetim kavramıdır. Türkçemizde tam karşılığı olmayan bu ve benzeri yeni yönetim unvanlarından geçen sayıdaki yazımızda söz etmiştik. Bu yazımızda bir başka yeni yönetim kavramından "yönetişim" kavramından söz edip bunun CEO görevi ile ilişkilerini kısaca ele alacağız.

1) CEO – MURAHHAS YÖNETİCİ

Öncelikle, CEO kavramına bakalım. CEO veya şimdilik önereceğimiz Türkçe terimle Murahhas Yönetici (okuyucularımızdan gelecek daha iyi önerilere kadar bunu kullanmaya devam edeceğiz), bir işletmenin tüm faaliyetlerinden sorumlu olup, işletmeyi amaçlarına ulaştıracak her türlü kararı alma ve işletmeyi tüm olarak temsil etme yetkisi olan bir yöneticidir. Yani, bir işletmenin en üst kademe yöneticisidir. Öte yandan, Türk Ticaret Kanunu'na göre "...Anonim Şirket İdare Meclisi tarafından idare ve temsil olunur", "... İdare Meclisinin en az bir azasına şirketi temsil salahiyeti verilir", "...İdare Meclisi, sahibi bulunduğu idare ve temsil yetkilerinin tamamını veya gerekli gördüğü kısımlarını azalarından bir veya birkaçına, murahhas azaya ve şirket genel müdür veya müdürlerine bırakabileceği gibi, azalardan bazılarının şirkette iş ve vazifelerini üstlenmelerine karar verilebilir", "...kendisine temsil yetkisi verilen murahhas aza, verilen yetki çerçevesinde şirketin amaç ve konusunun elde edilebilmesi için her türlü tasarrufu şirketi adına yapmaya yetkilidir," hükümleri yer almaktadır. Bilindiği gibi, "murahhas" Arapçada "terhis edilen, bir makam tarafından tayin edilen, seçilmiş, kendisine temsil yetkisi verilmiş kişiyi (delege)" ifade etmektedir.

Bunları bir tabloyla ifade etmek gerekirse, CEO ile ilgili ortamı şöyle gösterebiliriz.



Şimdi, konunun hukuki ayrıntı ve inceliklerine girmeden, yukarıdaki şekilden şu sonuçlan çıkarabiliriz:

- *Murahhas Yönetici (CEO), aynı zamanda Yönetim Kurulu Üyesidir.*
- *Murahhas Yönetici Yönetim Kurulu tarafından seçilen kişidir ve Yönetim Kurulu'na karşı sorumludur.*
- *Murahhas Yönetici aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanı da olabilir.*
- *Murahhas Yöneticilik sermaye sahipliği (hissedarlık) ile işletme yönetiminin ayrıldığı yapılarda yani "sermaye şirketleri"nde söz konusu ve anlamlıdır.*

2) İŞLETMELER VE ÇIKAR ÇEVRELERİ

Ekonomik yaşamın gelişmesi ve daha çapraşık hale gelmesi ile işletmelerin büyümesi sonucu işletme yönetiminde "profesyonellik" ön plana geçmiş, işletmenin sahibi olanlarla işletmeyi fiilen yönetenler birbirinden ayrılmaya başlamıştır. Özellikle sermaye şirketlerinde (corporations) bunun hukuki çerçevesi oluşturulmuştur. Bu ayrılık işletmeyi fiilen yöneten yöneticileri hem ilgili işletme hem de toplum için çok kritik görev yapan kişi konumuna getirmiştir. Çünkü bu 'profesyonel yöneticiler' verdikleri kararlarla,

sadece kendi işletmeleri ile ilgili kişiler üzerinde değil, tüm toplumun kaynak kullanımı üzerinde etkili olabilmektedir. Böylece bu yöneticiler, işletme faaliyetlerinden bekleyişi olan herkesin çıkarını belli ölçüde tatmin etmek, karşılamak durumunda bırakmıştır. Bu başka deyişle, işletmeler etrafındaki çıkar gruplarının (interest groups) istek ve bekleyişlerini dikkate alarak faaliyette bulunmak ihtiyacını hissetmeye başlamışlardır. Başlıca çıkar grupları olarak da hissedarlar, müşteriler, devlet, personel, satıcılar, bankalar, rakipler, yerel yönetimler, kamuoyu belirgin hale gelmiştir. Böylece bir işletmenin elde ettiği başarılı sonuçtan (kârdan) hissedarlar daha fazla kâr payı, müşteriler daha ucuz ve kaliteli ürün/hizmet, devlet daha fazla vergi, personel ve sendikalar daha fazla ücret ve imkânlar, satıcılar daha fazla hammadde satışı, bankalar daha fazla kredi verme ve faiz geliri elde etme, rakipler daha az başarılı bir işletme veya en azından birbiri ile yardımlaşma, yerel yönetimler yerel çevreye daha fazla yatırım ve katkı, kamuoyu da genel olarak "sosyal sorumluluğu yüksek" ve "etik kurallara uyan" bir işletme beklemeye başlamıştır. Böylece, işletmeyi yöneten profesyonel yöneticiler, bir yandan işletmelerinin yaşama ve gelişmesini sağlarken, bir yandan da bu çıkar gruplarının bekleyişlerini "dengelemek" zorunluluğu ile karşılamışlardır.

İşletme yöneticilerinin içinde bulunduğu bu durumu, 1993 de kaybettiğimiz merhum Prof. Dr. Kemal Tosun'un Türkçe literatürde kullandığı deyimle, işletmeleri, çeşitli çıkar gruplarının çarpıştığı bir 'savaş alanı' (battleground) olarak tanımlamak mümkündür. İşletme yöneticilerinin başarısı da, sahiplerinden ayrı bir 'sosyal varlık' olan işletmenin yaşama ve gelişme ihtiyacı ile çıkar gruplarının bekleyişlerinin dengelenmesine bağlı hale gelmiştir.

Daha sonraları, özellikle toplam kalite yönetimi anlayışı, iletişim ve bilgi işleme teknolojilerinin gelişmesi, globalleşme ve sermaye piyasalarının artan önemi ile birlikte 'çıkar grupları' (interest groups) yerine daha geniş bir kavram olarak "paydaşlar" (stakeholders) kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Ancak bu, konunun özelliğini değiştirmemiş, işletmelerin kararlarında sadece direkt hesaplanabilir çıkarı olan çevreleri dikkate almaları yanında (interest groups), işletmelere, toplumun her kesimine ve potansiyel yatırımcılara doğru, tam ve zamanında bilgi verme zorunluluğu getirmiştir. Bu zorunluluk günümüzde "yönetişim" veya "kurumsal yönetim" ilkeleri ile somutlaşmıştır.

3) YÖNETİŞİM

Yönetişim, Türkçe işletme yönetimi literatürümüze giren yeni kavramlardan birisidir. Yönetişim, İngilizcedeki "corporate governance" karşılığı olarak kullanılan bir terimdir. Yönetişim terimi, bazılarına göre yönetim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden, bazılarına göre de yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Türkçemizde yönetişim yanında "corporate governance" karşılığı olarak kullanılan bir diğer kavram da "kurumsal yönetim" kavramıdır.

Önce, yönetişim kavramının doğuşuna neden olan ortama bir göz atalım. Ulusal ekonomilerin gelişmesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin artması, ulusal sermaye piyasalarının kişisel ve kurumsal tasarrufların ve fonların yönlendirilmesinde önemli bir rol oynamaya başlaması, uluslararası sermaye akışkanlığının artması, şirket hissedarlarının işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde murahhas yönetici (CEO) unvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması, yönetişim kavramının doğuşunda etkili olmuştur.

Gerçekten, murahhas yöneticiler, bir yandan işletmeler için en iyi olarak gördükleri ve düşündükleri her türlü kararı alıp uygulamaya aktarırken, bir yandan da artan güçler nedeniyle esasında kendilerinin de sorumlu olduğu, yönetim kurulunun üyelerini ve seçimlerini de etkiler hale gelmişlerdir. Murahhas yöneticiler, aynı zamanda işletmenin gerçek finansal durumunu incelemek ve açıklamak durumunda olan işletme dışı-bağımsız denetçileri de seçme veya bunları yönetim kuruluna önerme kararlarını da vermektedir.

İşte bir yandan CEO, yönetim kurulu ve ortaklar (hissedarlar) ilişkisi, bir yandan ulusal

ve uluslararası tasarruf ve fonların sermaye piyasaları ile işletmelere akışında işletmelerin gerçek finansal yapılarının ve gelişme planlarının bilinmesi zorunluluğu nedeniyle, işletmelerin bu konulardaki gerçek durum ve planlarını dışarıya açıklamaları gereği ön plana çıkmış ve böylece işletme yönetimi, iletişim yolu ile kendisiyle ilgili paydaş çevresi ile etkileşim içine girmiş, yani 'yönetişim' veya 'kurumsal yönetim' uygulamasına geçmiştir. Özellikle finansal konularla ilgili endişe ve bekleyişlerle ilgili olarak bu tür gelişmelerin sonucu 1995 yılında, başlıca kurumsal yatırımcılar, yatırım temsilcileri, büyük şirketler, finansal aracılık kuruluşları, üniversite temsilcileri ve global işletmelerin yöneticilerinden oluşan bir grup temsilci, Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı'nı (International Corporate Governance Network - ICGN) kurmuştur. Bu kuruluş, işletmelerin rekabet güçlerini artırmak, ulusal ve uluslararası fon akışlarını daha etkin hale getirmek, fon sahiplerini korumak ve sermaye piyasalarının daha amaca ulaştırıcı çalışmasını teminen, işletmelerin uymaları gereken başlıca "yönetişim ilkeleri"ni belirlemişlerdir Bu ilkeler daha sonra 1999 da OECD'ye mensup 29 ülkenin temsilcileri tarafından da benimsenmiş ve "OECD Yönetişim İlkeleri" adı altında kabul edilmiştir. Bu ilkeler, Haziran 2000'de TÜSİAD tarafından "Kurumsal Yönetim İlkeleri" adı altında bir kitapçık halinde yayınlanmıştır.

Yönetişimin temel amacı, bir işletmenin gerçek finansal durumuna ilişkin tam ve doğru açıklamaların zamanında yapılmasını sağlamak, yönetimin, özellikle hissedarların (veya potansiyel hissedarların-yatırımcıların) çıkarlarını gözetecek tarzda çalışmasını sağlamaktır. Temelinde mevcut veya potansiyel yatırımcıya güven vermek, şeffaf ve doğru açıklamalarla sermaye maliyetini düşürmek ve kişisel veya kurumsal yatırımcıları istikrarlı bir finans kaynağı haline getirmek vardır. Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı'nın bu amacı gerçekleştirecek yönetişim ilkeleri şöyle özetlenebilir:

- İşletme yönetiminin ana amacı, hissedarlarının gelirini maksimize etmektir.
- İşletmeler, faaliyetleri ve finansal durumları hakkında doğru, yeterli bilgiyi zamanında açıklamalıdır. Şirket satın alma, hisse satışları, sahiplik ve devri gibi konular özellikle açıklanmalıdır.
- Hissedarların oy kullanma hakkı garanti altına alınmalıdır.
- Yönetim kurulu seçim kriterleri, üyelerin özgeçmişi ve başarıları açıklanmalı, yönetim kurulunda yeter sayıda dışarıdan gelen üye (outside directors) olmalıdır.
- CEO dâhil tüm yönetim kurulu üyelerinin ve diğer üst kademe yöneticilerin ücret ve ödüllendirme kriter ve esasları açıklanmalıdır
- İşletmenin stratejik konumu ve temel yeteneklerinde (core competence) yapılacak değişiklikler konusunda yönetim kurulu ve hissedarların görüşlerinin alınmasını sağlayacak mekanizmalar kullanılmalıdır.
- İşletmenin finansal ve genel faaliyet sonuçları, sektör bazındaki kriterler esas alınarak karşılaştırmalı olarak açıklanmalıdır.
- İşletmeler iyi bir "sosyal vatandaş" (corporate citizen) olmak için neler yapmayı planladıklarını açıklamalıdır.

4) SONUÇ

Uluslararası ekonomide önemli rol oynayan Enron veya Arthur Andersen gibi işletmelerin iflası veya kendilerinden beklenmeyen roller oynamaları, Yönetişim akımını daha da kuvvetlendirmiştir. Yönetişim uygulamaları konusunda iki temel yönetim organı sorumludur: Yönetim Kurulu ve CEO.

Amaca ulaştıran bir Yönetişim uygulaması, büyük ölçüde yönetim kurulunun murahhas yöneticinin (CEO'nun) karar ve uygulamalarını denetleme ve değerlemesi ile mümkündür. İflas eden bazı büyük işletmelerde görülen finansal yolsuzluklar ve yasal ve etik olmayan uygulamaların temelinde, böyle bir denetleme imkânının olmayışı yatmaktadır. Bu nedenle yönetim kurulu üyelerinin, mümkün olduğu ölçüde günümüz

karışık finansal mekanizmalarını bilmeleri veya doğrudan kendilerine bağlı bağımsız denetçilerden yararlanmaları gerekmektedir.

Öte yandan, CEO gerek kendisine verilen görevin niteliği (yani tüm işletmeyi amacına ulaştırıcı kararları vermek ve uygulatmak), gerek bu görevin de katkısıyla kazandığı güç ile yönetim kurulunun belirlenmesini etkileyebileceği gibi yönetim kuruluna bilgi akışını da kontrol edebilir. CEO'nun işletme dışı çevrelere karşı, işletmenin finansal durumunu gerçeğe uygun olarak açıklaması, işletmedeki stratejik uygulamalar konusunda paydaşlarının güvenini sağlayacak tarz ve derecede şeffaf olması, etik ve sosyal sorumluluk sahibi olması ve yönetim kurulunun gerçek anlamda bağımsız çalışmasına imkân vermesi beklenmektedir.

Yukarıda sayılan yönetişim ilkeleri ve yönetim kurulu ile CEO'dan beklenenler, uyulması zorunlu birer kanun maddesi olmaktan çok, uluslararası iş ortamının bekleyişlerini ifade eden ilkeler anlamındadır. Yani bir anlamda işletmeler, özellikle işletmeye para yatıran fon sahiplerine karşı daha şeffaf olmaya zorlanmaktadır. Nitekim ülkemizde de, sermaye piyasalarına kayıtlı işletmeler, bu piyasaların üyesi olmaları nedeniyle, yukarıda belirtilen hususlardan bazılarını periyodik olarak ve belli bir formatta açıklamak zorundadır.

Sonuç olarak söyleyeceğimiz şudur. Yönetişim bir yandan CEO ile yönetim kurulu arasındaki hassas ilişkileri gündeme getirirken, bir yandan da uluslararası iş ortamı yönetişimin ilk sorumlusu olarak CEO'yu görmekte ve Yönetişimsiz bir CEO'luk mümkün görülmemektedir.

*CEO'S, 2003 SAYI 3.

SONUÇ:

Modern-Sonrası, Çağdaş ve Güncel Yönetim ve Organizasyon kavram, yöntem, teknik, düşünce ve yaklaşımlarından, işletmeleri bir bütün olarak ilgilendiren başlıcalarını, yukarıdaki kısımda ana hatları ile ele almış bulunuyoruz. Modern-Sonrası, Çağdaş ve Güncel Kavram ve Yaklaşımlar'ın doğrudan işletme organizasyonlarının iç işleyişi ve organizasyon ile çalışan personel arasındaki ilişkileri esas alanlarını aşağıda ayrı bir kısımda ele alacağız. Ancak bu açıklamalara geçmeden önce, yukarıda ele aldığımız işletmeleri bir bütün olarak ilgilendiren yaklaşımların, ülkemiz işletmeleri nezdinde ne ölçüde kabul gördüğü ve kullanıldığı, kullanan işletmelerin performasına etkilerinin ne olduğu gibi sorularla ilgili bir araştırmanın sonuçlarını da belirtmekte yarar vardır.

2008 yılında yayımlanan ve Arzu İşeri-Say, Ayşegül Toker ve Deniz Kantur tarafından İstanbul Sanayi Odası 500 Büyük Firma listesinden 106 firma üzerinde yaptıkları araştırmada, "popüler yönetim tekniklerinin işletmelerin performanslarını geliştiriyor mu" sorusuna cevap aramışlar ve şu sonuçlara ulaşmışlardır: Araştırmaya dahil edilen 25 yönetim tekniğinin kullanılma ortalaması 14.5 olmuş ve sonuçlardan memnuniyet derecesi de 1–4 ölçeği üzerinden 2.83 olarak bulunmuştur. En çok kullanılan teknik olarak "dış kaynaklardan yararlanma-outsourcing" hiç kullanılmayanlar olarak da "koçluk - coaching" ve "toplam dengeli perfomans karnesi" (total balanced scorecards) olarak belirlenmiştir. Araştırıcılar, araştırmaya dahil olan işletmelerin, bu yeni teknikleri kullanmaları ile performans sonuçlarında "orta" (moderate) derecede bir artış olduğu sonucuna ulaşmışlardır[161].

4. MODERN–SONRASI GÖRÜŞLER ÇAĞDAŞ ve GÜNCEL KAVRAM ve UYGULAMALAR -2; (İşletme ile doğrudan çalışan personel arasındaki ilişkileri konu olan çağdaş ve güncel kavram ve yaklaşımlar)

Küreselleşme olayının toplumsal ve bireysel yaşamın hemen her yönü üzerinde değişim ve dönüşümler ortaya çıkaran etkisi gibi, işletmelerin yapı ve faaliyetleri de etkilenmiş ve önemli değişme ve gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler, işletmelerin organizasyon yapıları ve yönetim tarzları ile tedarik, üretim, pazarlama, insan kaynakları, ar-ge, finansman, muhasebe gibi temel "işletme fonksiyonları"nda da önemli değişmelere neden olmuştur.

Davranışsal Yönetim Yaklaşımı'ndan itibaren sosyo-teknik bir sistem olarak ele alınmaya başlanan ve Modern Yaklaşım'la başlayıp Modern-Sonrası Yaklaşımlar'la da sosyal ve ekonomik ortamda yaşayan birer "canlı varlık" olarak görülen işletmelerde, insan gücü yani personel, bir maliyet unsuru olarak değil fakat bir "varlık-asset" (human asset) olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bilgi toplumu olarak kabul edilen ve yeni ekonomi olarak adlandırılan bu dönemde işletmelerde "bilgi" ve bu bilgiye sahip "personel", küresel rekabette başarı için en önemli kaynak olmuştur. Bu değişim ve gelişmeler, yeni işletme yönetimi kavramlarını, tekniklerini ve uygulamalarını da beraberinde getirmiştir. Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Yönetim Kavram, Teknik ve Yaklaşımları adı altında toplanan bu yeni görüşlerin büyük bir kısmı, kitabımızın yukarıdaki kısımlarında özetlenmişti. Buraya kadar sözü edilen bu yeni kavram ve görüşler içinde, doğrudan veya dolaylı olarak, çalışanları, işletmelerin "insan kaynakları" nı ilgilendiren görüşler de bulunmakla birlikte, doğrudan işletme ile çalışan arasındaki ilişkileri konu alan yeni görüşler, kavram, teknik ve uygulamalar ortaya çıkmıştır.

Bu yeni görüş ve kavramların ana fikri, küresel rekabette stratejik düzeyde önem kazanan bilgili çalışanların ve insan kaynaklarının, organizasyon içinde daha verimli, daha istekli, daha yaratıcı çalışacakları, motivasyonlarını azaltıcı faktörlerin en aza indirildiği ve çalışmalarının kesilmeden sürebileceği, bir ortamı yaratmaktır. Bu yeni kavramların bir kısmı yöneticilik uygulamalarına yansıyarak kullanılmaya başlanmış, bir kısmı akademik ilgi düzeyinde gelişen, fakat hemen hepsi ile ilgili bilimsel araştırmaların sürdüğü bir görünüm bulunmaktadır. Birbiri ile yakın ilişkili olan, hatta bazan aynı konunun iki farklı yönünü ifade eden bu yeni kavramları, aşağıda, çok özet olarak ele alacağız[162].

(Bu kavram ve tekniklerin bir kısmı Türkçe'mizde henüz tam karşılığını bulmadığından, terimlerde netlik sağlamak bakımından kavramların hem İngilizcesi hem de Türkçe'mizde kullanılan karşılıkları verilmiştir).

4.1. Örgütsel Adalet (Organizational Justice)

Örgütsel adalet kavramı, bir organizasyondaki uygulamaların dayandığı ilkelerin net olmasını, bireyden bireye farklı uygulamalar olmamasını, olsa bile bunun nedenlerinin şeffaf bir şekilde açıklanmasını öngören bir kavramdır. Yönetim karar ve uygulamalarının adil olduğu duygusu, onların motivasyon ve performanslarını etkileyecek önemli bir faktördür.

4.2. Örgütsel Vatandaşlık (Organizational Citizenship)

Organizasyonda çalışan bir bireyin, formal görev tanımında olmamasına ve yapmaması halinde herhangi bir yaptırımla karşılaşacak olmamasına rağmen, kendi sorumluluk anlayışı sonucu, işletme içinde yardımlaşma, alınan kararları destekleme, işletme uygulamalarını işletme dışında da destekleme, işletme içinde gördüğü bir sorunu çözmek yönünde gayret gösterme (ilgilileri uyarma, dikkatini çekme, fiilen çözmeye uğraşma, vb) gibi tamamen "gönüllülük" esasına dayanan bir davranış göstermesini ifade etmektedir.

4.3. Örgütsel Yalnızlık (Organizational Loneliness)

Psikolojinin önemli konularından olan "bireylerin kendilerini yalnız hissetmeleri" konusu, 1950'li yıllarda yayınlandığında toplumda büyük ilgi gören, David Riesman, Nathan Glazer ve Reuel Denney tarafından hazırlanan **Lonely Crowd** (Yalnız Kalabalık) başlıklı kitap ile tekrar güncellik kazanmış ve büyük yankı uyandırmıştır. Amerika Birleşik Devletlerinde gelişen ekonomi ve değişen toplumsal yaşam içinde "orta sınıf"ın yaşamını ve sorunlarını, sosyal karakter olarak "içe dönüklük" (inner directedness) ve "dışa dönüklük" (other-directedness) olarak analiz eden bu kitap, kalabalıkların içinde bireylerin kendilerini yalnız hissetmelerini, bunun nedenlerini ve muhtemel davranış sonuçlarını açıklamıştır.

Günümüzde, işletme yönetimi konusunda Modern-Sonrası görüşlerin bir kavramı olarak tekrar ortaya çıkan bu "yalnızlık" kavramı da, işletmede çalışan bir bireyin, diğer insanlar arasında kendisini yalnız hissetmesi anlamındadır. Buradaki "yalnızlık" kavramı, organizasyon içinde çalışan bir bireyin, işletme içinde diğer çalışanlarla sosyal ilişkiler geliştirememesini, kendisini onlarla "birlikte" hissetmemesini ve adeta tek başına kaldığını hissetmesini ifade etmektedir. Bunun sonucu olarak, kendini yalnız hisseden bir çalışan, ekip çalışmasına katılamayan, motivasyonunu kaybeden ve gittikçe işletmeye yabancılaşan, verimi düşen bir çalışan haline gelecektir.

4.4. Örgütsel Yabancılaşma (Organizational Alienation)

Yabancılaşma kavramının toplum bilimlerinde kullanılışı eskilere gitmekle beraber işletme organizasyonları içinde çalışanın, çalıştığı işletmeye yabancılaşması ve bunun işletmenin başarısı üzerindeki etkisi, son zamanlarda üzerinde durulan ve araştırılan konu olmuştur. Bunun da nedeni, küresel rekabet ile birlikte organizasyon yapıları ve yönetim uygulamalarında ortaya çıkan hızlı, köklü ve sürekli değişim süreci içinde, çalışanların buna ayak uyduramaması, kendilerini yeni rollerinde yetersiz hissetmeleri, mevcut bilgi ve becerilerinin yetersiz (obsolete) hale gelmesi gibi nedenlerle kendilerini güçsüz ve bazen anlamsız hissetmeleri, kendilerini yaptıkları işten ve işletmeden uzaklaştıracak, motivasyonunu azaltacak ve verimini düşürecek, sonuç olarak organizasyonun performansı düşecektir.

4.5. Örgütsel Dışlanma (Organizational Ostracism)

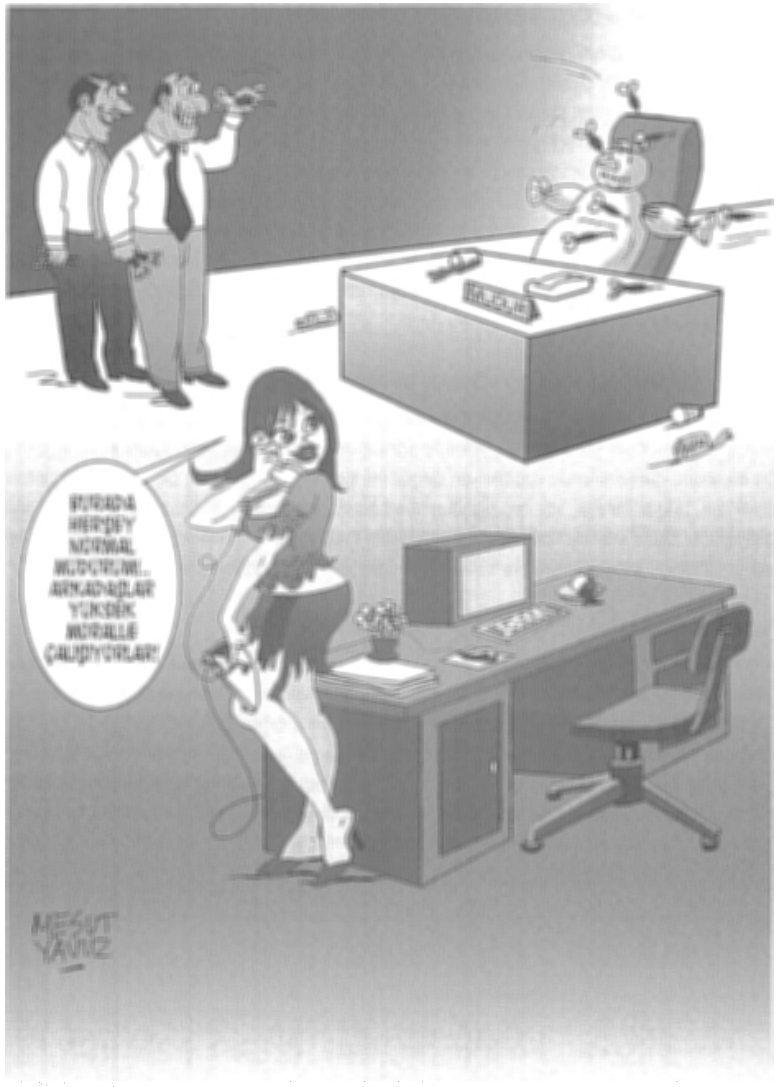
Davranışsal Yönetim Yaklaşımı'nın vurguladığı "örgüt içindeki gruplar" olayı incelenirken, grup dayanışması sonucu bazı grup üyelerinin "izole" edildiğini, yani grup içinde yalnız bırakıldıklarını belirtmiştik Dışlanma ise, bir adım daha ileri giderek, grup mensuplarının, veya herhangi bir grup olayı olmadan beraber çalıştıkları diğer personel tarafından kendisine ilgi gösterilmemesi, görmezlikten gelinmesi, kendisinin olduğu ortamlarda diğerlerinin uzaklaşması, kendisine soğuk davranılması sonucu, kişinin grup dışına itilmesidir. Bu durum, günümüzde, "mobbing" (taciz, yıldırma) olarak da ele alınmaktadır. İşletmelerin, istenmeyen çalışanının işine son verme yerine bu şekilde "dışlayarak" kendisinin ayrılmasını istemelerinin değişik nedenleri olabilir. Bireyler arasında veya organizasyonla birey arasında, hangisi olursa olsun, sonuç bu bireyin motivasyon düşüklüğü, performans düşüklüğü ve muhtemelen işletmeden ayrılmasıdır.

4.6. Örgütsel Kayıtsızlık (Organizational Indifference)

Terim olarak "kayıtsızlık", insanın herhangi bir durum, olay, kişi veya konuya karşı ilgi duymamasını, ilgilenmemesini, o konunun şu veya bu şekilde sonuçlanması ile hiçbir düşünce ve ilgisinin olmamasını ifade etmektedir. İşletmelerde rastlanan örgütsel kayıtsızlık, çalışan personelin, işletmenin konularına, sorunlarına, başarılarına, vs. hiç ilgi duymamasını, işletmede kalmasının sadece alacağı ücret nedeniyle olduğunu ifade etmektedir. Bu kayıtsızlığın nedenleri ortadan kaldırıldığında, kayıtsız olan çalışan, yaratıcı olmaya, ekip çalışmalarında aktif üye olmaya başlayacaktır..

4.7. Örgütsel Tükenmişlik (Organizational Burn-out)

Tükenmişlik (burn out) kavramı da son zamanlarda üzerinde daha fazla araştırma yapılan kavram olmuştur. Özellikle örgütsel değişim veya reorganizasyon sonrası dönemlerde, çalışanlar üzerindeki iş yükünün artması durumunda veya çalışanların kariyerleri doğrultusunda çalışma imkanları kaybolmaya başladığı zamanlarda "tükenmişlik" duygusu davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Örgütsel tükenmişlik, bireyin, basit fiziksel yorgunluktan çok, yapılan iş ve çalışma düzeninin gerektirdiği aşırı olarak algıladığı zihni yük, kariyer amacından sapma ve değişime uymada kendini çaresiz hissetmesini ifade etmektedir. Bu durumdaki bir çalışanın da verimli çalışması zorlaşacak ve başarısı düşecektir.


BURADA HERŞEY NORMAL MÜDÜRÜM.. ARKADAŞLAR YÜKSEK MORALLE ÇALIŞIYORLAR!
MESUT YAVUZ

4.8. Örgütsel Adanmışlık (Organizational Committment/Dedication)

Adanmışlık, bir kişinin bütün çabasını ve gücünü belli bir hedefe yöneltmesi, o hedef doğrultusunda çalışması anlamındadır. Bu hedef bazen çalışanın işine dönük kısa dönemli hedefler olabileceği gibi, organizasyonun hedeflerini benimseme ve bütün çabasını bu hedefe yöneltme şeklinde veya kariyer hedefi olarak uzun vadeli çaba olarak anlaşılabilir.

Bu tür bir bağlılığın duygusal nedenleri olabileceği gibi, çalıştığı organizasyon tarafından sağlanan imkanlar ve ödüller de olabilir. Adanmışlığın en yüksek derecelerinin "örgütsel fanatiklik" ve en ileri düzeyinin de "örgütsel fedailik" (canlı bomba örneği gibi) olduğu söylenebilir.

4.9. Örgütsel Özdeşleşme (Organizational Identification)

Özdeşleşme, bir kişinin kendisini başka bir kişi veya grupla aynılaştırması, kişi veya grupta meydana gelen değişiklikleri aynen kendisinde meydana gelen değişiklikler olarak hissetmesi durumudur. Örgütsel özdeşleşme, bu anlamda, çalışanın kendisini çalıştığı organizasyon ile aynılaştırması, işletmenin başarı veya başarısızlığını kendi başarı veya başarısızlığı gibi hissetmesidir. Ancak, aşırı özdeşleşme"nin (over identification), koşulların değişmesi durumunda çalışan üzerinde yaratabileceği olumsuz etkileri de gözden uzak tutmamak gerekir. Özellikle büyük dönüşümler sonucu işletme içindeki pozisyonu ve gücünün azaldığını hisseden bu çalışanların, "limon gibi sıkılıp bir kenara bırakıldık" şikayetleri, bir anlamda bu aşırı özdeşleşmenin olumsuz bir sonucudur denilebilir.

4.10. Örgütsel Sadakat / Örgütsel Bağlılık (Organizational Loyalty)

Sadakat kavramı, bağlılığı ifade etmektedir. Bağlılık da, bir kavram olarak, bireyin kendisini bir kişi veya gruba bağlı, koşullar ne olursa olsun, daima beraber ve birlikte olmayı kabul ettiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu iki kavram, kanımızca, aynı olayı tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi, onun mensubu olarak kalmak istemesini, değişen koşullarda bile çalıştığı işletmede kalarak işletme amaçları doğrultusunda çalışmaya devam etmesini ifade etmektedir. Bu kavram, bireyin işletmede uzun süreler çalışması açısından önemli olduğu gibi, işletmenin "sürdürülebilir rekabet gücü" açısından da önem taşımaktadır.

4.11. Örgütsel Tutkunluk (Organizational Work Engagement)

Örgütsel tutkunluk veya örgüte tutkunluk olarak adlandırılan bu kavram da, çalışanın enerjisini, bilgi ve becerisini isteyerek örgütün başarısına ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltmesini ifade etmektedir[163]. Burada bireyin istekli olmasını etkileyen unsurlar arasında, örgüte bağlılığını, adanmışlığını, özdeşleşmesini etkileyen faktörler kadar organizasyon içindeki ödüllendirme, takdir görme ve yöneticiler tarafından desteklenme gibi faktörler de rol oynamaktadır. Tutkunluğun esası, bireyin enerji ve becerilerini isteyerek belli bir hedefe yöneltmesidir.

4.12. Örgütsel Dinçlik (Organizational Vigor)

Dinçlik, bireysel düzeyde, fiziksel ve zihni gücün ve sağlığın yerinde olduğunu ifade eden bir kavramdır. Örgütsel dinçlik denildiğinde, iki olay anlaşılabilir: Birincisi, organizasyonu oluşturan insan profilinin fiziksel sağlığının yerinde olduğunu, çalışırken enerji dolu ve azimli olmasını ifade edecek tarzda duygusal boyutu olan bir kavramdır ve bu yönü ile iş ortamındaki motivasyon ile yakından ilgilidir.

İkinci anlamı olarak da bir bütün olarak organizasyonun, beklenmeyen değişikliklere hemen ve her yönü ile tepki göstermesini, gerekli önlemleri acil olarak alabilmesini ifade etmektedir. Bu ikinci anlamda örgütsel dinçlik, yalın yönetim ve organizasyon kavramı ile "örgütsel çeviklik/atiklik" (organizational agility) kavramına çok yakındır.

4.13. Örgütsel Sapma (Organizational Deviance)

İşletme yönetimi uygulamalarında "sapma", işletme normlarından uzaklaşmayı ifade etmektedir. İşletme organizasyonu çeşitli iş gruplarını ve bu işlerin kendi içlerinde kademelendirilmesini, yani örgüt pozisyonlarını gösterir. Her pozisyon, formal görev tanımları yanında, gerek etik anlamda gerek işletmenin koyduğu davranış normları anlamında çalışanların bu normlara uygun davranmalarını beklemektedir. Örneğin işletmenin "gizli" sayılan bilgilerinin üçüncü kişilerle paylaşılmaması, organizasyon içinde dedikodu üretilmemesi, müşterilerle ilişkilerde işletme politikalarına uyulması gibi. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bunların belki en dikkat çekici olanı çalışanların kişisel çıkar uğruna, dış çevre ile ilişkilerinde işletme politikaları dışına çıkmamaları, rüşvet, yolsuzluk veya benzer diğer davranışlar içinde girmemeleri bekleyişi ve normudur. (Yolsuzluk veya yozlaşma –corruption- olayı da, yasal yönü de olan ve işletmecilik uygulamalarında görülen bir olaydır ve ayrıca incelenmesi gerekir. Yozlaşma çalışan personel düzeyinde bireysel olabileceği gibi, işletmelerin, rekabet ortamında, yasal ve etik olmayan bir şekilde bazı olumlu sonuçlar(çıkarlar) sağlamak amacı ile yöneticilerin kararı ile örgüt düzeyinde de olabilir.)

Örgütsel sapma, çalışan personelin, etik ve yasal açıdan normal görülse bile, işletme normlarına uymayan davranışları göstermesi ile ilgilidir. Bu tür sapmalar, organizasyon içinde açık, net ve şeffaf normların olması, personel arasında tam bir güven ortamı olması, açık iletişim ve kontrol sağlayan sistematik bilgi akış sistemi ile önlenebilir. Yöneticiler tarafından alınabilecek bütün önlemler kadar önemli olan bir diğer önlem, personel seçimi ve personelin işe uygunluğu konusudur.

4.14. Örgütsel Sinizm (Organizational Cynicism)

Türkçemize "sinizm" veya "kinizm" olarak çevrilen bu kavram, işletmenin personel profili içinde "sinik/ kinik" kişilik özellikleri taşıyan çalışanlar ve onların davranışları ile ilgilidir. Bir felsefe olarak sinizmin tarihi eski Yunan'a kadar gitmektedir. Bir kavram olarak sinizm, insanların daima çıkarları için çalıştıkları, erdemli olmadıkları, yapılan iyiliklerin daima bir çıkar uğruna yapıldığı ve insanların söyledikleri ile niyetleri arasında fark olduğu inancını ifade eder. Yani bir anlamda şüphecilik ve inanmama esastır, en basit ihtiyaçları karşılayacak tarzda yaşamanın yeteceğine inanılır.

Örgütsel sinizm, çalışanların, işletme yönetiminin söylediklerinin gerçek niyetlerini göstermediği, sadece bir imaj yaratmak amacı ile çeşitli kararların alındığı, sahte davranışların olduğu ve özellikle işletmenin gelişmesi amacına dönük olduğu vurgulanarak açıklanan değişim programlarının, esasında, yönetimin çıkarlarına hizmet edecek bir düzeni devam ettirmek olduğu gibi, organizasyon çalışanları arasında şüpheciliğin ve kuşkuculuğun yaygın olduğu bir durumu ifade etmektedir. Yönetim uygulamalarının uygun olmadığını, yanıltıcı olduğunu düşünen, bu nedenle eleştirilmesi, alay edilmesi, olumsuzlaştırılması yönünde davranış göstermeyi ifade etmektedir.

Sinizm ve sinik kişiliklerin nedenlerini irdelemek bu kitabın amacı dışındadır. Ancak yöneticiyi ilgilendiren, organizasyon içinde sinik kişiliğe sahip olanları bulunabileceği ve bunlarla nasıl bir iletişim içinde gireceği konusudur.

4.15. Örgütsel Sessizlik (Organizational Silence)

Küresel rekabet koşulları, işletmelerde çalışanların karar süreçlerine daha fazla katılmaları, bu sürecin her safhasında görüşlerini dile getirmeleri, öneri getirmeleri, getirilen önerileri tartışmaları ve açık bir iletişim, ekip uyumu ve grup dayanışması içinde işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmaları yönünde bir eğilimin önemini ön plana çıkarmıştır. Ancak uygulamada bu her zaman böyle olmamaktadır. Çalışanların bir kısmı, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayacak samimi düşünce, bilgi ve görüşlerini bilerek ifade etmeyip sessiz kalmaktadır. Örgüt içindeki bazı uygulamaların yanlış olduğunu, sonuçların olumsuz olacağını düşündüğü halde bunu söylemekten bilinçli

olarak kaçınmaktadır. Bu anlamda örgütsel sessizlik bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmaktadır[164]. Çalışanların böyle bir davranış göstermelerinin kendilerine ilişkin bireysel, çevrelerine ilişkin sosyal veya organizasyona ilişkin örgütsel nedenleri olabilir. Ancak sonuç olarak bu elemanların görüş ve bilgilerinden yararlanma imkanı ortadan kalkmaktadır. Nurullah Genç'e göre, bizim kültürümüzde, şiir ve edebiyatımızda bu kavram çok eskiden beri mevcut olup, çok iyi bilinen bir şeyle ilgili olarak, hiç bilinmiyormuş gibi davranıldığı ve sessiz kalındığı veya edebi sanatlarda incelik göstermek, nükte yapmak amacıyla abartılı soruların sorulduğu, *"tecahül-i arifane"* olarak günlük dilde ifadesini bulmaktadır.

4.16. Örgütsel Fanatiklik (Organizational Fanaticism)

Fanatiklik herhangi bir kişi, kurum veya fikre karşı aşırı derecede yüksek bir sevgi ve sempati ile bağlanmayı ifade etmektedir. Bunun sonucu olarak "fanatik davranış" adı verilen ve hoşgörülü olmayan, bağlı oldukları kişi, kurum veya fikre ilişkin eleştiriye tahammül edemeyen, tahammülsüzlüğün en üst derecesi olarak, radikal bir karakter kazanarak, karşı görüşlere karşı saldırgan ve tehlikeli olmaya başlayan bir davranış ortaya çıkmaktadır. Fanatik davranışlar daha çok spor ve siyaset alanında görülmektedir. Özellikle spor alanında, her türlü sosyal, etik ve yasal normları çiğneyip saldırgan davranış gösteren fanatiklere "holigan" adı verilmektedir. Fanatizm en basit haliyle, bünyesinde sevgi unsuru taşıyan bir aşırı beğeniyi ifade ederken, holiganizm aşırı fanatizmin saldırganlık ve tehlike boyutudur.

Herhangi bir kişi, kurum veya fikre aşırı derecede yüksek sevgi ve sempati ile bağlanmayı ifade eden fanatik davranış sahipleri için bağlı oldukları bu kişi, kurum veya fikre karşı eleştiriyi kabul etmeme yanında, kendilerinin bu eleştirel fikirlere sahip oldukları veya bunlarla özdeşleştikleri gibi bir görünüme veya etraflarında böyle bir düşüncenin oluşmasına bile tepki gösterecekleri beklenir. Yaşanmış olan şu olay bu konuda ilginç bir örnek olarak kabul edilebilir: Ülkemizde 2012 yılı futbol sezonu sonunda 18. defa lig şampiyonu olan Galatasaray takımı 55000 taraftarı ile birlikte Türk Telekom Arena'da şampiyonluğu kutlamak üzere toplandıklarında yaşanan şu olay, fanatizmin insan davranışlarını nasıl etkilediği ilgili bir örnek olarak kabul edilebilir. 14 Mayıs 2012 tarihli gazetelerde yer alan haber şöyledir: *"..KUPA ile fotoğraf çekiminin ardından yüzlerce taraftar, bir anda yeşil sahaya girdi.Güvenlik güçlerinin uyarılarına karşılık bulamaması üzerine Sabri Sarıoğlu", "arkadaşlar lütfen yeşil sahadan çıkalım", "şeklinde uyarı yaptı. Bunun üzerine", "Sahadan çıkmayan Fenerli olsun", "anonsu yapıldı. Anonstan sonra taraftarlar tribünlerine geri döndü ve futbolcular, kupayla birlikte tur attılar"*[165].

Bu olay Spor dünyasında çok sık rastlanan fanatik davranışlarla kültür arasındaki bir ilişki olarak da değerlenebilir. Bir organizasyon mensuplarının fanatik bir davranış özelliği göstermelerinin nedenleri, olumlu ve olumsuz sonuçları konusunda davranış bilimleri bünyesinde araştırmalara ihtiyaç vardır.

Örgütsel fanatiklik kavramına benzer bir diğer kavram da "örgütsel fedailik" (organizational self-sacrificing) kavramıdır. İşletme yönetimi literatüründen çok siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler yazınında incelenen bu konu, bir organizasyon mensubunun, organizasyonun çıkarları uğruna kendisini feda edebileceği bir durumu ifade etmektedir. Terör olaylarında görülen "canlı bomba" örneği örgütsel fedailiğin en tipik örneğidir.

4.17. Örgütsel Dayanıklılık (Organizational Resilience)

Türkçemize "dayanıklılık" olarak aktarılan "resilience" terimi, herhangi bir sistemin, yaşanan büyük bir olumsuz olayın sonuçlarından hemen sonra kendini toparlayarak tekrar çalışmaya başlama yeteneğini ifade etmektedir. Bu tür ekstrem durumlara örnek olarak, iş yerindeki büyük bir yangın, sel basması, rakibin beklenmeyen bir fiyat düşürmesi karşısında büyük pazar kaybı, basında işletme hakkında yapılan yıpratıcı yayınlar, devletin aldığı önemli bir düzenleyici kararın işletme faaliyetleri-

ne stratejik düzeyde etkisi, çok önemli bir üst kademe yöneticinin ani vefatı gibi örnekler verilebilir. Burada kullanılan "dayanıklılık" terimi, yaşanan büyük olumsuz olayın etkisinden ve zararından kısa sürede kurtulup normal yaşama geçebilme yeteneği anlamındadır.

İşletme yönetimi açısından bu yeni kavram şunu ifade etmektedir: İşletmelerde çalışanlar, en azından üst kademe ve yetki düzeyi yüksek olanların dış çevredeki değişmeler ve gelişmeler karşısında dikkatli bir izleme içinde olmaları, uyarı sinyallerini alabilmeleri, tehlikenin gerçekleşmesi halinde kimin ne yapacağı konusunda bir "afet" veya "özel durum" planı yapmaları, örgütsel dayanıklılığı arttıracaktır. Bunun kısa ifadesi "farkında ol" ve "hazır ol" şeklindeki "be aware" ve "be prepared"dir.

4.18. Örgütsel Sağlık (Organizational Health)

İşletmelerin sağlıklı bir yapıya sahip olup olmadıkları konusu yeni bir konu olmamakla beraber bilgi ekonomisinin yaşanmaya başladığı günümüzde konunun içeriği de değişmeye başlamıştır. İşletmelerin sanayi ekonomisi döneminde sağlıklı yapıda olup olmadıkları büyük ölçüde bilançolarının yapısına göre değerlenmekteydi. İşletmenin varlıkları (aktifleri) ile sermaye ve borçları (pasifleri) arasındaki ilişkiler, döner (cari) ve sabit varlıklarının öz sermaye ve kredi finans kaynakları arasındaki ilişkiler, işletmenin gelecekte gelir yaratma gücü ilk bakılan hususlardı. Sözü edilen bu ilişkiler çeşitli oranlar ile ölçülüp değerlemeye tabi tutuluyor ve işletmenin varlık ve borç yapısının ne kadar sağlıklı olduğu değerlendiriliyordu. Bu anlamda sağlıklı bir yapı, işletmenin özelikle kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücü, nakit akışı, sabit varlıklarının uzun vadeli borçları karşılaması, karlılığı, yatırım yapabilirliği ve ürünlerinin pazardaki rekabet gücü olarak değerlendiriliyordu. Doğal olarak işletmelerin içinde bulundukları sektörün özelliklerine göre diğer bazı kriterler de sağlık değerlemesinde dikkate alınıyordu.

Globalleşme ve küresel rekabetin iş yaşamına egemen olmaya başlaması, bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte, işletmelerin ürünleri, yapı ve faaliyetleri büyük ölçüde etkilenmiş ve değişime uğramıştır. Kitabımızın daha önceki bölümlerinde sözünü ettiğimiz yeni yönetim kavramları, uygulamaları ve değişik organizasyon yapıları ve işleyiş tarzları ortaya çıkmıştır. Bu değişimin önemli bir boyutu olarak, işletmelerde "insan sermayesi"-(human capital) nin artan önemi, yenilik, inovasyon, yeni fikir üretme ve bunun ürünlere yansıtılması ve sürdürülebilir bir yapıya sahip ön plana çıkmıştır. Bunun sonucu olarak sanayi toplumu işletme dünyasının ağırlıklı olarak işletme finansı bakış açısından ele alınan "sağlıklı işletme" kavramının içeriği değişmeye başlamıştır. Bilgi toplumu ortamında sağlıklı işletme kavramı tanımının içine sadece işletmenin varlık-finans ilişkileri değil fakat ağırlıklı olarak işletmenin insan yapısı, özellikleri, inovasyon gücü, organizasyonun işleyişinde ekip çalışması özelliği, çalışanların motivasyon ve moral güçleri, risk alabilme durumları, bilişim teknolojilerini (bilgisayara dayalı uygulamalar ve iletişim, dijitalleşme derecesi, Endüstri 4.0, hatta Endüstri 5.0 gibi) kullanma durumu ile küresel rekabet ortamında rekabet gücünün kaynağı ve sürdürlebilirlik gibi yeni boyutlar dahil edilmiştir.

Küresel rekabet ortamında "sağlıklı işletme" nasıl bir işletmedir ve işletmelerin hangi özellikleri nasıl ölçülmesi ve değerlenmelidir soruları ile ilgili farklı görüşler ileri sürülmektedir[166].

Ancak bu farklı görüşler içinde ağırlıklı olan kriterler işletmelerin insan yapısı, özellikleri ve motivasyon ve performansı ile ilgili görülmektedir. Bunların başlıcaları olarak da şunlar belirtilebilir[167]:

* işletme amaçlarının paylaşılma derecesi
* ekip çalışmasına yatkınlık ve fiili durum
* moral yüksekliği
* liderlik uygulamalarının etkinliği
* risk karşısındaki tutumlar ve risk alma derecesi
* değişim ve yeniliklere uyum kabiliyeti
* organizasyon yapısının özelliği, netliği,

* yönetim uygulamalarının farklılıkları özendirme derecesi
* işletme politikalarının çalışanlar tarafından bilinmesi, benimsenmiş olma derecesi
* organizasyondaki düşük/zayıf performansın nasıl işlem gördüğü

Bu konuda değişik örnekler bulmak mümkündür. Organizasyonlarda sağlık konusunda ayrıntıya girmeden, ana kriterler olarak nelere bakılması gerektiği konusunda bir diğer örnek şu olabilir[168]

* işletmedeki olumlu ve iyimser iklim
* çalışanların motivasyon derecesi
* açık iletişim olup olmadığı
* etkin liderlik ve yüksek performanslı yönetim
* amaçların benimsenmesi
* organizasyonun tüm birimleri arasındaki koordinasyon ve yardımlaşma
* çalışanları duygusal, psikolojik, sosyal, ekonomik açıdan destekleyecek bir organizasyon yapı ve işleyişi
* kullanılan bilişim destekleri

Sonuç olarak şunu söylemek mümkündür: Örgütsel sağlık söz konusu olduğunda konuyu belki iki kademede ele alarak bir yanda işletmenin finansal yapısını, kar yaratma ve rekabet gücünü, sürdürülebilirliği gibi değerlemeler, diğer yandan da bunu sağlamaya çalışan organizasyona ilişkin (yapı, ilişkiler ve insan unsuru olarak) özellikler değerlemeye tabi tutularak tutulabilir. Bu değerlemeler sonucuna göre işletmenin ne kadar sağlıklı veya sorunlu olduğu anlaşılabilir. Burada önemli olan nokta, her işletme kavramında olduğu gibi, yine "sağlıklı işletme" veya "sağlıklı organizasyon" kavramının tanımı ve ölçülebilme özellikleridir.

***

Yukarıda açıkladığımız Modern-Sonrası Kavram ve Yaklaşımlar'dan doğrudan organizasyon ile çalışan personel arasındaki ilişkilerle ilgili olanlara yakından bakıldığında, bazılarının birbiri ile çok yakından ilgili, hatta arakesitlerinin çok fazla olduğu görülecektir. Bunun da ötesinde, bu görüşlerin hemen hepsinin, organizasyon içinde çalışanların motivasyonunu arttırmaya, bütün bilgi, yetenek ve enerjilerini işletme faaliyetleri için kullanmalarını sağlamaya, dayanışma içinde bir ekip çalışması ortamı oluşturmaya yönelik olduğu görülecektir. Kısaca "insan kaynağı"nın, küresel rekabet ortamında, nasıl yönetilmesi gerektiği, organizasyon ile çalışanı arasındaki ilişkilerin çeşitliliği ve değişik boyutları ile ilgili kavram ve görüşleri içermektedirler.

***

Bu bölüme son verirken, kitabımızın buraya kadar olan kısmının kısa bir özetini yapmak yararlı olacaktır: Kitapda önce bilimsel düşünce ve bilimsel bilgiden başlayarak, işletme yönetimi ve organizasyonu konusunda bilimsel temelli bilginin birikimi süreci ele alınmış; daha sonra bu alanda birikmiş bilgiyi esas alarak, işletme yönetimi ile ilgili görüş, teori ve yaklaşımları genel görünümü kronolojik bir çerçeve içinde incelenmiştir. Daha sonra yönetim sürecinin temeli ve ilk fonksiyonu olan karar verme ve planlama konularının ana özelliklerini inceledikten sonra, yönetim sürecinin ikinci fonksiyonu olan organizasyon ele alınmıştır. Bunu yaparken, yönetim olayı ile organizasyon olayının birbirinin içine girmiş olmaları nedeniyle (yönetim ancak bir organizasyon yapısı içinde oluşur, organizasyon da yönetim sürecinin ikinci fonksiyonudur), organizasyon konusu işletme yönetimi ile ilgili teorilerle birlikte incelenmiştir. Literatürde de, bu iki konunun yakınlığı nedeniyle, konu bazen "yönetim teorileri", bazen "organizasyon teorileri" ve bazen de her ikisini de içerecek şekilde" yönetim ve organizasyon teorileri" olarak ele alınmaktadır. Bu inceleme, teorilerin ve kavramların ortaya çıktığı dönemlerin özellikleri vurgulanarak yapıldıktan sonra, günümüz globalleşme ve küresel rekabet ortamındaki Modern-Sonrası Yaklaşımlar ile Yönetim Yaklaşımları açıklamaları, son bir konu olan Kaos

ve Kompleksite Yaklaşımı hariç, tamamlanmış bulunmaktadır. Aşağıda önce bu Kaos ve Kompleksite Yaklaşımı çok kısa olarak ele alınacak ve böylece kitabın bu 5. Bölümü tamamlanmış olacaktır.

Kitabın bundan sonraki bölümünde, organizasyonların işleyişi, yani yöneticilerin organizasyon yapısı içinde sonuçlara ulaşmak ve çalışanları yönlendirmek için nasıl ve hangi süreçleri kullandıkları ve bunlarla ilgili başlıca özellikler incelenecektir. Yani, yöneticilerin, başında bulundukları örgüt biriminin amaçlarına ulaşması için, diğer insanlarla birlikte çalışırken kullanacağı başlıca davranışsal süreçler ele alınacaktır. Bu kısımda da genel bakış açısı, uygulamadaki yönetici açısından bu süreçlere bakmak olacaktır.

DİPNOTLAR

1) The Academy of Management'ın profesyonel çalışma ve ilgi alanları ile ilgili sınıflaması şöyledir: (Kaynak: The Academy of Management Perspectives, August 2017)
   - Business Policy and Strategy
   - Careers
   - Conflict Management
   - Health Care Management
   - Entrepreneurship
   - Human Resources
   - International Management
   - Management Education and Development
   - Management History
   - Management Consulting
   - Operations Management
   - Organization and Management Theory
   - Organization Development and Change
   - Organization Behavior
   - Organizational Communication and Information Systems
   - Public and Non-profit Sector
   - Research Methods
   - Social Issues in Management
   - Technology and Innovation Management
   - Gender and Diversity in Management
   - Managerial and Organizational Cognition
   - Organizations and Natural Environment
   - Critical Management Studies
   - Management Spirituality and Religion
   - Strategizing Activities and Practices
   - Organizations and the Natural Environment
2) Bu konuda bakınız: John NAISBITT; **Global Paradoks**, (Çev: Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul 1994.
3) Business Week; "**Is Your Company Too Big?",** March 27, 1989; s. 46.
4) Peter F. DRUCKER; "**The New Society of Organizations**", Harvard Business Review, September-October 1992, s. 96.
5) Homa BAHRAMI; **"The Emerging Flexible Organization**", California Management Review, Summer 1992, s. 35.
6) John CHILD and Rita Gunther McGRATH; "**Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy";** Academy of Management Journal, Vol: 44 No: 6, December 2001, s. 1139.
7) Robert GRANT; Rahmi SHANI and R. KRISHNAN; "**TQM's Challenge to Management Theory and Practice**", Sloan Management Review**,** Winter 1994, s. 26.
8) Bu konularda bakınız: Işıl PEKDEMİR; **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1992, s. 5 ve devamı.
9) Michael HITT, Duane IRELAND and Robert HOSKISSON; **Strategic Management**, West Pub. Col., 1995, s. 147.
10) Michael HITT ve diğerleri; aynı eser, s. 148; Richard DAFT, **Management**, 3rd Ed., Dryden Press, 1994, s. 632.
11) Robert GRANT; aynı eser, s.34.
12) Bu konularda bakınız: Eric ABRAHAMSON; "**Management Fashion**", Academy of Management Review, January 1996, s. 254 ve Craig DREILINGER; "**Why Management Fads Fizzle**" Business Horizons; November - December 1994, s.11.

13) Bu konuda bakınız: Robert GRANT ve diğerleri; aynı eser, s. 26-34.

14) James DAVIS, David SCHOORMAN and Lex DONALDSON; **"Toward A Stewardship Theory of Management"**, Academy of Management Review, January 1997, s. 22, ve Kathleen EISENHARDT; "**Agency Theory: An Assessment and Review**", **Academy of Management Review**, January 1989, Vol: 14, No: 1, s. 57.

15) Tanju ARGUN ile söyleşi, "**Süper Yöneticinin Büyük Hedefi**" Capital, Nisan 1998, s. 62.

16) Robert AMSDEN, Thomas FERRATT and Davido AMSDEN; **"TQM: Core Paradigm Changes"**; Business Horizons, November - December, 1996, s. 9-10.

17) Alp ESİN; **ISO 9000 El Kitabı ve Audit Hazırlığı,** İstanbul Sanayi Odası Yayın No:1992/13, s.4.

18) Brain ROTHERY; **ISO 14000 and ISO 9000**, Gower Press, 1995, s. 5.

19) Andaç ATİLLA; **ISO 9001 Yorumu ve Uygulama Örnekleri**, Çağlayan Kitabevi, 1996, s. 11.

20) İbrahim KAVRAKOĞLU; **Kalite**, Dünya, Rekabetçi Yönetim Dizisi: 1, İstanbul, 1993, s.11.

21) Oğuz BABÜROĞLU; "**Toplam Kalite Sonrası: Sıfır Hiyerarşi**", Görüş, Kasım 1993, s.36.

22) Robert GRANT, aynı eser, s.25.

23) Thomas CHOL and Orlando BEHLING; "**Top Managers and TQM Success: One More Look After All These Years**", Academy of Management Executive, 1997, Vol: II, No: 1, s. 38.

24) Mahen TAMPOE; **"Exploiting the Core Competencies of Your Organization"**, Long Range Planning, Vol: 27, August 1994, s. 68.

25) C. K. PRAHALAD and Gary HAMEL; **"The Core Competence of the Corporation"**, Harvard Business Review, vol: 68, May-June 1990, s. 83.

26) James HIGGINS; **"Achieving the Core Competence - It's As Easy As 1.2.3....47, 48, 49.";** Business Horizons, March - April 1996, s. 27.

27) C. K. PRAHALAD and Gary HAMEL; aynı eser, s.87.

28) Kenichi OHMAE; "**The Global Logic of Strategic Alliances**", Harvard Business Review; March -April 1989, s. 144.

29) Mahen TAMPOE; aynı eser, s. 68.

29a) Bu konuda bakınız: P.W. SINGER; **Kiralık Ordular:Özel Askeri Şirketler,** Timaş Yayınları, İstanbul, 2009

30) Beyza OBA FURMAN, Fatih SEMERCİÖZ and Andrej FURMAN; **"Trust, Cooperation and Contractual Agreements in a Turkish Textile District"**, 13. EGOS Kongresine Sunulan Tebliğ; Budapeşte, Temmuz 1997, s. 6.

31) Richard HUBER; "**How Continental Bank Outsourced Its Crown Jewels**", Harvard Business Review, January-February 1993, s.126; ayrıca bakınız: Martin SPRAGGON and Virginia BODOLICA; "**On the Relationship Between Organizational Size and Formalization of Knowledge Transfer Process"**; 7. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı içinde, 30, 31 Ekim – 1 Kasım 2009 Yalova.

32) David LEI and John SLOCUM, Jr.; **"Global Strategy, Competence - Building and Strategic Alliances"**, California Management Review**,** Fall, 1992, s. 84.

33) Walter POWELL and Lavrel SMITH - DOERR; **"Networks and Economic Life"**, The Handbook of Economic Sociology içinde (Eds: Neil SMELSER and Richard SWEDBERG), Princeton University Press, 1994, s. 368.

34) D. H. CRAVENS, S. H. SHIPP and K. S. CRAVENS; "**Reforming the Traditional Organizations: The Mandate of Developing Networks**", Business Horizons, July- August 1994, s. 21

35) Ram CHARAN; "**How Networks Reshape Organizations - For Result**" Harvard Business Review, September - October 1991, s. 104.

36) Remo HACKI and Julien LIGHTON; "**The Future of the Networked Company**", The McKinsey Quarterly, No: 3, 2001. Makalenin tamamına bakınız.

37) Charles SNOW, Raymond MILES and Henry COLEMAN, Jr.; **"Managing 21th Century Network Organizations"**, Organizational Dynamics, Winter 1992, s. 5 ve devamı.

38) Jessica LIPNACK and Jeffrey STAMPS; **The Age of the Network**, John Wiley, NewYork, 1994, s. 16

39) Charles SNOW, Raymond MILES and Henry COLEMAN, Jr.; aynı eser, s. 12.

40) Raymond MILES and Charles SNOW; "**Organizations: New Concept and New Forms";** California Management Review, Spring, 1986, No. 3, s. 65.

41) Raymond MILES and Charles SNOW; "**Causes of Failure in Network Organizations**", California Management Review, Summer, 1992, s. 54.

42) D. Quinn MILLS; **Rebirth of the Corporation**; John Wiley and Sons, N. Y.; 1991, s. 29.
43) Aynı eser, s.12.
44) "**Süper Yöneticinin Büyük Hedefi - Tanju Argun'la Söyleşi**" Capital, Nisan 1998, s. 60.
45) Raymond MILES and Charles SNOW; "**Causes Failure in Network Organizations**"; s. 70.
46) Curtis M. TOPPER and Kathleen CARLEY; "**A Structural Perspective On the Emergence of Network Organizations**"; Journal of Mathematical Society, Vol. 24, No: I, November 1999 s. 67-69.
47) Robert W. KEIDEL; "**Rethinking Organizational Design**", Academy of Management Executive, 1994, Vol: 8, No. 4; s. 13 ve Raymond MANGANELLI and Mark KLEIN; The Reengineering Handbook, AMACOM, N. Y.; 1994, s. 18.
48) Daniel PETROZZO and John STEPPER; **Successful Reengineering**, Van Nostrand Reinhold, N. Y., 1994, s. 4.
49) Robert W. KEIDEL; "**Rethinking Organizational Design**", Academy of Management Executive, Vol: 8, No. 4, 1994, s. 15.
50) Bu konularda özellikle bakınız: Muhteşem BARAN: "**Yeniden Süreçleme – BPR Yaklaşımının Genel Değerlemesi ve Bir Vaka İncelemesi**; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995, s. 15.
51) Michael HAMMER; **"Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate"**; Harvard Business Review, July-August 1990, s. 107.
52) Michael HAMMER and James CHAMPY; **Reengineering the Corporation**; Harper Books, N. Y., 1993, s. 51 ve devamı.
53) Robert KEIDEL; aynı eser, s. 17.
54) Robin COOPER and Lynne MARKUS; "**Human Reengineering**", Sloan Managemenet Review, Summer 1995, s. 39.
55) Eric K. CLEMONS; "**Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering**", Sloan Management Review, Summer 1995, s. 62.
56) Bakınız: James CHAMPY; **Reengineering Management: The Manifesto For New Leadership**, Harper and Row, NewYork. 1995.
57) Russell L. LEONARD, Jr; **"Reengineering: The Missing Links"**, Human Resource Planning, Vol: 19, No. 4, 1996, s. 42.
58) Lester THUROW, **Kıran Kırana** (Çev. Ayşe Karasu), AFA Yayınları, İstanbul 1994, s.283.
59) Robert CAMP; **Benchmarking**; ASQC Quality Press; Milwaukee, Wiseonsin; 1989, s. 10.
60) Aynı eser, s. 5.
61) Y.K. SHETTY; **"Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Perfonmance"**, Long Range Planning, Vol: 26, No. I, February 1993, s. 40.
62) Samuel GREENGARD; "**Discover Best Practices Through Benchmarking**", Personel Journal, November 1995, s. 65.
63) Judith VOGT and Kenneth MURREL; **Empowerment in Organizations**; Pfeffer and Co., Amterdam, 1990, s. 8.
64) Manuel WERNER; "**The Great Paradox: Responsibility Without Empowerment**"; Business Horizons, September - October 1992, s. 57.
65) Lawrence BOSSIDY; **"A Master Class in Radical Change";** Fortune, December 13, 1993, s. 42
66) Judith VOGT and Kennth MURREL; ayı eser, s. 5.
67) Robert E. COFFEY, Curtis W. COOK and Phillip HUNSAKER; **Management and Organizational Behavior**; Irwin, 1994, s. 150.
68) Roger SPEAR; "**Empowerment - Old Chestnut or New Can of Worms**?"; Unpublished paper presented to 11th EGOS Colloquim; Paris, July 1993, s. 16.
69) Thomas STENART; **"Welcome to the Revolutian"** Fortune, Dec. 13, 1993, s. 36.
70) Thomas STENART; **Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği**, (Çev. Nurettin Elhüseyni); MESS Yayınları, No. 258. 1997, s. 35.
71) Bu konularda bakınız: Peter F. DRUCKER; "**The New Society of Organizations**", Harvard Business Review, September - October, 1992, s. 95 ve John MICKLETHWAIT and Adrian WOOLRIDGE; **The Witch Doctors**, Heinemann, London, 1997, s. 154.

72) Athos, COFFEY ve diğerleri; aynı eser, s. 152.

73) David BOWEN and Edward LAWLER III; "**Empowering Service Employees**"; Sloan Management Review, Summer 1995, s. 73.

74) Shari CAUDRON; **"Create an Empowering Environment"**, Personnel Journal, September 1995, s. 32.

75) Robert FORD and Myron FOTTLER; "**Empowerment: A Matter of Degree",** Academy of Management Executive, Vol: 9, No. 3, 1995, s. 24.

76) Manuel WERNER; aynı eser, s. 58.

77) Shari CAUDRON; aynı eser, s. 29.

78) Gerry HAMEL; **"Turning Your Business Upside Down":** Fortune, June 23, 1997, s. 37.

79) Russ FORRESTER; "**Empowerment: Rejuvenating a Patent Ideas**", Academy of Management Executive; August 2000, Vol. 14, No: 3, s. 77.

80) Judith VOGT and Kenneth MURREL; aynı eser, s. 145.

81) Robert FORD and Myron FOTTLER; aynı eser, s. 27.

82) Fred G. STEINGRABER; **"The New Business Realities of the Twenty - First Century",** Business Horizons, Nowember - December 1996, s. 2.

83) Kenichi OHMAE; "**The Global Logic of Strategic Alliances",** Harvard Business Review, March - April 1989, 5. 143.

84) James A. BELOHLAV; **"The Evolving Competitive Paradigm"**, Business Horizons, March - April 1996, s.11.

85) Bu konuda iş dünyasından pek çok örnek bulunabilir. THY'nın Swissair, Sabena ve Avusturya Hava Yolları ile geliştirdiği stratejik ortaklık bu konuda en canlı örnektir. THY Genel Müdürü şöyle demektedir: "...paraya dayanmadan yapılan bu tür akrabalık ortaklıkları havayollarının değerini artırıyor..."; "...Böylece THY uçmadığı birçok yere bilet satma imkânına sahip olacak,...onlar da bizim uçtuğumuz noktalara bilet satabilecekler..." (Milliyet 31.07.1996 s. 7 ve Hürriyet 24.07.1998 s. 12.

86) Bruce WALTERS, Steve PETERS and Gregory DESS; "**Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Them Work**", Business Horizons, July - August 1994, s. 5.

87) David LEI and John SLOCUM, Jr. **"Global Strategy, Competence Building and Strategic Alliances"**; California Management Review, Fall 1992, s. 81-82.

88) B. WALTERS, S. PETERS and G. DESS; aynı eser, s. 6.

89) William NEWMAN, **"Launching a Viable Venture"**, California Management Review, Fall 1992, s. 68.

90) O. SHENKAR and Y. ZEIRA; "**International Joint Ventures: Implications for Organization Development**" Personnel Review, 1987, Vol: 16, No. 1, s. 30.

91) Peter LORANGE and Johan ROOS; **Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evaluation**; Blackuwell, Cambridge, Mass., 1993, s. 271.

92) Eleonora CATTANEO; **"Managing Joint Ventures in Russia: Can The Problems Be Solved?"**, Long Range Planning, Vol: 25, No. 5, 1992 s. 69.

93) Gökhan ÖZTÜRK, "**Joint Ventures - Ortak Girişimler**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ. Ü. İşletme Fakültesi, 1992, s. 58.

94) David LEI and John SLOCUM, Jr.; "**Global Strategy, Competence Building and Strategic Alliances**, "California Management Review, Fall, 1992, s. 81.

95) Kim S. CAMERON**; "Strategies for Successful Organizational Downsizing**", Human Resource Management, Vol: 33, Summer 1994, s. 192.

96) Robert M. TOMASKO; **Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future**; AMACOM; 1990, s. 59.

97) Samuel GREENGARD; "**Don't Rush Downsizing: Plan, Plan, Plan**", Personnel Journal, November 1993, s. 65.

98) James R. EMSHOFF; "**How To Increase Employee Loyalty While You Downsize**", Business Horizons, March - April 1994, s. 52.

99) Garry BRUTON, Kay KEELS and Christopher SHOOK; **"Downsizing The Firm: Answering the Strategic Questions"**, Academy of Management Executive, May 1996, s.43.

100) Zikreden Robert TOMASKO; **Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future**, AMACOM, N. Y., 1990, s. 27.

101) Robert M. TOMASKO; aynı eser, s. 149

102) Charles HANDY; "The **New Language of Organizing and Its Implications for Leaders**"; The Leader of the Future, (Eds.: Frances HESSELBEIN ve diğerleri), Jossey – Bass Publishers, 1996 içinde, s. 5.

103) William HALAL; "From **Hierarchy to Enterprise: Internal Markets Are the New Foundation of Management**", Academy of Management Executive, November 1994, s. 71.

104) Birean DUMANIE; **"Who Needs A Boss?"** Future, May 7, 1990, s. 40.

105) Robert M. TOMASKO; aynı eser, s. 27.

106) Charlene M. SOLOMON; "**HR Facilitiates the Leaming Organization Concept**", Personel Journal, November 1994, s. 59.

107) Bu konularda bakınız: Marry CROSSAN ve diğerleri; **"An Organizational Learning Framework: From Intiution to Institution",** The Academy of Management Review, July, 1999., s: 522 ve devamı.

108) Bu konuda bakınız: Barry SUGARMAN; **"Learning Organization and Organizational Learning"**, Evaluating Corporate Training (Editör: Steve Brown ve Constance Seidner, Norwood, 1997) içinde ve Chris ARGYRIS; **Flawed Advice and the Management Trap**; Oxford Univ. Press, 2000.

109) Lloyd BAIRD; John HENDERSON and Stephanie WATTS; **"Learning From Action; An Analysis of the Center for Army Lessons Learned"**, Human Resource Management, Winter 1997, s. 385 ve Thomas STEWART; "**Is This Job Really Necessary**?", Fortune, January 12, 1998, s. 72.

110) Roger E. BHON; "**Measuring and Managing Technological Knowledge",** Sloan Management Review, Fall 1994, s. 61.

111) İkujiro NONAKA; **"The Knowledge – Creating Company"**, Harvard Business Review, November - December 1991, s. 96.

112) Mike PEDLER, J. BURGOYNE and T. BOYDELL; **The Learning Company**; McGraw Hill, N.Y. 1991, s. 1.

113) David GARVIN; "**Building a Learning Organization",** Harvard Business Review, July - August 1993, s. 79.

114) Ikujiro NONAKA; aynı eser, s. 97.

115) Edwin EVIS, Anthony J. DIBELLA and Janet GOULD; **"Understanding Organizations as Learning Systerns"**, Sloan Management Review, Winter 1995, s. 74.

116) David GARVIN; aynı eser, s. 81.

117) Bu konuda bakınız Michael McGILL and John SLOCUM, Jr.; **"Unlearning the Organization"**; Organizational Dynamics, Fall 1993, s. 67-74.

118) David GARVIN; **"Building a Learning Organization"**, Harvard Business Review, July - August 1993, s. 80.

119) David GARVIN; aynı eser, s. 89.

120) BLACK, Janice A. and Sandra EDWARDS; **"Emergence of Virtual or Network Organizations: Fad or Feature"**; Journal of Organizational Change Management, Vol: 13, No. 6, 2000, s. 567.

121) Charles HANDY; **"The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders"**, The Leader of the Future, Editors: F. Hessebein, M. Goldsmith and R. Beckhard; Jossey-Bass Publishers; 1996, s. 6.

122) S. L. GOLDMANN. R. G. NAGEL and K. PRIESS; **Agile Competitors and Virtual Organizations**, Van Nostram Rainhold, N. Y., 1995, s. 202.

123) Wayne F. CASCIO, "**Managing a Virtual Workplace**", Academy of Management Executive, August 2000, Vol. 14, No:3, s. 89.

124) S. L. GOLDMANN, R. G. NAGEL and K. PRIESS, aynı eser, s. 202.

125) Jeannie COYLE; **"The Soft-Side Challenges of the Virtual Corporation"**; Human Resources Planning, 1995, Vol: 18-1, s: 41-42.

126) Gifford PINCHOT; **"Creating Organizations With Many Leaders"**, (Eds.: F. Hesselbein ve diğerleri) aynı eser, s. 35.

127) Henry CHESBROUGH and David TEECE; "**When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation",** Harvard Business Review, January - February 1996, s. 65.

128) Charles HANDY; **"Trust and the Virtual Organization"**, Harvard Business Review, May - June 1995, s. 44.

129) Robert KREITNER and Angela KINICKI; **Organizational Behavior**, 3rd Ed., 1995, s. 342.

130) Charles HANDY; aynı eser, s. 46.

131) Heather OGLIVIE; **"This Old Office"**, Journal of Business Strategy, September - October 1994, s. 30. Ayrıca bakınız: Samuel GREENGARD; "**Making the Virtual Office A Reality**"; Personnel Journal, September 1994, s. 70.

132) Mark PASTIN and Jeffrey Hamson; "**Social Responsibility in the Hollow Corporation**", Business Society Review, Fall 1987, s. 55.

133) Erden Baybars AKKAVUK; **Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1997, s. 5'den alınmıştır.

134) Bu konularda bakınız: Richard B. CHASE, N. AQUILANO ve R. JACOBS, **Production and Operations Management**, Irwin-McGraw Hill, 1998, s. 12 ve devamı.

134a) https://zeynepozata.wordpress.com/2007/01/30/tuketen-uretici-prosumer/

134b) James H. GILMORE and B. Joseph PINEII; **"The Four Faces of Mass Customization",** Harvard Business Review, January-February 1997, ve ayrıca bakınız: "Personalization" Customization'a Karşı; www.capital.com.tr/sektorler/teknoloji/"personalization"/customization'a-karsi-haberdetay-3178

134c) Haluk SOYUER; **"Kitlesel Kişiye Özel Üretimde Modüler Üretim Anlayışı,** V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, s.177

135) Joseph LAMPEL and Henry MINTZBERG, "**Customizing Customization**", Sloan Management Review, Fall 1996, Vol: 38. No: 1.

135a) James H. GILMORE and B. Joseph PINEII, a.g.e.

136) Kaplan ve Norton'un bu konu ile ilgili yazıları için bakınız: Robert KAPLAN and David NORTON, "**The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance",** Harvard Business Review, Vol: 70- 1, s. 71-79, 1992 ve Robert KAPLAN and David NORTON, "**Putting the Balanced Scorecard to Work**", Harvard Business Review, Vol: 71-5, 1993, s. 134-147.

137) Don TAPSCOTT'dan zikreden Lütfü ÖZTÜR ve Selim BAŞAR; **Yeni Ekonomi ve Elektronik Ticaret: Dünyadaki Gelişmeler ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme**; Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 16, sayı: 3-4, s. 14.

138) James A. BELASCO and Ralph STAYER, "**Why Empoverment Doesn't Empower: The Bankruptcy of Current Paradigms**"; Business Horizons, Vol. 37, No. 2, March-April 1994, s. 40-41.

138a) Nevin KILIÇ ve Çiğdem VATANSEVER; **"Çalışanların "Yeşil" Tutum ve Davranışları ile Yaşam Değerleri İlişkisi"**, Değerli İnsana "Değer"li Çalışmalar; Editörler: Tülay Turgut ve Murat Çinko, Beta Yayınları, No.3475, İstanbul, 2007, s. 202.

138b) "Yeşil Ekonomi", Dünya Gazetesi, Mayıs 2017 SEKTÖR Eki, s.5

138c) Burcu Kör **"İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejileriyle İlgili Düzenlemeler ve Destekler";** İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Editör: Işıl Mendeş Pekdemir, Beta yayınları, No.3485, İstanbul, 2017, s.410 ve devamı

139) TÜSİAD; **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Haziran 2000, TÜSİAD Yayın No: TÜSİAD-T/2000 - 06 - 285.

140) Linda Tsai YANG; "**Corporate Governance is Central to Financial Stability and Economic Development**", Directorship, Vol. 24, No. 9, October 1998, s. 6.

141) The OECD Principles of Corporate Governance;
http://www.eonsumerintemational.org/eampaigns/werd/princorpgov.html; aynı ilkeler yukarıda sözü edilen TÜSİAD yayınında da bulunabilir.

142) https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_ecology

143) **https://www.jstor.org/stable/2390328**

144) environment-ecology.com ı History of Ecology

145) Liewellyn D.W. THOMAS and Erkko AUTIO; **"The fifth facet: The ecosystem as an organizational field"**, DRUID Society Conference, 2014, Copenhagen June 16-18

146) "**Can America Compete?"**; An Interview with Rosabeth Moss Kanter, Harvard Business Review, September-October 2012.

147)) Liewellyn D.W. THOMAS and Erkko AUTIO; a.g.e.

148) James F. MOORE; "**Business Ecosystem –description**", **https://www.provenmodels.com/574/business-ecosystem/james-f.moore; ve** Mirva PELTONIEMI and Elisa VUORI; "**Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments**" https://www.Researchgate.net/publication/228985086_Business_Ecosystem_as_the_New_Approach_to_Complex_Adaptive_Business_Environments

149) Michael L. WEBER and Michael J.HINE; **"Who Inhabits a Business Ecosystem?** The Technospecies as a Unifying Concept", https://timreview.ca/article/896

150) Mark BONCHEK and Sangeet CHOUDARY; **"Three Elements of a Successful Platform Strategy"**, Harvard Business Review, January 31, 2013.

151) Alex MOAZED; **"What is a Platform?"**; www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/, May 1, 2016.

152) Phil SIMON; "**Don't Build Products. Build Platforms**", www.inc.com/phil-simon/why-your-company-should-build-platform.html

153) Alex Moazed, a.g.e.

154) Nicholas L. JOHNSON; **"The Core Transaction: How Platforms Facilitate Exchange"**; www.aplicoinc.com/blog/core-transaction-platforms-facilitate-exchange. December 7, 2016.

155) Mark BONCHEK; **"How to Discover Your Company's DNA",** Harvard Business Review, December 19, 2016

156) Deane ALBAN; "**Epigenetics:How you can change your genes and change your life**"; http://reset.me./story/epigenetics-how-you-can-change-your-genes-and-change-your-life/

157) Andrea SMITH, Alison FILDES, Clare LLEWELLYN and Moritz HERLE; **"Understanding How Genetics Influences Behavior could Motivate People to Change";** November 2016 Conversation, https://www.geneticliteracyproject.org/2016/11/28/understanding-genetics-influnces-behavior-motivate-people-change

158) Mark BONCHEK; a.g.e., s.2.

159) Gareth MORGAN**, Images of Organization**, 1997, s. 102.

160) David ROTH; **"Creating a Great Culture—Your Company's Foundational DNA"**, Entrepreneurs, 5/29/2012; https://forbes.com/sites/davidroth/2012/05/29/creating-a-great-culture-your-companys-foundational-dna/amp/

161) Arzu İŞERİ-SAY, Ayşegül TOKER, Deniz KANTUR; **"Do popular management techniques improve performance?: Evidence from large businesses in Turkey";** Emerald Journal of Management Development, Vo.27, No.7, 2008, s.669.

162) Aşağıda ele alacağımız bu yeni kavramların büyük bir kısmının tanımı, içeriği, ilişkili olduğu diğer kavramlar ve bu kavramlara ilişkin araştırma örnekleri ile ilgili ayrıntılı bilgi, 15-16 Kasım 2013 tarihlerinde Sakarya'da Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından düzenlenen 1. Örgütsel Davranış Kongresi bildiriler kitabında bulunabilir**: 1. Örgütsel Davranış Kongresi bildiriler kitabı, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 2013**

163) Zeynep Merve ÜNAL ve Tülay TURGUT; "**Birey-Örgüt Uyumunun Çalışan Tutkunluğuna Katkısı**"; 1. Örgütsel Davranış Kongresi bildiri kitabı; Sakarya Üniversitesi, 15-16 Kasım 2013, s.207.

164) Mehmet ALTINÖZ ve Serdar ÇÖP; "**Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması"**; 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri; 9 Eylül Üniversitesi, 24-26 Mayıs 2012, İzmir.

165) Hürriyet, 14 Mayıs 2012 Hürriyet Spor s.38.

166) Aaron De SMETH, Bill SCHANINGER and Matthew SMITH; **"The Hidden Value of Organizational Health and how to Capture It?;"** https://mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights

167) Rose JOHNSON; **The Top 10 Characteristics of a Healthy Organization;** www.chron.com

168) Katie BRUNELLE; **"Characteristics of a Healthy Organization";** www.d.umn.edu

BEŞİNCİ BÖLÜM

Üçüncü Kısım

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA KAOS VE KARMAŞIKLIK (KOMPLEKSLİK) YAKLAŞIMI

1. GİRİŞ

Bu bölüme kadar, toplumsal yaşamın önemli bir kurumu haline gelen işletme organizasyonlarının daha iyi anlaşılmasına imkân verecek, bu organizasyonların işleyiş, özellik ve varsa kanunlarını bulmaya çalışan çeşitli teorik ve uygulamalı yaklaşımları özetlemiş bulunuyoruz. Bu gelişme içinde organizasyonlar, dış çevreye kapalı mekanik bir yapı olarak ele alınmaktan başlayıp, yapılan araştırmalar sonucu sürekli biriken bilgi ile birlikte, bugün itibariyle artık tam anlamıyla çevresinden etkilenen, çevresine uyan, hatta çevrenin kendisine uydurduğu (adapte ettiği) sosyal canlılar olarak ele alınmaktadır.

Başlangıçta, işletme organizasyonlarının yaşamının sürekli olduğu, buna karşılık insan hayatının daha kısa olduğu şeklinde bir bakış egemen iken, bugün tam tersi bir anlayışla işletmelerin çalışanlarının yaşamından daha kısa sürede hayatlarının sona erebileceği kabul edilmektedir. Bunun nedeni, işletme organizasyonlarını bir makine gibi mekanik bir sistem olarak görme ve etkinlik (efficiency) anlayışıyla çalışmalarını açıklamaya çalışırken, bugün organizasyonları belirli bir ortamda yaşayan "canlı organizmalar" olarak ele almak anlayışına doğru değişmedir[1]. Yani başka bir deyişle, daha önceleri işletme organizasyonlarına verimli ve etkin çalışan bir makine, bir sistem metaforu (benzetmesi) ile bakılırken, artık çevrelerine uyabilen, uymak zorunda olan, canlı bir organizma olarak bakılmaktadır[2].

Daha önceleri işletme organizasyonlarına verimli ve etkin çalışan bir makine, bir sistem metaforu (benzetmesi) ile bakılırken, artık çevrelerine uyabilen, uymak zorunda olan, canlı bir organizma olarak bakılmaktadır

İşletme organizasyonları ve yönetimin bilimsel bir yaklaşımla incelenmesi, batı dünyasında egemen olan bilimsel yaklaşım felsefesi içinde, yani rasyonel, pozitivist bir felsefe içinde olayları anlama ve sebep sonuç ilişkilerini bulma yaklaşımı içinde gelişmiştir. Başka bir deyişle Doğa Bilimleri'nin metodolojisi sosyal olayları incelemede de kullanılmıştır. Dolayısıyla İşletme ve Yönetim disiplinindeki bilimsellik derecesi, bu alanda Doğa bilimlerinin metodolojisinin kullanılma derecesi ile eş anlamlı olarak algılanagelmiştir.

Doğa Bilimlerinin kullandığı metodolojinin temelinde ise Isaac Newton tarafından belirlenen ve Newton Fiziği olarak adlandırılan ilkeler vardır. Buna göre doğa olayları;

- *Deterministik bir karakter gösterir*
- *Kendini tekrarlar*
- *Lineerdir*
- *Objektif olarak ölçülebilir.*

Newton'un "kuvvet" ve "hareket" kanunları ile bir *cismin gelecekteki durumlarını şimdiki, şimdiki durumunu da geçmişteki durumları belirler.* Bunun anlamı, bilimsel metodolojiyi kullanarak geleceği tahmin ve kontrol edebileceğimizdir. Ancak Fizik'te kuantum teorisinin gelişmesiyle birlikte Newton Fiziği'nin öngördüğünden farklı bir "doğa" ve "doğa düzeni" fikri gelişmiştir. Kuantum teorisinin temel görüşü olan *her şey başka şeylerle ilişki halindedir ve ilişkiler sürekli değişmektedir*[3] anlayışı doğayı anlamak ve açıklamakla ilgili metodoloji üzerinde radikal ölçüde farklı bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. Doğanın Öklid (Euclid) geometrisi ve Newton fiziğinden daha "karmaşık" (complex) olduğu anlayışı yeni metodolojinin temeli olmuştur[4].

Fizik'te kuantum teorisinin gelişmesiyle birlikte Newton Fiziği'nin öngördüğünden farklı bir "doğa" ve "doğa düzeni" fikri gelişmiştir.

Klasik bilimin doğa olaylarını açıklamakta kullandığı "doğrusallık" (linearity) varsayımının çok gerçekçi olmadığını düşünen bazı bilim insanları, doğa olaylarının nitelik itibariyle çatallanan, kırılan,

değişen, değişik yönlerde gelişen, kendini yineleyen fakat ölçeği değişen nitelikler taşıması nedeniyle doğrusallık varsayımının bu olayları tam olarak açıklayamayacağını vurgulamışlardır.

Fraktal geometrinin kurucusu ve Kaos Yaklaşımı'nda *Mandelbrot halkaları* olarak bilinen olayın araştırıcısı Mandelbrot'un "siz hiç küre şeklinde bulut, koni şeklinde dağ gördünüz mü?" soruları doğa olaylarına farklı bir bakış açısı ile yaklaşmanın gerekliliğini göstermiştir. Bu nedenlerle, klasik bilimin geometrisi doğrusal geometri iken, yeni gelişmekte olan kaos ve karmaşıklık yaklaşımının geometrisi fraktallere dayanan kırıklı, kesikli, eğri büğrü fraktal geometri olmuştur[5].

Ayrıca Kurt Godel'in "tamamsızlık ilkesi" (principle of incompleteness - *her matematik sistemin içerdiği tanımlar doğrudur fakat bunların ispatı ancak sistemi daha büyütmekle (enlarging) yapılabilir);* Werner Heisenberg'in "belirsizlik teorisi" (theory of uncertainty); Bohr'un "probabilistik yorum" ilkesi ve benzeri kuantum fiziği ile ilgili çalışmalar ve Mitchell Feigenbaum ile Edward Lorenz ve Meg Wheatley gibi araştırmacıların çalışmaları sonucu doğa olaylarını anlamak ve açıklamakta, Newton Fiziğine dayanan Klasik Bilim anlayışından farklı bir anlayış, Kaos (chaos) ve Karmaşıklık (complexity) anlayışı doğmuştur[6]. Bu anlayış Klasik Nedensellik kuralını, olasılık ilkelerini esas alacak şekilde değiştirmiştir.

Doğa bilimlerindeki bu gelişmeleri açıklamak şüphesiz ki bu kitabın amacı ve konusu değildir. Ancak bizim vurgulamak ve belirtmek istediğimiz bu yeni "kaos" ve "karmaşıklık" yaklaşımının sosyal nitelikli olayları anlamak ve açıklamak için kullanılmaya başlandığıdır. Bu gelişmelerin sonucu olarak işletme ve yönetim alanında da "kaos" ve "karmaşıklık" yaklaşımı özellikle 1990'lı yılların ortalarından itibaren kullanılmaya ve bu konuda yapılan araştırmaların sayısı artmaya başlamıştır.

Kitabımızın bu bölümünün amacı, işletme yönetimi alanındaki çalışmalar ve araştırmalarda tamamen yeni ve öncekilerden köklü ölçüde farklı olan bu yeni yaklaşımı kısaca incelemektir. Bu konuyu kitabımızın bu bölümünde ele almamızın nedeni de, organizasyonlarla ilgili değişme, uyum ve farklı bakış açılarına dayanan teorik yaklaşımların incelendiği bölüm olmasıdır.

Konuyu aşağıda üç ana başlıkta inceleyeceğiz:

- Yeni bir bilimsel yaklaşım olarak Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı
- Sosyal Sistemler ve Organizasyonlarda Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı
- Yaklaşımın Sınırları ve Kullanım Zorlukları

2. YENİ BİR BİLİMSEL YAKLAŞIM OLARAK KAOS VE KARMAŞIKLIK YAKLAŞIMI: DOĞUŞU, TANIMI, İÇERİĞİ VE ÖZELLİKLERİ

Kaos ve karmaşıklık nedir? Nasıl tanımlanabilir? Kaos ve karmaşıklık kavramlarının kökenlerini Yunanca *khaos* ve *kozmos* terimleri oluşturmaktadır. *Khaos* Yunanca *khasko* fiilinden türetilmiş olup, esnemek, yorulmak, bir şeyi doğurmak üzere açılmak anlamını taşımaktadır. Bu anlamda khaos, boşluk, açıklık ve esneyen yarık, hudutsuzluk anlamına gelmektedir. Khaosun karşıt terimi olan *kosmos* ise, düzenlemek, ayarlamak anlamına gelen *kosmeo* fiilinden türetilmiş olup düzeni, düzenliliği ifade etmektedir[7]. Kaos terimini bilim dünyasında ilk defa 19. yüzyılda fizikçi Boltzmann kullanmıştır[8].

Kaos ve kaotik sistem, düzensiz, öngörülemez, dağılımcı ve doğrusal olmayan deterministik bir sistemi ifade etmektedir. Dolayısıyla kaosun karışıklık ve kargaşa ile eş anlamlı kullanılması doğru değildir. Çünkü kaos içinde periyodikliğin olmadığı bir çeşit düzendir

Karmaşıklık (complexity) kavramı, sistemler arasındaki karşılıklı ilişki, karşılıklı etkileşim ve karşılıklı bağlılıktan oluşan bir ortamı ifade etmektedir.

Evrensel olarak genel kabul görmüş bir kaos tanımı bulunmamaktadır. Bugün kullandığımız anlamda *kaos ve kaotik sistem, düzensiz, öngörülemez, dağılımcı ve doğrusal olmayan deterministik bir sistemi* ifade etmektedir. Dolayısıyla kaosun karışıklık ve kargaşa ile eş anlamlı kullanılması doğru değildir. Çünkü kaos içinde periyodikliğin olmadığı bir çeşit düzendir[9].

Karmaşıklık (complexity) kavramı, sistemler arasındaki karşılıklı ilişki, karşılıklı etkileşim ve karşılıklı bağlılıktan oluşan bir ortamı ifade etmektedir. Belli bir ortamda yaşayan açık bir sistemin, hem kendi içindeki alt sistemlerle hem de içinde yaşadığı yakın ve uzak çevre unsurları ile ilişkisi vardır. Kaos ve karmaşıklık kavramlarının ilişkisi konusunda şunu söylemek mümkündür: Karmaşıklık ile kaos yaklaşımları arasındaki ilişki olmakla beraber bunlar birbirinden farklı kavramlardır. Kaos, büyük ölçüde matematik ve fizik disiplini kaynaklı olup, bir sistemin denge halinin bozulup dengesizliğe ve düzensizliğe doğru gidişi, çevresi ile uyumunun bozulması ve sonunda ya tekrar belli bir düzene (periyodikliğe) geçişi veya sistemin faaliyetlerinin durması ile ilgilidir. Karmaşıklık ise, bir sistemin canlı bir varlık gibi, kendisini oluşturan alt sistemlerin kendi aralarındaki ve sistemin bütünü ile olan ilişkileri ile her ikisinin (yani hem sistemin bütününün hem de sistem içindeki alt sistemlerin) çevre unsurları ile uyumlu ilişkilerinin, şu veya bu nedenle bozulmasına karşın (kaosa gidiş hali), alt sistem unsurlarının ve sistemin kendi içinde yaşadığı (gerçekleştirdiği) değişimlerle gerek kendi içinde gerek çevre unsurları ile "uyum" sağlayarak yeni bir denge (eqilibrium) oluşturmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla bu tür uyum özelliği olan sistemler "kompleks uyumlu sistemler"-complex adaptive systems olarak adlandırılmaktadır. Burada söz konusu olan olay, sistemden veya çevreden kaynaklanan denge bozulması durumuna, sistemin kendini değiştirmesi ile uyum sağlayarak yeni bir denge durumu oluşturması olayıdır. Bu olaya "karmaşık (complex)" olarak bakılmasının nedeni ise, hem sistem ve alt sistemlerini hem de çevre unsurlarının gerek kendi içlerinde gerekse birbirleriyle dinamik bir ilişki içinde olmalarından, yani, bir unsurdaki değişikliğin yeni bir denge yaratması, bu yeni dengenin diğer bazı unsurlar ile olan uyumu bozarak yeniden değişime neden olması, bunun tekrar yeni bir denge yaratması şeklinde gelişen, dinamik bir tarzda birbirini izleyen, sürekli bir değişim >denge >değişim>denge>değişim>denge örüntüsü (pattern) göstermesidir. Dolayısıyla, sistemlerin kaotik bir yapı göstermeye başlaması ile, bu durumdaki bazı sistemlerin faaliyetlerinin tamamen durması ve deyim yerinde ise, "sistemin yok olması, ölmesi" sonucu ortaya çıkarken; diğer bazı sistemlerin ise, dinamik olmaları sonucu, kendilerini değiştirerek (uyumcu-adaptive) bir özellik göstermeleri ve çevreleri ile yeni bir denge sağlayarak yaşamlarını sürdürmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu yakın ilişkiler topluluğu nedeniyle kaos ve karmaşıklık kavramları genellikle beraber ele alınmaktadır[10].

Karmaşıklık ile kaos yaklaşımları arasındaki ilişki olmakla beraber bunlar birbirinden farklı kavramlardır.

Dolayısıyla *karmaşık bir sistem, içindeki değişik alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerine bağlı olarak ve sistemin yaşadığı çevrenin yine kendi içinde bağımsız olarak değişebilen unsurlarının sistem üzerindeki karşılıklı etkileri ile devinen, amaçlarına ulaşmak için zaman içinde değişik zamanlarda değişik iş yapma ve yapılanma özellikleri göstererek yaşamını sürdüren bir sistemdir.* Böyle bir tanımın en göze çarpan özellikleri şunlardır:

Karmaşık bir sistem, içindeki değişik alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerine bağlı olarak ve sistemin yaşadığı çevrenin yine kendi içinde bağımsız olarak değişebilen unsurlarının sistem üzerindeki karşılıklı etkileri ile devinen, amaçlarına ulaşmak için zaman içinde değişik zamanlarda değişik iş yapma ve yapılanma özellikleri göstererek yaşamını sürdüren bir sistemdir.

- Canlı bir organizma olan sistemin sürekli değişmesi
- Bu değişimin her zaman kendini tekrarlamak şeklinde olmayışı
- Bu değişimi etkileyen pek çok sistem içi ve dışı faktörün olması
- Bu faktörlerin tamamını ve birbirleriyle ilişkilerini tam olarak bilmenin zor olması
- Bu ilişkilerin doğrusal olmayan bir nitelik taşıması

- Sistemdeki her beklenmeyen yöndeki değişmenin (kırılmanın) belli çevre özellikleri etrafında kendini tekrarlamada yoğunlaşması ("garip çekici" konusu)
- Sistemin deviniminde başlangıç değerlerine bağlılıkta hassas olması

Dolayısıyla sistemleri açıklamakta kullanılan modellerin, yukarıda kısaca belirttiğimiz karşılıklı ilişkilerin ne kadarını nasıl dikkate aldığı ve modelin o sistemi ne kadar temsil ettiği (açıkladığı) daima tartışılan ve hassasiyet gösterilmesi gereken bir konudur. Ancak kaos ve karmaşıklık doğanın ve sosyal yaşamın her yönünde olduğuna göre, yukarıda belirtilen özellikler nedeniyle, hiçbir şeyin tam olarak bilinemeyeceği, hiçbir düzen veya yasanın olmadığı ve her şeyin bir kargaşa içinde olduğu gibi bir anlayış da yanlıştır[11]. Burada vurgulanmak istenen ana fikir şudur: Yaşam, esasında "düzen" ve "kaos" arasında geçen bir süreçtir. Eğer yaşamda her şey düzenli olsaydı yaratıcılık ve yenilik söz konusu olmayacak, buna karşılık her şey kaos içinde olsaydı, hiçbir şey yararlı olacak kadar sürmeyecek, hemen tekrar kaos başlayacaktı. Oysa yaşamda bir yandan "düzen" sürerken, bir yandan da pek çok sistemde "kaos" oluşmakta, sistemler "kaosun ucuna"(the Edge of Chaos) geldiklerinde, yani sistemin dengesi bozulmaya başladığında, kendi içinde değişim, yaratıcılık ve yeniliklerle yeni bir denge sağlayarak (ki bu yeni denge durumuna "emerging system" adı veriliyor) yaşamlarını sürdürüyorlar[12].

Yaşam, esasında "düzen" ve "kaos" arasında geçen bir süreçtir. Eğer yaşamda her şey düzenli olsaydı yaratıcılık ve yenilik söz konusu olmayacak, buna karşılık her şey kaos içinde olsaydı, hiçbir şey yararlı olacak kadar sürmeyecek, hemen tekrar kaos başlayacaktı.

Kaos Yaklaşımı Fizik, Meteoroloji, Akışkanlar Dinamiği, Popülasyon Ekolojisi, Astronomi, Matematik ve Kimya gibi alanlardaki gözlem, deney, araştırma ve gelişmelerin sonucu ortaya çıkmıştır. Kaos olayını ilk anlayan bilim insanı Henri Poincare'dir. Poincare'ye göre: *"... dikkatimizden kaçan küçük sebeplerden biri, görmekte ihmalkar davrandığımız biri, öylesine büyük bir sonuca neden olur ki, biz de kalkıp bu sonucun tesadüfen ortaya çıktığını söyleriz. Doğa yasalarını ve evrenin başlangıç anındaki durumunu tam olarak bilebilseydik, evrenin başlangıç durumunu izleyen daha sonraki anlardan birinde hangi durumda olacağını da tam olarak öngörmemiz mümkün olabilirdi. Doğa yasalarının bizden kaçırılacak hiçbir sırrı kalmamış olsa bile, gerçek durum hakkında yaklaşık olarak bilgi sahibi olabilirdik. Bu sayede, başlangıç durumunu izleyen durumu aynı şekilde yaklaşık değerler olarak öngörmemiz mümkün olsa bütün istediğimiz gerçekleşmiş olur ve biz de bu fenomenin öngörülmüş olduğunu, yasalara uygun olarak cereyan ettiğini söyleriz. Ne var ki, her zaman böyle olmamaktadır, başlangıç şartlarındaki küçük farkların nihai olgularda çok büyük farklar meydana getirdiği de görülmektedir. Başlangıç şartlarındaki küçücük bir hata nihai olguda muazzam bir hataya neden olacaktır. Bu durumda olacağı öngörmek mümkün olmaz..."*[12a].

Kaos Yaklaşımının en iyi tanımı Matematiksel Fizikte tanımlandığı şekliyle deterministik ve doğrusal olmayan dinamik sistemlerin düzensiz ve periyodik olmayan davranışlarının incelenmesi şeklindeki tanımlamadır.

"Kaos Yaklaşımının en iyi tanımı Matematiksel Fizikte tanımlandığı şekliyle *deterministik ve doğrusal olmayan dinamik sistemlerin düzensiz ve periyodik olmayan davranışlarının incelenmesi* şeklindeki tanımlamadır[13]. Başka bir deyişle Kaos Teorisi, nonlineer karmaşık dinamik sistemlerin incelenmesini konu alır. Bu karmaşık dinamik sistemler özyineleme (recursion) ve yüksek matematiksel algoritmayı; *dinamiklik* kendi içinde denge ve periyodiklik olmakla beraber bunların sabit olmayışını, *karmaşıklık* ise bunların hepsinin bir arada bulunmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla günlük kullanımdaki anlamı "kargaşa", "keşmekeş" ve "düzensizlik" olan kaos kavramı, bir bilimsel yaklaşım olarak düzensizlik içindeki düzenle ilgilidir.

Kaos konusunun anlaşılmasında çok sık kullanılan bir örnek *Kelebek Etkisi* olarak bilinen durumdur. Bu örnek M.I.T.'de meteoroloji profesörü olan Edward Lorenz'in 1960 yılındaki çalışmasına dayanmaktadır. Kurduğu modeli ile bilgisayarında hava tahmini yapmaya çalışan Lorenz, modelin ürettiği sonuçları virgülden sonra üç haneye kadar yürütüp yuvarlaklaştırıyor ve *0,506127* olan rakamı *0,506* olarak kabul ederek çalışmasını sürdürüyordu. Oysa bilgisayar rakamı tam olarak hafızasında koruyup takip eden işlemlerde bu tam rakamı kullanıyordu. Lorenz, normal olarak bu kadar küçük bir farkın sonucu etkilememesini bekliyordu. Oysa beklediğinin tam tersi oluyor ve beklendiğinden çok farklı sonuçlar ortaya çıkıyordu. İşte bu durum, yani bir olayın başlangıcında ihmal edilebilir sayılan çok küçük bir fark, çok farklı ve büyük sonuçlara ulaştırıyordu[14].

E. Lorenz yine bir başka çalışmasında doğrusal olmayan bir fonksiyon üzerinde tahmin yapmak amacıyla bilgisayara verdiği *15,4086* derece hava sıcaklık değerinin virgülden sonra üç haneye yuvarlaklaştırması komutu sonucu, bu rakam *15,409* olarak hesaba katılıyordu. Dolayısıyla arada *0,0004* derece fark vardı. Sonucu fazla etkilemeyecek bir fark olarak düşünülen bu değer, tam tersine sonuçta çok büyük fark yaratıyordu. *0,0004* derecelik bu fark bir odaya konulan bir kelebeğin vücut sıcaklığı veya kanat çırpmasıyla havanın hızında yaratabileceği değişikliğe karşı gelmekteydi[15]. Bu şekilde, başlangıç değerine olan bu aşırı hassasiyet bundan sonra "Kelebek etkisi" olarak bilinir oldu. Böylece kaos tartışılırken çok kullanılan bu benzetme, Lorenz'in 1979'da Washington'da American Association for the Advancement of Science kuruluşunun toplantısına yaptığı "Öngörülebilirlik: Brezilya'daki bir Kelebeğin Kanatlarını Çırpması Teksas'da bir Kasırganın Kopmasına Neden Olur mu?" başlıklı konuşmasının makale olarak yayımlanmasından sonra, Kaos konusu anlatılırken kullanılan bir nevi "standart" benzetme haline geldi[15a].

Herhangi bir olayın gelişim ve sonucu, bu olayın başlangıç koşullarına son derece hassas olarak bağlıdır.

Lorenz'in bu bulgusu, kaos olayının şu önemli özelliğine işaret ediyor: Kaotik herhangi bir olayın gelişim ve sonucu, bu olayın başlangıç koşullarına son derece hassas olarak bağlıdır (sensitive dependence on initial conditions). Başlangıç koşullarındaki ufak bir değişiklik, sistemin uzun dönemli davranışında çok büyük değişiklikler ortaya çıkarmaktadır. Başlangıçtaki bu fark, ölçek hatası, kalibrasyon hatası, yuvarlaklaştırma olarak kabul edilip ihmal edilebilir. Ancak sonuç şaşırtıcı ölçüde farklı olmaktadır. Örneğin başlangıç değeri 2 olan bir olay ile başlangıç değeri *2,000001* olan bir olayın sonuçları tamamen farklıdır.

Kaos veya kaotik ortam, herhangi bir sistemin dinamik özellikler göstererek non –lineer (doğrusal olmayan) bir davranışla, başlangıç değerlerine aşırı hassas bir bağlılık içinde sonuç üretmesini ifade etmektedir.

Dolayısıyla kaos veya kaotik ortam, herhangi bir sistemin dinamik özellikler göstererek non–lineer (doğrusal olmayan) bir davranışla, başlangıç değerlerine aşırı hassas bir bağlılık içinde sonuç üretmesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle kaos yaklaşımı, kendi içindeki ve çevresindeki unsurlarla etkileşimli olarak değişen, yani dinamik ve bu unsurlar arasındaki ilişkilerin doğrusal olmayan (non–linear) yapıda olduğu, bu özellikleri dolayısıyla "karmaşık" (complex) olarak adlandırılan sistemlerin incelenme ve açıklanmasında kavramsal, matematiksel ve geometrik tekniklerin kullanılmasını ifade eder[16]. Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı, esasında, doğrudan sebep-sonuç ilişkilerinden çok, özellikle canlı veya cansız sistemlerin, kendi içlerinde ve çevreleri ile doğrusal olmayan bir tarzdaki ilişkilerini anlama, analiz etme ve bunun genel örüntüsünü (pattern) değerlemekle ilgili bir düşünce sistemidir. Kompleks Uyumlu Sistemler, kendilerini değiştirerek çevrelerindeki değişmelere uyum sağlarken, bir başka sistem türü olarak "Kompleks Evrimsel Sistemler" (Complex Evolving Systems), her değişimden "öğrenerek" çıkar ve bu bilgiyi kullanarak çevresini daha iyi tahmin ederek kendisini

önceden muhtemel değişimlere adapte eder, hatta çevresindeki değişmeleri kendi istekleri doğrultusunda etkileyebilir[17].

Karmaşıklık Yaklaşımı, esasında, doğrudan sebep-sonuç ilişkilerinden çok, özellikle canlı sistemlerin, kendi içlerinde ve çevreleri ile doğrusal olmayan bir tarzdaki ilişkilerini anlama, analiz etme ve bunun genel örüntüsünü (pattern) değerlemekle ilgili bir düşünce sistemidir.

Sonuç olarak kaos ve karmaşıklık yaklaşımının ana özelliklerini şöyle özetleyebiliriz[18].

- Bu yaklaşım sistemlerdeki değişkenlerin sistem–içi ve sistem–dışı ilişkilerinde doğrusallık (linearity) yerine doğrusal–olmayan (non–linear) ilişkiler üzerinde yoğunlaşır.
- Metodolojik olarak bu yaklaşım, bu ilişkilerin lineer modellere ne kadar uyduğunu (fitness) göstermeye çalışmaz. Lineer modelden uzaklaşmaları "hata" (error) veya "açıklanmayan varyans" (unexplained variance) olarak kabul etmez. Aksine, böyle bir yaklaşımın tehlikeli ve doğru olmayacağını vurgular.
- Bu yaklaşım dengeli (stable) sistemleri değil dinamik dengeli-değişken sistemleri inceler. Dengeli sistemlerin kendini tekrarlayan (repetitive) ve tahmin edilebilir bir davranış özelliği göstermelerine karşın, kaotik sistemler, değişkenler arasındaki ilişkilerin niteliği dolayısıyla, tahmini zor çok farklı yönlerde gelişebilmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre, bir sistemin bir önceki periyoduna ilişkin ortalamaları ve hesaplanan ilişkileri kullanarak sistemin bugünkü özelliklerini açıklamaya çalışmak; bu sistem tam anlamıyla dengeli bir sistem olmadıkça, hatadır.

Herhangi bir olayın gelişim ve sonucu, bu olayın başlangıç koşullarına son derece hassas olarak bağlıdır.

- Bu yaklaşım incelenen sistem veya olgu ile ilgili olarak "bütüncü" (holistic) bir yaklaşım öngörür. Yani herhangi bir olayı, ilgili bulunduğu ortamdan çıkarıp tek başına incelemek (reductionism) doğru sonuçlar vermeyecektir. Çünkü her olgu veya sistem, kendisinden daha büyük bir olgu veya sistemin alt parçasıdır. Dolayısıyla böyle büyük ve bütüncü bir çerçeveden bakıp tüm değişkenler arası ilişkileri görmeden, tek bir değişkeni ortamdan çıkarıp da ne yönde değiştiğini incelemek hatalı bir metodolojik davranıştır.

3. SOSYAL SİSTEMLER VE İŞLETME ORGANİZASYONLARINA KAOS VE KARMAŞIKLIK YAKLAŞIMI AÇISINDAN BAKIŞ

Sosyal sistemleri inceleyen Sosyal Bilimler ile işletme ve yönetim alanının bilimselleşmesine kitabımızın Birinci Bölümü'nde değinmiştik. Buradan çıkan genel sonuç, sosyal bilimlerdeki "bilimleşme derecesi"nin, pozitivizm felsefesinden hareketle, doğa bilimlerinde kullanılan bilimsel metodolojinin kullanılma derecesine bağlı olduğu yönünde idi. Nitekim yönetim ve organizasyon alanında yapılan araştırmalar bu felsefe ve metodolojik görüşten hareketle, işletme organizasyonları ile ilgili kavramları ve değişkenleri belirleme, tanımlama, ölçek geliştirme, ölçme, ilişkilerin derecesini araştırma; ilişkilerin, mevcut olduğu düşünülen doğrusal modellere ne derecede uyduğunu (fit ettiğini) inceleme, bu modellerden sapmaların (variance) derecesini belirleme ve açıklamasını yapma şeklinde gelişmiştir. Bunları yaparken kullanılan istatistik tekniklerin gelişmişliği ölçüsünde, ulaşılan sonuçların güvenilirliğinin arttığı düşünülmüştür.

Sosyal olayların niteliğine göre doğrusal (lineer) nedensellik, koşul bağımlılık, olasılık ve doğrusal olmayan (non-lineer) neden sonuç ilişkilerini esas alan bilimsel yaklaşımlar kullanılmaktadır.

Öte yandan işletmelere bakış ve ele alış tarzında da önemli değişiklikler olmuş, başlangıçta, insan unsuru veri kabul edilerek bir makine gibi çalışan bir işletme düşünülürken, daha sonraları insan unsurunun önemli bir değişken olarak kabulü ile işletmeler bir "sosyal sistem" olarak düşünülmüştür. Daha da sonra, gelişen yönetim yaklaşımları etkisi ile işletmeler "dış çevrelerine bağlı" bir sistem olarak ele alınmış, daha sonra da işletme faaliyetleri ile ilgili her değişkenin içinde bulunulan çevre koşullarından etkileneceği anlayışıyla "koşul–bağımlılık" bakış açısı hâkim olmuştur. Özellikle "genel sistemler teorisi"nin etkisi ile değişkenlerin sistem–içi ve sistem–dışı ilişkileri ve "geri bildirim" (feedback) mekanizmasının artan önemi araştırmalara yansımıştır. Ancak bütün bu değişme ve gelişmelerde ana bakış açısı Newton fiziği çerçevesinde ve doğrusal ilişkiler temelinde sebep–sonuç ilişkilerini açıklamaya çalışmak olmuştur[19]. Öte yandan, Genel Sistemler Teorisi'ne dayanan bu açıklamalara karşı önemli eleştiriler de geliştirilmiştir. Bu eleştirilerin en önemlileri olarak bu teorinin "sistemlerin daima dengeye geleceği" ve "sistemleri oluşturan unsurlardan daima rasyonel davranış bekleyişi" belirtilebilir[20].

Daha sonraları, modern–sonrası görüşler olarak adlandırılan yaklaşımlarla, gerek işletme organizasyonlarına gerek bunların çevreleri ile ilişkilerine değişik açılardan bakan ve bazen farklı disiplinlerin görüş açılarını yansıtan yaklaşımlarla, günümüz işletmelerinin, bunların faaliyetlerinin ve toplumsal yaşamdaki yerlerinin daha iyi anlaşılabilmesi ve açıklanmasına dönük yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Yönetim ve organizasyon alanındaki inceleme ve araştırmalar böyle bir doğrultu içinde gelişirken, başta Fizik olmak üzere doğa bilimlerinde ortaya çıkan öncekilerden çok farklı bir bakış açısı ve metodolojik yaklaşım, yani *Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı*, sosyal bilimleri ve işletme yönetimi ve organizasyon disiplinini de etkilemiştir.

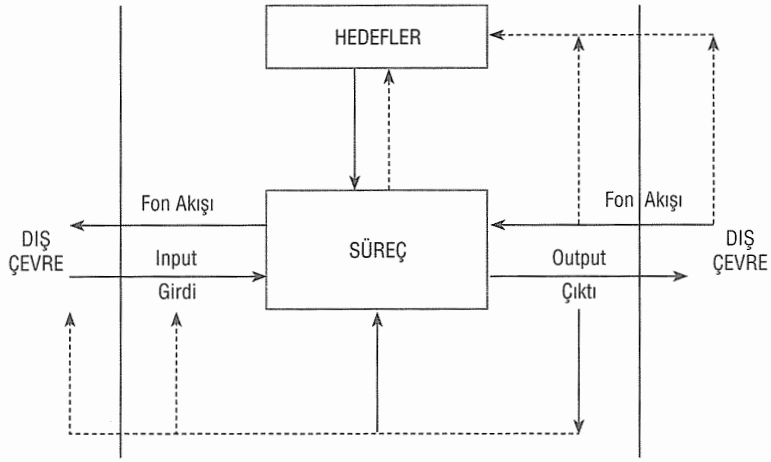
Bu etkileme sonucu olarak, hem işletme organizasyonlarına hem bunlarla ilgili araştırma çalışmalarına, yukarıdaki kısımda başlıca özelliklerini belirttiğimiz Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı bakış açısından bakılmaya başlanmıştır. Nitekim yönetim literatüründe 1990'lardan itibaren yönetimde kaos ve karmaşıklık yaklaşımları ile ilgili yazıların yayımlandığı ve bu konuda önemli bir literatür oluştuğu görülmektedir.

Bu yeni bakış açısı "Kaos (chaos)" ve "Kompleksite (karmaşıklık- complexity)"paradigmasıdır. Bu yeni bakış açısına göre, klasik sosyal bilim araştırma yöntemleri, günümüzün çok kompleks (girift) hale gelen, sistemik ilişkileri kuvvetlenmiş işletmelerin sorunlarını araştırmaya yetmemektedir. Bu konudaki önemli bir uyarı Herbert Simon'dan gelmiş ve Simon "tatmin edici"liğe (satisficing) dayanan yeni bir karar ve yönetim modeli önermiştir. Kaos yaklaşımı, daha ileri giderek, Newton fiziğine dayanan mekanik ve lineer bir dünya ve ilişkiler topluluğu yerine, Einstein, Heisenberg ve Bohr öncülüğünde geliştirilen kuantum fiziğine ve non–lineer ilişkilere dayanan bir dünya fikrini ve bakış açısını ileri sürmektedir. Bu yeni paradigma daha bütüncü (holistic), tamamlayıcı (integrative), çevreci (ecological) ve güçlendirici (empowering)dir[21]. Kaos teorisi, karmaşık nonlineer dinamik sistemleri inceleme konusu yapmaktadır. İşletmeler de bu özellikleri gösteren sistemler olarak ele alınmaktadır.

Şimdi bu kısa özetlemeden sonra vurgulamak istediğimiz şudur: 21. yüzyıl başlarındaki ortamı karakterize eden, küreselleşme, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, insan unsuruna verilen değerin eskisiyle kıyaslanamayacak ölçüde artması ve her şeyin her şeyle ilişkisi olduğu yönündeki bütüncü sistemsel anlayışın gelişmesi sonucu, bu Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı'nın işletme ve organizasyonların ve bunların işleyiş özelliklerinin daha iyi anlaşılmasına imkân vereceği yönündeki düşünce yayılarak gelişmektedir.

21. yüzyıl başlarındaki ortamı karakterize eden, küreselleşme, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, insan unsuruna verilen değerin eskisiyle kıyaslanamayacak ölçüde artması ve her şeyin her şeyle ilişkisi olduğu yönündeki bütüncü sistemsel anlayışın gelişmesi sonucu, bu kaos ve karmaşıklık yaklaşımının işletme ve organizasyonların ve bunların işleyiş özelliklerinin daha iyi anlaşılmasına imkân vereceği yönündeki düşünce yayılarak gelişmektedir.

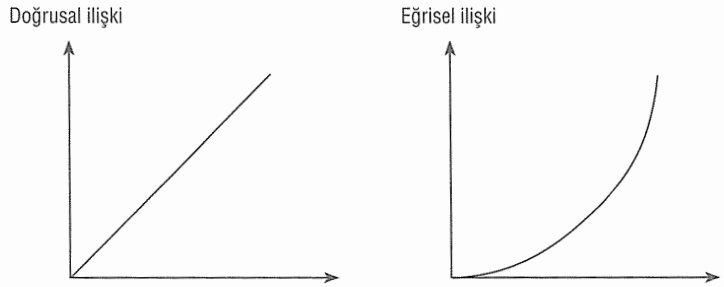
İşletme yönetimi ve organizasyon alanında Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı'nın kullanılmasının, Genel Sistemler Teorisi'nin yönetim alanında kullanılması ile başladığı söylenebilir. İşletmeyi, çevresindeki çeşitli inputları alan, bunları belli bir teknoloji ile işleyerek ürettiği outputu yine çevresine veren bir sistem olarak gören bu yaklaşıma göre işletmenin çevresi ile uyumlu bir birim olarak çalışması, geri besleme (feedback) mekanizması sayesinde olmaktadır. Şekil olarak hatırlamak gerekirse:



Şeklin ifade ettiği anlam şudur: Organizasyon input –süreç–output akışı ve ters yöndeki fon akışı ile ilgili olarak dış çevreden gelen uyarı, bilgi yani geribeslemeyle (feedback) bu konudaki hedeflerini karşılaştırır; hedeflerden sapmayı ortadan kaldıracak şekilde faaliyetini yani input –süreç–output akışını yeniden düzenler. Böylece uyumlu çalışma gerçekleşir. Buradaki feedback, negatif veya dengeleyici feedbacktır. Yani böyle bir geri besleme hedeflerden sapmayı olumsuzlayacak, ortadan kaldıracak bir geri beslemedir. Termostat ve sıcaklık kontrol sistemleri böyle bir geri beslemenin tipik örneğidir.

Feedback mekanizması açık sistemlerin çevreleri ile uyum sağlamalarına imkan verir.

Geri beslemenin bir diğer şekli *pekiştirici geri beslemedir.* Burada olay, sapmanın daha da kuvvetlendirilmesi yönündedir. Doğrusal (lineer) olmayan sistemlerde, böyle bir geri besleme, başlangıçtaki ufak farklılıkları sürekli ve değişik yönlerde büyüterek sistemi tamamen farklı sonuçlara ulaştırır. Çünkü lineer olmayan bir sistem eğrisel bir sistemdir. Bu yüzden Kaos sadece doğrusal olmayan sistemlerde görülür. Aşağıdaki şekilde, iki olay arasında doğrusal ve doğrusal olmayan(eğrisel) ilşkileri gösteren tipik grafik örnekleri görülmektedir.



Burada temel soru şudur: Böyle bir sistemi açıklayacak ve anlamamıza yardım edecek matematik açıklamalar var mıdır? Kaos öncesi Newton Fiziği bakış açısından sistem değişkenleri arasındaki ilişkiler doğrusal (lineer) ve deterministik olduğu varsayıldığı için, bir sistem içindeki herhangi bir değişkendeki değişiklik, değişkenin bir önceki değerinin doğal sonucu olarak kabul edilir ve değişkenlerin daha sonraki değerleri bu doğrusal denklemler yardımı ile tahmin edilebilir ve açıklanabilirdi. Oysa karmaşık sistemlerde, sistemin değişkenleri hem birbirleri hem de çevreleri ile ilişki içinde olup, bunun sonucuna göre tüm sistemin gösterdiği davranış değişmekte, daha sonra bu ilişkilerin sonucu olarak değişkenlerin her birinin niteliği değişerek yeni bir ilişkiler topluluğu ortaya çıkmaktadır. Sistem kendini bu yeni koşullara göre değiştirerek yaşamını sürdürmektedir[22]. Bir başka deyişle, içinde bulundukları koşulların değişmesine uyum göstererek kendini değiştiren bir "alt sistem, tüm sistemin yeni bir çalışma düzeni oluşturmasına, yeni bir işleyiş şekli belirlemesine neden olmaktadır. Böylece sistemler, kendisini oluşturan unsurların bulundukları çevre koşullarına uyum için değişmeleri sonucu, bir bütün olarak kendisi de değişmekte ve bu tür sistemler "kendi kendini organize eden sistemler (self-organizing systems) olarak adlandırılmaktadır. Bunu sağlayan da işletmenin geribildirim (feedback- olumlu veya olumsuz) mekanizmasıdır[23].

içinde bulundukları koşulların değişmesine uyum göstererek kendini değiştiren bir "alt sistem, tüm sistemin yeni bir çalışma düzeni oluşturmasına, yeni bir işleyiş şekli belirlemesine neden olmaktadır. Böylece sistemler, kendisini oluşturan unsurların bulundukları çevre koşullarına uyum için değişmeleri sonucu, bir bütün olarak kendisi de değişmekte ve bu tür sistemler "kendi kendini organize eden sistemler (self-organizing systems) olarak adlandırılmaktadır. Bunu sağlayan da işletmenin geribildirim (feedback-olumlu veya olumsuz) mekanizmasıdır.

Bu tür karmaşık sistemleri açıklamak için doğrusal olmayan diferansiyel denklemler gerekecektir[24]. Ancak bu tür denklemler için gerekli olan zamana bağlı ölçmeleri, çok sayıda tekrarlayarak işleme tabi tutacak metotlar, sosyal olaylarla ilgili zaman serileri için henüz zor görünmektedir[25]. Bununla beraber, gelişen bilgisayar programları, bu alanda çeşitli benzetimlere (simülasyonlara) olanak vermektedir. Ayrıca, bu tür sistemlerin davranışını anlamak ve açıklamakta "genetik algoritma", "neural networks", "fuzzy systems" gibi yöntemlerden de yararlanılmaya çalışılmaktadır. Karmaşık sistemlerin incelenmesinde, bilgisayara dayalı hesaplama ve modelleme yöntemleri temel araç olarak kullanılmaktadır[26].

Organizasyonların, bir makine gibi değil de, yaşayan bir organizma olarak ele alınmaları, bunların karmaşık ilişkiler içinde yaşamlarını sürdürmelerini vurgulayan "sürdürülebilirlik" kavramını ortaya çıkarmıştır. Buna göre organizasyonlar "karmaşık uyumlu sistemler" (complex adaptive systems) olarak sürekli olarak kendilerini yeniler, değiştirir, yeni ilişkiler geliştirir ve davranışlar göstererek yaşamlarını sürdürürler[27].

4. KAOS VE KARMAŞIKLIK YAKLAŞIMININ KULLANIMI

Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı "bilimsel metodolojiyi algılama ve tamamlamada büyük ve radikal değişiklikler yapmıştır. Özellikle doğa bilimlerinde bu değişik bakış açısını kullanan yeni metodolojilerin kullanılma yaygınlığı sosyal bilimlere oranla daha gelişmiştir. Sosyal bilimlerde ve özellikle yönetim ve organizasyonda bu yaklaşımı, Genel Sistem Teorisinin devamı ve tamamlayıcısı olarak görmek gerekir. Sosyal bilimlerde bu yaklaşımın yaygın bir şekilde kullanımını, en azından şimdilik, etkileyen başlıca hususlar olarak şunlar belirtilebilir:

Sosyal olayları her zaman klasik doğrusal nedensellik ilkesi ile açıklamak zor olmaktadır.

- Bir defa sosyal bilimlerde sebep sonuç ilişkisi, doğa bilimlerine oranla daha zayıftır[28]. Daha doğrusu, bir sonucun, gözlemlenebilen ve gözlemlenen ve birbirini etkileyen değişik nedenleri olabilir.
- Sosyal bilimlerin konusu olan olayları çevresi ile ilişkilendirmeden incelemek mümkün olmadığı için, pek çok olayda, bu olayı etkileyen tüm değişkenleri bilmek bile mümkün olamamaktadır.[29].
- Sosyal olaylarda "insan"ın temel olması, "insanın sisteme müdahalesi, amacı doğrultusunda değişik davranışlar göstermesi, "insan"ın güç ve bilgi sahibi olması ve bunlardaki sürekli değişiklikler, sosyal sistemlerdeki değişkenleri ve aralarındaki ilişkileri tanımlayıp ölçmeyi güçleştirmektedir[30]. Araştırıcının, incelediği olayın "dışında" olması, yani objektif ve rasyonel olması gerekliliği de her zaman sağlanamayan bir koşuldur.
- Yine sosyal bilimlerin konusu olan olaylarda insan unsurunun iletişimin temeli olan "semboller"e olan tepkilerinin kelimelere, mimiklere, fikirlere, görünüşe, duygulara, inançlara, grup üyelerinin kişiliklerine, sevgiye, kızgınlığa, korkuya, ümitlere, dostluklara, düşmanlıklara, vs. ye olan tepkileri oluşturduğu ve sürekli değişen bu ilişkiler şebekesini (network) matematik sembollere ve ilişkilere çevirmek de henüz çözülmüş bir problem olarak görülmemektedir.
- İnsanla ilgili ve toplumsal olaylar, sürekli olarak amaca dönük, bilinçli davranış değişikliklerini içermektedir. Böyle bir ortamda bir sosyal sistemi denge halinde kabul edip, teori oluşturmak ve kesin karşılıkları olan kavramlarla ifade etmek kolay olmayacaktır[31].
- Bu yaklaşımın dayandığı son derece gelişmiş ve yüksek matematik yöntemlerin öngördüğü datayı sosyal olaylarda bulmak ve ölçmek her zaman kolay değildir.

Bu önemli nedenlerle Karmaşıklık Yaklaşımı, sosyal bilimlerde yaygın ve düzenli olarak kullanılan, olgun ve metodolojisi tam belli olmuş bir bilimsel disiplin olmaktan henüz uzaktır. Bununla beraber Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı sosyal sistemlerin incelenmesinde ufuk açıcı yeni bir bakış olmuş, bu sistemleri ele alış ve anlama tarzında değişiklik yapmıştır. En azından sosyal bilimciler, sistemlerdeki "doğrusal ilişkiler" dar görüşlülüğünden kurtulmuşlar; başka bir deyişle Newton Fiziği şartlanmasının dışına çıkabilmişler ve sosyal olayları mekanik çerçeve dışına çıkarmışlardır. Kaos ve Karmaşıklık yaklaşımının kullandığı benzetmeler (metaphors), yönetim ve organizasyon konularında çalışanların bakış açılarını değiştirmiştir[32]. Kaos yaklaşımı, aynı zamanda, disiplinler arası çalışmanın çarpıcı bir örneğidir. Fizik ve Matematik disiplinlerinin kavram ve araçlarını kullanan bu yaklaşım ile Meteoroloji, İktisat, İşletme,Sosyoloji, Biyoloji ve Psikoloji gibi dallarda ortak çalışmalar yapmak mümkündür. Benzer kavram olan Karmaşıklık da bir düşünce sistemi haline gelmiştir. Buna göre organizasyon sistemindeki her değişken, sistem içinde ve dışında bir diğeri ile ve tüm sistem, sistem dışı değişken ve parametrelerle ilişki içindedir. Bu ilişkilerde "en iyi" dikey veya yatay ilişki yoktur. İlişkiler dikey, yatay, çapraz, her yöndedir. (Örneğin bu nedenle hiyerarşik yapı bakış açısından şebe-

ke (network) ve takım çalışması bakış açısına kayılmıştır). Organizasyon açısından önemli olan bu ilişkilerden doğacak hep sürdürülebilir yaşamdır[33].

Karmaşıklık Yaklaşımı, sosyal bilimlerde yaygın ve düzenli olarak kullanılan, olgun ve metodolojisi tam belli olmuş bir bilimsel disiplin olmaktan henüz uzaktır. Bununla beraber Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı sosyal sistemlerin incelenmesinde ufuk açıcı yeni bir bakış olmuş, bu sistemleri ele alış ve anlama tarzında değişiklik yapmıştır. En azından sosyal bilimciler, sistemlerdeki "doğrusal ilişkiler" dar görüşlülüğünden kurtulmuşlar; başka bir deyişle Newton Fiziği şartlanmasının dışına çıkabilmişler ve sosyal olayları mekanik çerçeve dışına çıkarmışlardır.

***

Böylece gerek doğa bilimleri gerek sosyal bilimleri etkileyen önemli bir bilimsel bakış açısı olan Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı ile ilgili bu özet açıklamalar ile organizasyonların yapılanmaları, değişerek ve çevreye uyarak yaşamlarını sürdürmelerine ilişkin yapılan çalışmaları, bu çalışmaların temel bakış açıları ve metodolojilerine ilişkin başlıca "bilgi birikimini" ele almış bulunuyoruz. Daha önceleri de vurguladığımız gibi bu birikimi oluşturan görüş, yaklaşım ve teoriler yönetim ve organizasyon disiplininin zenginliğini belirtir. Bu görüşlerin hepsi uygulamadaki yöneticilerin "alet çantası"ndaki araçlar, görüşler, olayları anlama çerçeveleri, teknikler ve yöntemlerdir. Bunlar değişik zamanlarda değişik koşullarda kullanılabilir. Burada belki şu soru sorulacaktır: Bir yöneticinin "alet çantası"ndaki bütün araçları, bizzat kendisinin bilmesi gerekir mi? Bu sorunun cevabı 'hayır'dır. Bunların bazılarını yönetici bilebilir, ama önemli olan yönetici yardımcılarının, yönetim ekibindeki diğer çalışanların ve "kurmay" rolü oynayan diğer personelin bu konularda bilgili olması, bu birikmiş bilginin yöneticilerin karar sürecinde kullanılmasıdır. Yöneticiliğin temel tanımı olan, yöneticilerin hedeflerine diğer insanlarla birlikte, onların çalışmaları ile, onlarla birlikte çalışarak ulaştığı dikkate alındığında, işletmelerin içinde bulunduğu koşullara göre bu bilgi birikiminden yararlanmak ve işletmeyi başarılı kılacak kararları alıp uygulamak, yönetimin ve yöneticiliğin sanat yönünü oluşturmaktadır. Bu yöndeki başarı, insanlarla çalışan yöneticinin, işletme organizasyonu içinde değişik davranışsal süreçleri kullanmaktaki başarısına bağlı olacaktır.

Kitabımızın bundan sonraki bölümünde, organizasyonların çalışmasını ve bu çalışma esnasında organizasyon yapısı içinde insan ilişkileri ve kullanılan başlıca davranışsal süreçleri ele alacağız.

DİPNOTLAR

1) Christopher MEYER; **"The Biology of Business",** Fast Company, May 2003, No: 70 s. 35 – 36.
2) Nemci GÜRSAKAL ve Gürsu GÜRSAKAL; **"Sosyal Bilimler ve Kaos",** Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe 2. Ulusal Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 49 içinde s. 225.
3) Della HUGHES; **"From Newtonian Physics to Chaos Theory";** http://www.cydjoumal.org/200ISummer/publishemote.html
4) Joe FLOWER; **"The Power of Chaos: Excepts From a Conversation with Meg Wheatley",** http://www.well.com/usen/bbear/wheatley.html
5) Nemci GÜRSAKAL ve Gürsu GÜRSAKAL, aynı eser, s. 228 – 229.
6) Kaos konusu ile ilgili olarak genel bir kültür elde edebilmek için özellikle bakınız: James GLEICK; **Kaos**, Tübitak yayınları, 2. baskı, Ankara, 1995
7) Çiğdem DÜRÜŞKEN; **"Khaos ve Kosmos'un Etimolojik İncelemesi";** Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe 2. Ulusal Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi yayınları, no. 49, s.6
8) Güngör GÜNDÜZ; **"Anaksimenes'te ve Günümüzde Kaos Anlayışı"** Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe 2. Ulusal Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi yayınları, no. 49, s.35
9) Kasım KOÇAK ve Mikdat KADIOĞLU; **"Kaos Teorisinin Atmosfer Bilimlerindeki Uygulama Alanı";** Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe 2. Ulusal Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi yayınları, no. 49, s. 91-92.
10) Karmaşık Uyumlu Sistemler'in özellikleri ve Kaos ile ilişkileri konusunda, içerik analizi ile (content analysis) 50,000 den fazla araştırma ve yazıyı tarayarak ortak özellikleri belirleyen şu kaynağa bakınız: The Health Foundation; **"Evidence Scan: Complex Adaptive Systems";** August2010, http://www.health.org.uk/public/cms/75/76/313/2590/Complex%20adaptive%20systems.pdf?realName=jlq8CP.pdf
11) Ayşe ERZAN; **"Kaos, Olasılık, Karmaşıklık Kavramlarının Amacını Aşan Kullanımları";** Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe 2. Ulusal Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi yayınları, no. 49, s. 79.
12) **Chaos Theory and Complexity Theory: A non-technical introduction to the science of complexity;** "Chaos and Complexity Tutorial-Introduction", s.2 http://complexity.orconhosting.net.nz/intro.html

12a) James GLEICK, a.g.e., s. 380

13) Jonathan JOHNSON and Brian BURTON; **"Chaos and Complexity Theory for Management",** Journal of Management Inquiry, Vol: 3 No: 4, 1994, s. 320-328 arası.
14) **"History of Chaos;** "http://library.think9uest.org/312ottec-hisl.html
15) **"Kaos Teorisi";** http://www.otmegama.org/omegamadergi/yazi.asp? hid=s24.

15a) James GLEICK, a.g.e., s. 381

16) Christopher HUDSON; **"At The Edge of Chaos: A New Paradigm of Social Work";** Journal of Social Work Education, Vol: 36, No: 2, Spring–Summer 2000, s.219.
17) The Health Foundation; **"Evidence Scan: Complex Adaptive Systems"** a.g.e., s.7-8
18) James BEGUN; **"Chaos and Complexity: Frontiers of Organization Science";** Journal of Management Inquiry, 1997, s. 329-330.
19) Miles MAGUIRE; **"Chaos Theory Offers Insights Into How Teams Function";** Quality Progress, Vol: 32, No. 6, June 1999, s. 42 ve devamı.
20) Christopher HUDSON; a.g.e, s.217
21) Benyamin M. BEREMANN; **"Valid or Vacuous? A Definition and Assessment of New Paradigm Research in Management";** The American Behavioral Scientist, Vol: 43 No: 8, May 2000 s. 1334 ve devamı.
22) Gregor McLENNAN; **"Inaugural Lectures"** http://www.bris.ac.ukl Depts/SocSci/news/lnougLectMcLennan.htm; s. 6.
23) Eric- Hans KLIJN; **"Complexity Theory and and Public Administration:What's New",** Public Management Review, Vol:10, No:3, 2008, s.302.
24) Vann SPRUIELL; **"Deterministic Chaos and the Sciences of Complexity: Psychoanalysis in the Midst of a General Scientific Revolution",** http://www.analysis.com/vs/vs93a.html.
25) David BYRNE; **"Complexity Theory and Social Research"**; http://www.soc.surrey.ac.uklsrv/SRUI8.htm.

26) Steve MAGUIRE and Bill Mc KELVEY; **"Complexity and Management: Moving from Fad to Firm Foundations",** Emergence, Vol: 1, No. 2, 1999, s. 19 ve devamı.

27) Melek VERGİLİEL TÜZ; **Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı,** Alfa Yayınları, 2001, s. 20-27.

28) Richard PASCALE; **"Surfing the Edge of Chaos",** Sloan Management Review, Vol. 40, No: 3, Spring 1999, s. 91-93.

29) Ali B. ÇAMBEL; **"Chaos of Disciplines"** Perspectives in Biology and Medicine;Vol:47 No: 2, Chicago, s. 303. A.Çambel'in Andrew Abbott'un yazdığı Chaos of Disciplines (Univ.of Chicago Press, 2004) kitabının değerleme yazısı.

30) David MANUEL - NAVARRETE; **"Approaches and Implications of Using Complexity Theory for Dealing With Social Sciences",**
http://216.239.39.1 00/search?q=ceche:gG2pleCGB6YCresearch.yale.edu/CCR/envir ...

31) Şafak URAL; **Kozmostan Kaosa,** İKÜ Yayını, No: 49, s. 362.

32) Michael LISSACK; **"Complexity: The Science, Its Vocabulary and Its Relation to Organizations";** Emergence, Vol: 1, No: 1, 1999, s: 110-112.

33) Eric LEFEBURE and Hugo LETICHE; **"Managing Complexity from Chaos: Uncertainty, Knowledge and Skills"**, Emergence, Vol. 1, No: 3, 1999, s. 14-1.

ALTINCI BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ VE BAŞLICA SÜREÇLER

GİRİŞ

BİRİNCİ KISIM
YÖNETİM LABİRENTİ

İKİNCİ KISIM
İLETİŞİM

ÜÇÜNCÜ KISIM
YÖNETİMDE OTORİTE, GÜÇ VE ETKİLEME

DÖRDÜNCÜ KISIM
YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

BEŞİNCİ KISIM
ORGANİZASYONLARDA GRUPLAR

ALTINCI KISIM
YÖNETİCİLİK VE MOTİVASYON

YEDİNCİ KISIM
ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMALAR VE YÖNETİMİ

SEKİZİNCİ KISIM
ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ

ALTINCI BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ VE BAŞLICA SÜREÇLER

GİRİŞ

GİRİŞ

Kitabımızın ilk beş bölümünde, önce genel olarak işletme yönetimi ve organizasyonlara bilimsel yaklaşım konularına kısaca değindikten sonra, yönetim sürecinin bir anlamda hazırlık safhasını oluşturan karar verme, planlama ve ağırlıklı olarak organizasyon safhaları üzerinde durmuş bulunuyoruz. Yönetim işinin organize bir faaliyet olması ve yönetimin organizasyon yapısı içinde gerçekleşecek olması ve nihayet bir yöneticinin kendi hayallerini başkaları ile beraber ancak bir organizasyon yapısı içinde gerçekleştirebilecek olması nedeniyle, buraya kadar olan bölümlerde organizasyon konusu ağırlıklı olarak işlenmiştir.

Bu Altıncı Bölümün ana konusu organizasyonların işleyişi, organizasyon içinde insan ve insan gruplarının davranışları olacaktır. Bu konular, daha önce verdiğimiz "çanta" örneği hatırlanacak olursa, yöneticinin kendi "yöneticilik çantası"ndaki yönetim enstrümanlarını fiilen kullanarak insanları yönlendirmesi, insanları çalıştırması ve onlarla birlikte çalışması, yönetmesi, liderlik yapması, anlaşmazlıkları çözmesi ve onlarla birlikte kendisine verilen hedefleri gerçekleştirme safhasıdır. Spordan örnek verirsek, bu konular "takımın fiilen sahaya çıkıp oynaması ve kazanması" safhasıdır. Bu bir anlamda yönetimin sanat yönüdür, yöneticinin "yönetim sanatı"nı icra ettiği safhadır. Yönetim sürecinin, planlama ve organizasyon safhalarından sonra gelen üçüncü safhası, uygulama safhasıdır.

Birey olarak insan davranışlarını *Psikoloji* disiplini, insanların bir araya gelerek oluşturdukları grupların davranışlarını *Sosyoloji* ve *Sosyal Psikoloji* disiplinleri ve insanların yaşam tarzlarını da *Antropoloji* ve *Sosyal Antropoloji* disiplinleri incelemektedir. İşletmeler insansız düşünülemeyeceğine göre, işletmelerde çalışanların birey olarak ve grup halinde *nasıl ve neden davrandıkları*, genel olarak bu disiplinlerden alınan kavramlarla incelenmiştir. Bu incelemeler başlangıçta *organizasyonların beşeri yönü* adı altında yapılırken, sonra sırası ile *sosyal psikoloji*, *iş psikolojisi*, *davranış bilimleri* ve nihayet *örgütsel davranış* başlıkları altında incelenmeye ve araştırılmaya başlanmıştır. Bir bilimsel disiplin olarak "örgütsel davranış" (organizational behavior – OB), insanların organizasyonlar içindeki davranışlarının nedenlerini, davranış şekillerini, davranışlardaki değişiklikleri araştırmakta ve ulaşılan bulgular, sonuçlar, işletme ve organizasyon yönetimi alanındaki bilgi birikimine yeni katkılar olmaktadır.

Örgütsel davranış konuları, formal olarak işlerin ve ilişkilerin tanımlandığı, oyun planının kurgulandığı, rollerin belirlendiği, çalışmaya hazır bir yapının (örgütün), insanlarla canlılık kazanmasını, kurgulanan oyunun ve rollerin oynanmasını kapsar. Bir başka deyişle, örgütsel davranış adı altında ele alınan konular, yöneticilerin, hedefleri gerçekleştirmede çalışanlarla kurdukları iletişim ve birlikte çalışma ilişkilerinin, bu ilişkilerde yaşadıkları sorunların ve çözüm yollarının süreçler olarak incelenmesini kapsamaktadır. Böylece bir yanda yapı (strüktür - teknik yön), diğer yanda bu yapı içindeki işleyiş (davranışlar, ilişkiler - sosyal yön) olmak üzere, işletmelerin sosyo-teknik bir sistem olarak bir bütün halinde hedefler doğrultusunda yönetimi mümkün olacaktır.

Bir yönetici için örgütlerde davranış konusunun ne kadar önemli ve hayati olduğunu açıklamaya gerek yoktur. Bu konuda sadece şu iki hususu vurgulamak yeterlidir: Birincisi, işletmelerin başarısının genel ekonomiye yaptığı katkı, istihdama katkısı ve genel olarak Gayrisafi Milli Hâsıla'ya (GSMH) yaptığı katkıdır. Bunlar ancak yöneticilerin ve işletmelerin başarısı ile mümkündür. Dolayısıyla yöneticilerin başarılı olması ve sonuç olarak işletmelerin başarılı olması, bir anlamda, ülkenin geleceği ile ilgilidir. (Ancak yöneticilerin başarılı olmasından bahsederken zaman zaman gördüğümüz yöneticinin zenginleşmesi fakat işletmenin iflas etmesi gibi işletmecilik uygulamalarındaki ilginç vakaları da hatırlayalım.) Çünkü ekonominin hücreleri olan işletmeler ne kadar sağlam ve başarılı ise genel ekonomi de o derece sağlam olacaktır.

İkincisi ise, yöneticinin birey olarak başarılı olabilmesi, bir takım halinde diğer insanlarla birlikte çalışabilmesine, liderlik yapabilmesine bağlıdır. Çünkü yöneticilik insanlarla beraber hedeflere ulaşma işidir. Dolayısıyla başarı, yöneticinin sadece kendi geleceği ile doğrudan ilgili olmayıp, aynı zamanda

beraber çalıştığı insanların da bireysel olarak ve ailelerinin gelecekleri ile ilgilidir. (Bu arada ekonomik kriz dönemlerinde veya başarısız oldukları için işletmelerin kapanması halinde işsiz kalan çalışanların ve ailelerinin durumlarını hatırlayalım.)

İnsan davranışları söz konusu olunca, doğuştan gelen genetik özellikler, çocukluk ve yetişme dönemlerinde aile içinde, yaşanan ortamda ve okullarda kazanılan nitelikler, değer yargıları, dünya görüşleri (paradigmaları, olaylara bakış ve değerleme tarzları) önemli hale gelmektedir. İnsanların ve geleceğin yöneticilerinin kendilerini nasıl algıladıkları, iletişim özellikleri, yaratıcılıkları, diğer insanlarla ilişki kurma özellik ve becerileri kısaca dünyayı algılama tarzları büyük ölçüde gençlik çağlarında oluşmuş bulunmaktadır[1]. Bir insan bir organizasyonda kariyeri doğrultusunda çalışmaya, esasen davranış kalıpları oluşmuş, dünya görüşü ve değer yargıları yerleşmiş, yaşam tarzı ve hedefleri belli ölçüde belirlenmiş bir yaşta, yani bir anlamda "davranış" özellikleri bakımından "katılaşmış" olarak başlamaktadır.

Örgütsel davranış çalışmaları, organizasyona bu anlamda "katılaşmış" olarak gelen ve çoğu kendisini bir mesleğin mensubu olarak gören insanların örgüt içindeki davranışlarının nedenlerini anlamak, açıklamak, yönlendirmek, değiştirmek ve geliştirmekte kullanılabilecek süreçleri kapsamaktadır. Aynı şekilde, organizasyonda çalışanlar da, önce kendilerine bağlı olarak çalışan "astlar"ını, sonra hem kendileri ile aynı düzeyde olan çalışanları (meslektaşlarını) ve kendi "üstler" ini, yine bu davranış süreçleri ile etkilemek yolu ile organizasyonun başarısını etkileyecektir. Sözünü ettiğimiz astlar, meslektaşlar ve üstler de bu çalışanı etkileyecek ve bu karşılıklı etkileme ilişkisi içinde işletmeler amaçlarına ulaşmaya çalışacaklardır. Bu karşılıklı ilişkiler sarmalı içinde yöneticiler de, kendi yönetim tarzlarını geliştirecek veya tarzlarının çalışanların özelliklerine uygunluğunu yine bu davranışsal süreç özelliklerine göre belirleyip değerleme imkânına kavuşacaklardır.

Bir insan bir organizasyonda kariyeri doğrultusunda çalışmaya, esasen davranış kalıpları oluşmuş, dünya görüşü ve değer yargıları yerleşmiş, yaşam tarzı ve hedefleri belli ölçüde belirlenmiş bir yaşta, yani bir anlamda "davranış" özellikleri bakımından "katılaşmış" olarak başlamaktadır.

İşletme yönetiminin hem bilim hem sanat yönü olduğundan daha önce söz etmiştik. İşte, yönetim alanındaki bilgi birikimini (bilimsel yön) başarılı bir şekilde uygulamaya aktarma işi, yönetimin sanat yönünü oluşturmaktadır. Yönetici, kendi kişisel özelliklerine ek olarak, hür düşünce sahibi, alternatif iş imkânları olan, bir mesleğin uygulayıcısı durumundaki, değişik ihtiyaçlara, hedeflere, kültürel ve davranışsal özelliklere sahip, günümüz koşullarında çoğu kez kendisinden daha fazla teknik bilgi ve donanıma sahip kişileri bir ekip çalışması içinde hedeflere yönlendirmek, çalışma isteklerini artırmak ve işleri zorla (yaptırım korkusu ile) değil fakat isteterek yaptıracaktır. Bu anlamda yöneticilik insanları yönetme (eski deyimle, sevk ve idare etme) sanatıdır.

Yöneticilik insanları yönetme (eski deyimle, sevk ve idare etme) sanatıdır.

Organizasyonların işleyişi ile ilgili davranışsal süreçlere geçmeden önce, bu aşamada şu tespitin yapılması, küresel rekabet ortamında yöneticiliğin anlaşılması açısından gereklidir. Yöneticilik işinin geçmişinin tarihin derinliklerine uzandığını, o tarihlerden bugüne yönetimin temel sorusunun değişmediğini söylemiştik. Bu temel soru, insanların belli amaçları gerçekleştirmek üzere nasıl sevk ve idare edilebileceği sorusuydu. Biz bu soruyu "işletme" ortamında sorarak, değişik teorilerin bu soruya verdiği cevapları ele almaya çalışıyoruz. Bunu yaparken yapılan tespit, yöneticilerin işletmeleri belli hedeflere doğru yönetirken kullandığı yönetim araçları, içinde yaşanan dönemlerin özelliklerinden etkilenmektedir. Nitekim yönetim teorilerinin gelişmesi de büyük ölçüde ilgili dönemlerin özelliklerini

yansıtmaktadır. Yönetim teorileri ile birlikte yöneticilerin kullandıkları yönetim araçları ve süreçleri değişirken, yönetime konu olan "insan" unsuru da değişmektedir. İşte, kitabımızda daha fazla ilerlemeden yapmak istediğimiz tespit bu konu ile ilgilidir.

İşletme yönetimi, psikoloji ve sosyoloji alanlarında yapılan araştırmalar, çok genel anlamda, II. Dünya Savaşı sonundan günümüze kadar olan dönemde, insanlarda gözlemlenebilen özellikler itibarıyla ortaya çıkan değişimleri, kuşaklara (nesiller, generations) ayırmakta ve her kuşağın taşıdığı özellikleri incelemektedir. Bu konunun yöneticilik açısından anlamı, yöneticilerin, yöneticilik yaptıkları dönemlerde birlikte çalışacakları insanların, bu belirlenen özellikleri taşıyacaklarıdır. Dolayısıyla yöneticiler, yukarıda sözünü ettiğimiz ve asırlardır değişmeyen "insanları nasıl yönetebiliriz" sorusuna cevap ararken, yönetecekleri insanların özelliklerini bilmeleri, kullanacakları yönetim araçlarının etkinliğini ve başarısını belirleyecektir. Yukarıda adı geçen çalışmalar, nesiller olarak insanları beş grupta toplamakta ve her kuşağın gerek iş hayatı ve gerekse genel yaşam hakkındaki düşünce, felsefe, bekleyiş ve değerlerinin farklı olduğunu ifade etmektedir. Tablo şöyledir[2]:

Psikoloji ve sosyoloji alanlarında yapılan araştırmalar, çok genel anlamda, II. Dünya Savaşı sonundan günümüze kadar olan dönemde, insanlarda gözlemlenebilen özellikler itibarıyla ortaya çıkan değişimleri, kuşaklara (nesiller, generations) ayırmakta ve her kuşağın taşıdığı özellikleri incelemektedir.

		2018 itibarıyla yaş aralığı:	Genel tanımı:
1945 öncesi doğanlar:	Gelenekseller	73 ve üzeri	Uysallık
1946-1964 arası doğanlar:	Bebek Nüfus Patlaması Dönemi (Baby Boomers)	54-72 arası	Kuralcılık
1965-1976 arası doğanlar:	X Kuşağı (Generation X)	42-53 arası	Rekabetçilik
1977-1997 arası doğanlar:	Y Kuşağı (Generation Y)	21-41 arası	Yaratıcılık
1998 den sonra doğanlar:	Z Kuşağı (Generation Z)	20 ve aşağısı	Duygusallık

Tabloda verilen yıllar konusunda, değişik kaynaklarda farklılıklar bulunmakta ve bazı yayınlarda 0 ve 5'le biten yıllar esas alınacak şekilde (örneğin Y Kuşağı için 1980-2000 gibi) kullanılmaktadır. Öte yandan, bu tabloya esas teşkil eden araştırmaların büyük ölçüde gelişmiş Batı ekonomilerinde yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıktığını da hatırlatarak, yöneticiler açısından ifade ettiği anlamı açıklayabilmek için, özellikle son iki grubun X ve Y Kuşaklarının, yukarıdaki tabloda "genel tanımı" olarak verilen özelliklerine kısaca bakmakta yarar vardır.

X Kuşağı, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki devrimsel değişikliklerin ortaya çıkmaya başladığı dönemde doğanlar, bu teknolojileri kullanmak zorunda kalan, toplum sorunlarına duyarlı, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı ve oldukça kanaatkar bir özellik göstermektedir.

Y Kuşağı ise, X Kuşağı'ndan tamamen farklı özellikler göstermektedir. Bu kuşağın en önemli özelliği internet ve buna bağlı sosyal medya araçlarına olan bağlılıklarıdır. Bu nedenle bu kuşağa bazen "Milenyumlular-Millenials", "Facebook -Generation" veya "Gen-Net" (Generation Net) adı da verilmektedir[3]. Bu kuşak sadakat duyguları az, girişimci, teknoloji bağımlısı, bireyci fakat sürekli olarak dünya ile bağlantı halinde olmak isteyen, çalışmaktan fazla hoşlanmayan, eğlence ve kazanmayı çok seven, yaşanan zamanın tadını çıkarmak isteyen, sürekli yenilik isteyen, kendileri açısından anlamlı iş arayan, otoriteye karşı olmamakla beraber koçluk ve mentorluk türü ilişkileri tercih eden, hızlı tüketen özelliklere sahip görünmektedir[4].

Küreselleşmenin arkasındaki Neoliberalizm anlayışının insan davranışları üzerindeki etkisinin "rekabet normu" üzerinde olduğu belirtilerek, bireylerin rekabet- kazanma ve performans odaklı hareket etmeleri, diğer bireylerle ilişkilerinde bir şirket gibi davranma tarzını benimsedikleri, kazanma odaklı olma boyutunun X Kuşağından daha fazla olduğu, arkadaş ve yakınlarında oluşan iç gruba daha fazla güvendiği fakat genel olarak insanlara X Kuşağı'ndan daha az güvendiği belirlenmiştir[5]. ISMMMO (İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası) tarafından hazırlanan bir raporda (2 no:lu dipnot), ülkemiz nüfus yapısı içinde bu kuşakların yerini ve özelliklerini incelenmektedir.

Sonuç olarak söylemek istediğimiz şudur: Küresel rekabet ortamında bir işletme yöneticisi, büyük bir olasılıkla, özellikleri itibarıyla Y Kuşağı karakteri gösteren işletme çalışanları ile birlikte hedeflere ulaşmaya çalışacaktır. Bu kuşak özellikleri gösteren bireylerin davranış özellikleri, genel olarak, yukarıda çok özet olarak sözünü ettiğimiz şekilde ise,bu durumda yöneticinin kullanacağı yönetim araç ve süreçleri bundan etkilenecektir. Dolayısıyla yöneticiler, bu özellikteki bireylere liderlik yapmak, onları motive etmek, işletme hedefleriyle çalışanların bireysel kariyerleri arasındaki uyumu sağlamak ve benzeri pek çok davranışsal süreci, grubun özelliklerine göre uygulayacaktır. Esasında bu, Durumsallık Yaklaşımı'nın öngördüğü bir husustur, yönetici bir anlamda bu Yaklaşım'ın uygulamasını yapacaktır.

Küresel rekabet ortamında bir işletme yöneticisi, büyük bir olasılıkla, özellikleri itibarıyla Y Kuşağı karakteri gösteren işletme çalışanları ile birlikte hedeflere ulaşmaya çalışacaktır.

***

Bu bölümün aşağıdaki Kısımlarında, önce işletme organizasyonlarına değişik bir açıdan bakarak, organizasyonları bir "labirent" olarak görüp böyle bir yapı içinde yöneticilik rolü olan çalışanların başarılı olma koşullarına bakacağız. Daha sonra başlıca davranış süreçleri olarak *İletişim, Otorite – Güç ve Etkileme, Liderlik (Önderlik), Organizasyonlarda Gruplar, Motivasyon, Çatışmaların Yönetimi* ile *Organizasyonlarda Değişim* konularını inceleyeceğiz.

ALTINCI BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ VE BAŞLICA SÜREÇLER

Birinci Kısım

YÖNETİM LABİRENTİ

1. TANIMI VE ANLAMI

Organizasyonlarda davranış konusunun anlaşılmasında uygulamalı araştırmalar çok önemli rol oynamıştır. Analiz birimi olarak "organizasyonu" veya "bireyi" esas alarak bu yapı içinde oluşan insan ve grup davranışları, gelişen insan ilişkileri, bu ilişkilerin yapının işleyişine ve organizasyonun başarısına etkileri yoğun bir araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmalar bazen formal yapı ve ilişkilerin, bazen informal yapı ve ilişkilerin ve sonunda bu iki ayrı ilişki topluluğunun organizasyonun başarısı üzerindeki etkileri şeklinde üç ayrı grup halinde toplanabilir.

Burada "labirent" kavramı adı altında ele alacağımız konu, esasında bu üç ayrı bakışı birleştiren ve sonunda, hangi kademede olursa olsun, bir yöneticinin "yönetmek zorunda olduğu" veya en azından "farkında olmak zorunda olduğu" formal ve informal yapı ve ilişkileri bir bütün olarak incelemektedir. Organizasyonların bir labirent olarak ele alınması, sadece "organizasyonların informal yönü"nün incelenmesinden ibaret değildir. İnformal ve formal yönleri birleştirerek, yapının işleyişini daha iyi anlamaya ve uygulamadaki yöneticinin kendisini daha iyi geliştirmesine katkıda bulunacak bir yaklaşımdır. Böyle bir bakış açısı, organizasyonlarda davranış konusunu anlama ve araştırmaya yeni bir boyut getirebilecektir.

Labirent, "yolların ve geçitlerin çokluğu ve karışıklığı nedeniyle içinden kolayca çıkılamayan yer" olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin ve çalışanların içinde bulunduğu ortamı da bir çeşit labirent (maze, managerial maze, entanglements of business life) olarak tanımlamak mümkündür. Bunun nedeni şudur: Her ne kadar bir yönetici, formal bir organizasyon yapısı içinde belli bir kademede belli bir pozisyonu işgal ediyor ve bu pozisyonda formal olarak tanımlanmış rolü (görev tanımı) oynuyorsa da, bu tür formal bir yaklaşım, yöneticiliği ve yöneticilerin neden başarılı olduklarını (veya olamadıklarını) anlamada en az yararlı olan bir yaklaşımdır[6]. Yönetim Labirenti, bir yöneticinin kendisi ile birlikte ailesi, işletme çalışanları, paydaşları ile olan insan ilişkileri ve sosyal ilişkilerinden oluşan bir çevreyi ifade eder[7]. Dolayısıyla formal ve informal tüm yapıların ve insan ilişkilerinin birlikte bir bütün olarak ve karşılıklı ilişkilerini değerlendirerek ele alındığı bir yaklaşıma, bir çerçeveye ihtiyaç vardır. Kitabımızın organizasyon kavramını açıkladığımız Temel Kavramlar bölümünde, bakış açısına ve kabul edilen analiz birimine göre organizasyonların şu değişik anlamlarda ele alınabileceği vurgulanmıştı:

Labirent, "yolların ve geçitlerin çokluğu ve karışıklığı nedeniyle içinden kolayca çıkılamayan yer" olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin ve çalışanların içinde bulunduğu ortamı da bir çeşit labirent (maze, managerial maze, entanglements of business life) olarak tanımlamak mümkündür.

- Mekanik ve teknik anlamda bir üretim birimi olarak organizasyon
- Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için kendi özelliklerini değiştirebilen "sosyal bir canlı" olarak organizasyon
- Kendi bilgi işleme, karar verme ve öğrenme özellikleri olan bir birim olarak organizasyon
- Bir hedef doğrultusunda bir araya gelen insan grubunun aralarındaki yetki ve güç ilişkilerini gösteren politik bir yapı olarak organizasyon
- Özellikle aile işletmelerinde, ailenin değerlerini iş hayatına taşıyan ve buna göre çalışan birimler olarak organizasyon
- Sanayi toplumlarının bir özelliği olarak ortaya çıkan ve işçi ve işveren ilişkileri de dâhil olmak üzere her anlamda endüstri ilişkilerinin gerçekleştiği bir birim olarak organizasyon
- İnsanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri, hayallerini gerçekleştirebilecekleri bir ortam olarak organizasyon

- Yaratıcılıkları ve yaptıkları inovasyonlarla ülke ekonomisinin rekabet gücünü arttıran birimler olarak organizasyon
- İnsan bağımsızlığını sınırlayan, insanları robotlaştıran, tek düze hale getiren katı bürokratik bir yapı olarak organizasyon
- Toplumun refah düzeyini artıran, sosyal ve ekonomik gelişmesini sağlayan bir birim olarak organizasyon
- Doğal çevreyi kirleten, aşırı ve gereksiz tüketimi körükleyerek dünya kaynaklarını israf eden birimler olarak organizasyon
- Toplumdaki "etik" değerlerin kaybolmasına yol açan yolsuzlukların, ahlaka uymayan davranış ve "corruption"ın ortaya çıkmasını kolaylaştıran bir yapı olarak organizasyon
- Girişimcilerin hayallerini gerçekleştirebilecekleri bir yapı olarak organizasyon
- Bireylerin bilgilerini ve zihni ve bedensel yeteneklerini kullanarak belirli işleri yaptıkları ve karşılığında kendi yaşam düzey ve refahını etkileyecek ücret veya maaş aldıkları bir birim olarak organizasyon
- Bireylerin gelir elde ettikleri gelirin miktarına ve yaşam alışkanlıklarına göre bu geliri harcayarak (veya harcamayarak) ekonomik yaşamı (yani işletmeler topluluğunu) etkileyebildikleri bir organizasyon
- Bir insanın tüm yaşamı boyunca vazgeçilmez bir şekilde bireysel yaşamın hemen her boyutunu etkileyen birimler olarak organizasyon
- İnsanın, ailelerin, genel olarak toplumun refah düzeyini arttıran veya azaltan birimler olarak organizasyon

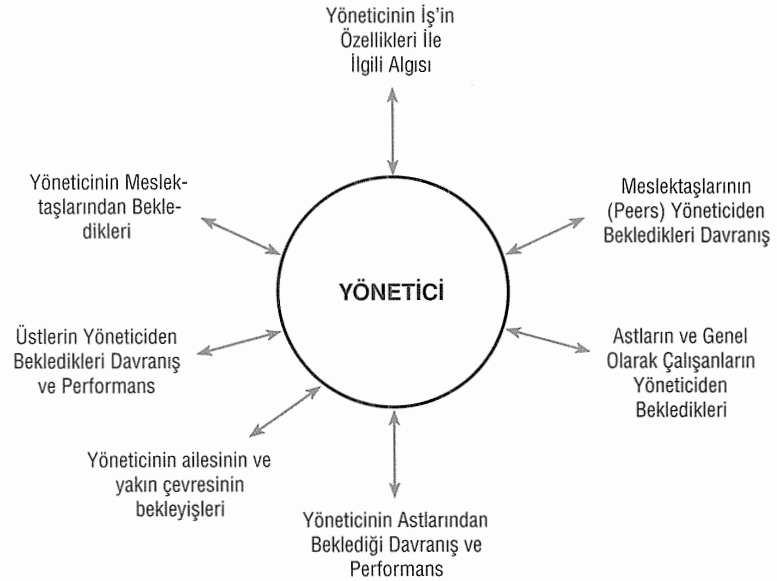
Labirent kavramı, sadece yönetici durumundakilerin değil fakat tüm çalışanların "organizasyon realitesi"ni daha iyi kavrayıp değerlemelerine yardımcı olacak bir kavramdır. Bu kavram temel olarak, bir yöneticinin (veya bir çalışanın) içinde bulunduğu ilişkiler topluluğunu (labirentin yolları), bu ilişkilerin kendi başarısını (performansını) etkilemesini (örneğin hızla yükselen bir yöneticinin ast'ı durumunda olmak gibi), işletme dışı etki ve baskılarla işletme içi ve aile içi etki ve baskıların yarattığı stresi ve en önemlisi sürekli değişim içinde olan bu ilişkilere göre yöneticinin durumunu esas almakta ve bu konuları incelemektedir.

Labirent kavramı, sadece yönetici durumundakilerin değil fakat tüm çalışanların "organizasyon realitesi"ni daha iyi kavrayıp değerlemelerine yardımcı olacak bir kavramdır.

Bu konuya biraz daha yakından bakarsak, yöneticinin ilişkide bulunduğu tüm bu çevre ve grupların amaçlarının, amaçlara ulaşma yollarının, bekleyişlerinin, ihtiyaçlarının, kültürlerinin, kişilik özelliklerinin farklı olduğunu görürüz. Organizasyonlardaki bu ilişkilerde her şey açık ve rasyonel nedenler ileri sürülerek belirtilmediği gibi, ileri sürülen rasyonel görünümlü nedenler esasında doğrudan söylenemeyen başka düşüncelerin ifadesi de olabilir. Bazen hisler, duygular, farklı amaçlar ve çeşitli şartlanmalar veya değişik gruplara mensubiyet, davranışları etkileyebilir.

Bu konular yöneticinin kendi kişisel davranışları için de geçerlidir. Yönetici, işgal ettiği pozisyon için tanımlanan rol (verilen amaç ve yapılması beklenen işler anlamında) yanında, bu ilişkiler topluluğunun özelliklerine uyan bir rol geliştirmek zorundadır. Bu iki rol bekleyişi her zaman uyum içinde olmayabilir. Bu uyumsuzluk, örgütsel davranış yazınında genelde "rol çatışması" olarak ele alınmaktadır. Öte yandan karşılaştığı sorunları sadece kendi gayret ve teknik bilgisi ile çözmeye çalışan yönetici, bir anlamda kendi kendini sınırlamış olacak, hem kendisi hem de organizasyon için başka sorunlar yaratacaktır. Daha da önemlisi tüm bu ilişkiler, kişiler, yöneticiden bekleyişler, dış çev-

renin özellikleri zaman içinde değişmektedir. Yönetici tüm bu "ilişkiler yumağı"nın farkında olarak, kendisi için en uygun "yönetim tarzını" geliştirmek, tüm bu farklılıkları dengelemek, değiştirmek ve organizasyonu başarılı kılmak zorundadır. Çünkü söz yerinde ise, yönetici bir anlamda "emanetçi"dir. Kendisine verilen kaynakları kullanarak hedefleri gerçekleştirmek zorundadır. Hedeflere ulaşamayan ve başarısız olan yöneticiler (özellikle profesyonel yöneticiler) yerlerini başka yeni yöneticilere bırakmak zorunda kalacaklardır. (Bu olayın en çarpıcı örneği spor kulüplerimizdeki teknik direktör uygulamalarıdır. Birkaç maç kaybeden teknik direktörlerin hemen işlerine son verilip yerine yeni teknik direktörler atanmaktadır). Yöneticinin içinde bulunduğu tüm bu organizasyon içi ilişkileri (organizasyon dışında kalan paydaşları bir yana bırakarak) bir karşılıklı algı ve bekleyişler ağı olarak Şekil 1'deki gibi gösterebiliriz[8].



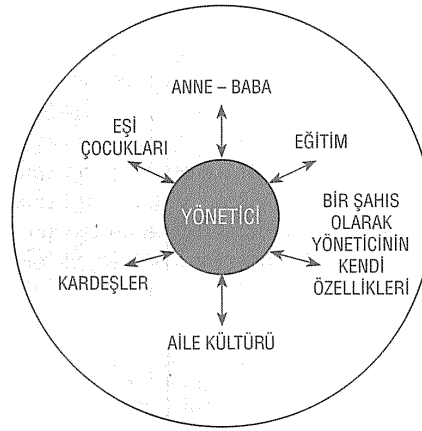
ŞEKİL 1: YÖNETİCİ VE İLİŞKİLERİ

Yönetici üzerinde bekleyiş ve baskısı bulunan çevre unsurlarını aşağıdaki gibi üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar da dikkate alındığında yöneticinin çalışma hayatını yakından etkileyen üç ayrı çevreden (boyuttan) bahsetmek mümkündür. Bunlar

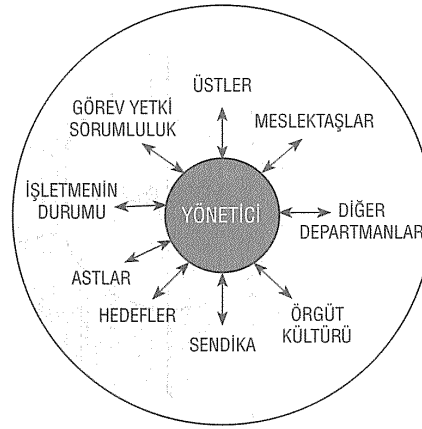
- yönetici ve aile çevresi
- yönetici ve örgüt içi çevre
- yönetici ve örgüt dışı çevredir[9].

Bunları Şekil 2 a, b, c deki gibi göstermek mümkündür.

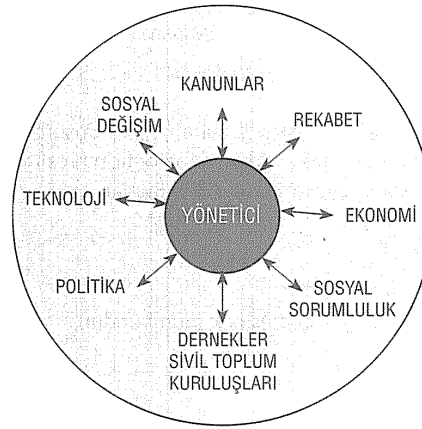
a.



b.



c.



ŞEKİL 2 a: YÖNETİCİ VE AİLE ÇEVRESİ, b: YÖNETİCİ VE ÖRGÜT İÇİ ÇEVRE, c: YÖNETİCİ VE ÖRGÜT DIŞI ÇEVRE

Bütün bu çevresel unsurların yöneticinin işteki başarısını etkilediğine şüphe yoktur. Yönetici yöneticilik ve liderlik görevini bu çevresel unsurlarla karşılıklı ilişki içinde yerine getirecektir[10]. Biz yukarıdaki üç çevre unsurundan sadece birisini, *örgüt içi çevre*yi ele alacağız ve bu çevreyi bir labirent olarak niteleyeceğiz. Pek çok yönetici, bu tür labirentin özelliklerini kavramadan ya emekli olmakta veya organizasyondan organizasyona geçmektedir. Eğer alternatif iş imkânı yoksa, aynı organizasyon içinde küskün, limon gibi sıkılıp atılmaktan şikâyetçi, katkı ve bilgisinden yeterince yararlanılmadığına inanan, kayıtsız, motivasyonunu yitirmiş, asgari performans düzeyinde çalışan, yabancılaşmış ve sessiz kalan bir kişi olmaktadır. (Bu arada daha önceki bölümde sözünü ettiğimiz güncel kavramlardan olan örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma, örgütsel dışlanma ve örgütsel yalnızlık gibi organizasyon yapısı içinde görülen davranışsal durumları bu vesile ile hatırlatalım.) Diğer bazı çalışanlar da güç kazanma yarışı ve örgüt içi politikaya ağırlık vermekte, bürokratik davranışlara, yerini korumaya, örgüt içinde gruplaşmalara, kliklere bağlanmakta ve sonuç olarak hem kendi etkinlik ve geleceklerini hem de organizasyonun etkinliğini tehlikeye düşürmektedirler[11].

Aşağıdaki satırlar yönetim labirentinin anlamını açıklamak bakımından önem arz etmektedir:

> *" ... Organizasyonlar, kişilerin rollerini oynadıkları, yazılı metinlerini okudukları, kendilerine düşeni söyledikleri ve ekmeklerini kazandıkları bir tiyatro sahnesidir. Ancak kişi sırasını bilmezse kendi rolünü oynayamayacaktır. Kendi sırasını bilmesi ise bütün oyunu bilmesi ile mümkündür. Kendi rolünü en etkin şekilde oynaması ise sahnede nerede duracağını, hangi ipuçlarını nasıl değerlendireceğini, sesini nerede yükseltip nerede alçaltacağını, eksik yönlerini nasıl saklayacağını ve oyunun hâkim karakterinin kim olduğunu vs. bilmesi ile mümkündür..."*[12]

Her çalışan ve özellikle yönetici rolünde olanlar, kendileri için durumun ve iş'in gereklerine uygun bir davranış ve rol geliştirir. Bu rol de genellikle üstlerinin, astlarının, meslektaşlarının bekleyişleri ile yöneticinin kendi kişilik özellikleri, amaçları dünya görüşü ve değer yargılarına göre şekillenir[13].

Yukarıdaki açıklamalardan çıkarılacağı üzere yönetim labirenti içinde her şey açık, seçik ve formal olarak belirlenmiş değildir. Pek çok konunun yönetici tarafından sezilmesi, algılanması, hissedilmesi, tahmin edilmesi gerekecektir. Yönetim sürecinin ve yönetici davranışlarının sadece formal açıdan incelenmesi, yönetici davranışlarını etkileyen ve sınırlayan pek çok faktörü dikkate almadığından, gerçeklerin çok basite indirgenmesi olur[14].

Formal olarak belirlenen her şey bir buz dağının görünen kısmı gibidir. Bu kısım görülebilir, rasyonel olarak değiştirilebilir ve organizasyon yapısı (dizayn) ile yakından ilgilidir. Oysa yöneticinin dikkate almak zorunda olduğu pek çok husus, buz dağı örneğindeki gibi suyun altındadır.

Yöneticinin hem kendi şahsı ile ilgili olarak hem de yönetim labirentinin diğer unsurları ile ilgili olarak formal yapı ve yöntemlere aksetmeyen pek çok hususu dikkate alması gerekir. Esasında formal olarak belirlenen her şey bir buz dağının görünen kısmı gibidir[15]. Bu kısım görülebilir, rasyonel olarak değiştirilebilir ve organizasyon yapısı tasarımı ile yakından ilgilidir. Oysa yöneticinin dikkate almak zorunda olduğu pek çok husus, çok kullanılan bir metafor (benzetme) olan, buzdağı örneğindeki gibi suyun altındadır. Bu kısım organizasyonun informal yönünü (önceden planlanamayan, tanımlanamayan, bilinemeyen yönünü) kapsamaktadır.

Buz dağının sadece görünen kısmına bakarak yön tayin etmeye çalışmak nasıl tehlikeli ise, bir yönetici için sadece formal yönle yetinerek yöneticilik yapmak da o derece tehlikelidir. Bu örneği Şekil 3'deki gibi görselleştirmek mümkündür[16].

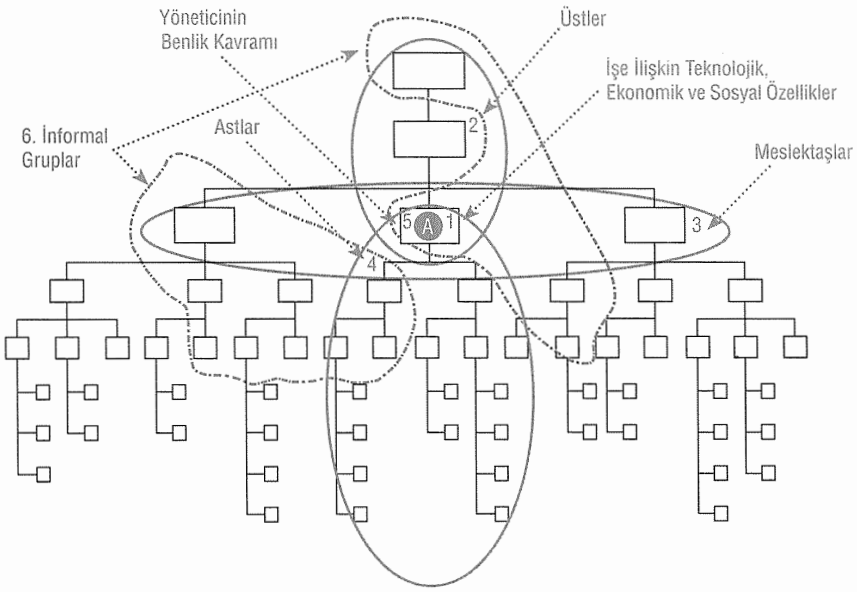


ŞEKİL 3: ÖRGÜTSEL BUZDAĞI

Labirentin farkında olmayan bir yönetici, organizasyon çalışanlarını sadece "organizasyon şemasındaki yerleri ve görevleri" itibarıyla, formal açıdan görür. Buna karşılık Labirentin farkında olan bir yönetici çalışanları, bu formal bakışa ek olarak, kişilikleri, davranış özellikleri, verdikleri çeşitli ip uçlarını görebilme ve değerleyebilme (cue sense), kuvvetli ve zayıf yönleri, değer yargıları, etik anlayışı gibi formal rolün ötesindeki faktörler itibarıyla görür.

2. YÖNETİM LABİRENTİNİN BAŞLICA UNSURLARI

Yukarıdaki açıklamalarımızı bilinen organizasyon şeması üzerine aktarırsak, A yöneticisini örnek alarak, labirent unsurlarını Şekil 4'deki gibi göstermek mümkün olur.



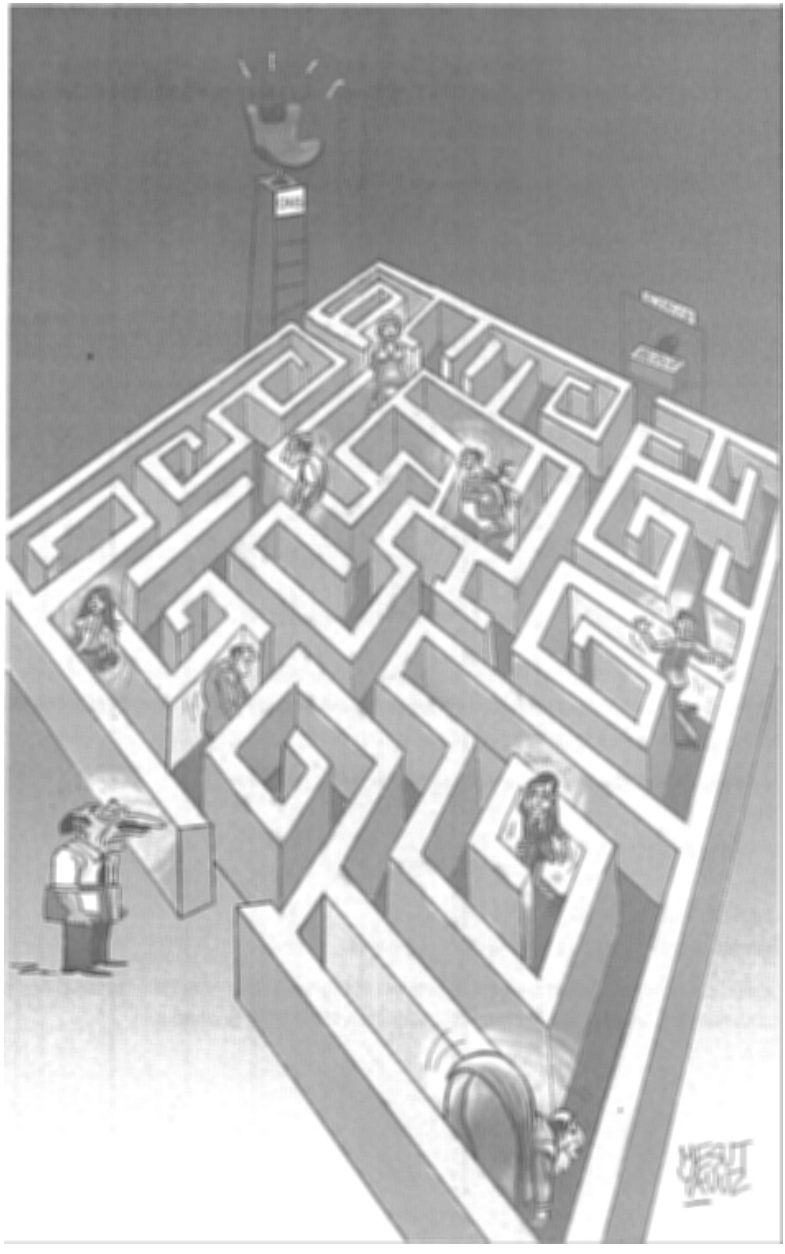
ŞEKİL 4: YÖNETİM LABİRENTİ

(Buradaki şekil sadece labirent kavramını daha iyi açıklayabilmek amacı ile çizilmiştir. Yoksa labirent kavramı ile organizasyon kademelerinin sayısı arasındaki bir ilişkiyi vurgulamamaktadır.)

Şekildeki A yöneticisini ele alırsak, bu yöneticinin içinde bulunduğu labirentin başlıca unsurlarını;

1. İş'e ilişkin ekonomik, teknik ve sosyal özellikler ve gerekler
2. Üstler
3. Meslektaşlar (peers)
4. Astlar
5. Yöneticinin kendi benlik (self) kavramı
6. İnformal gruplar olarak belirtmek mümkündür.

Yöneticinin davranışları bu unsurlar tarafından etkilendiği gibi, yönetici de davranışları ve kararları ile bu unsurları etkileyecektir. Aşağıda bu unsurları kısaca ele alacağız.



2.1. İş'e İlişkin Ekonomik, Teknik ve Sosyal Özellikler ve Gerekler

Bu unsur yapılacak işin öngördüğü ekonomik, teknik bilgi, araç ve yetenekler ve sosyal özellikler ile ilgilidir. Her yönetici, işlerin teknik yönlerinin ağır bastığı, örgütün alt kademelerinden başlayarak, basamak basamak yukarıya yükseldikçe beşeri (insancıl) ve kavramsal becerilerini artırmak zorunda kalacaktır. Her yöneticinin, örgütün amaçlarına ulaşmak için yapılan işlerin teknik yönü hakkında bilgi sahibi olması gerektiğine şüphe yoktur. Ancak kademeler yükseldikçe bu bilginin oranı değişmektedir[17].

Teknolojik çevrenin, yönetsel etkinliği en az iki yönden etkilediği söylenebilir. Birincisi, etkinliğin ilk koşullarından birinin teknolojik bilgi olduğu hususudur. Bir örgütün tepe noktalarına kadar uzanan yollardan geçerek işletmenin bütününü ve çevresini görecek mevkilere kadar yükselebilmek için, yöneticinin, kuvvetli bir teknik bilgi ile yola çıkması gerekmektedir. Daha önce yöneticinin çantasındaki enstrümanlar olarak ifade ettiğimiz bu husus, yönetimin bilgi birikimi yönü ile ilgilidir.

> Bir örgütün tepe noktalarına kadar uzanan yollardan geçerek işletmenin bütününü ve çevresini görecek mevkilere kadar yükselebilmek için, yöneticinin, kuvvetli bir teknik bilgi ile yola çıkması gerekmektedir.

Başka bir deyimle, yöneticinin, daha alt kademelerde iken, işletmenin belirli bir fonksiyonel alanına ilişkin teknik bilgi ve analiz araçlarına sahip olması ve bunları rakiplerine (aynı kademelerde olup da üst kademelere yükselme umudunda olanlara) oranla daha iyi sonuçlar alma yönünde kullanabilmesi gerekmektedir. Daha da önemlisi, değişen çevre koşullarına göre teknik bilgisini daima güncel tutması gerekmektedir. Bu husus, yöneticinin, labirent içinde karşılaşacağı önemli testlerden ilkidir[18].

> Teknolojik çevrenin yönetsel etkinlik üzerindeki birinci etkisinin, yöneticinin, işin teknik yönlerine ilişkin bilgisi ve yetersiz hale gelme olasılığı ile ilgili olduğu söylenebilir.

Örgütün alt kademelerinde, teknik / yönetsel beceri oranını 90 / 10 olarak nitelemek mümkündür. Yani, alt kademelerde karşılaşılacak sorunların % 90'ını çalışanın kendisinin sahip olduğu teknik bilgi çözebilecektir. İşin yönetsel yönü, yani örgüt üyesinin zaman ve enerjisini alacak yönetim konuları işin % 10'unu oluşturmaktadır.

Öte yandan, zamanımızdaki hızlı teknolojik gelişmeler, kişileri, daha örgütlerde göreve başladıkları yıllarda yetersiz hale (obsolescence) getirmektedir[19]. Bu nedenle yönetici, sürekli olarak kendini yenilemek zorundadır. Başka bir deyimle, yönetici, örgütün amaçlarına ulaşma yollarını, hatta bazen amaçları değiştiren, dolayısıyla yönetim labirentine yeni boyutlar getiren gelişmeleri sürekli olarak izlemek ve kendisinin bu alandaki açığını kapatmak zorundadır[20]. Şu halde, iş"e ilişkin teknik yönlerinin yönetsel etkinlik üzerindeki birinci etkisinin, yöneticinin, *işin teknik yönlerine ilişkin bilgisi* ve *yetersiz hale gelme olasılığı* ile ilgili olduğu söylenebilir.

Teknik yönlerin yönetsel etkinlik üzerindeki ikinci rolünü şöyle açıklamak mümkündür. Organizasyon kademeleri yükseldikçe teknik beceri – yönetsel beceri oranı değişmektedir. Üst kademelere çıkıldıkça yöneticinin işin fiilen yapılması ile direkt ilgisi azalmakta, iş ile yönetici arasına başkaları girmekte ve yönetici *başkaları vasıtasıyla iş gören* durumuna gelmektedir.

> Organizasyon kademeleri yükseldikçe teknik beceri – yönetsel beceri oranı değişmektedir. Üst kademelere çıkıldıkça yöneticinin işle ilgisi kesilmekte, iş ile yönetici arasına başkaları girmekte ve yönetici başkaları vasıtasıyla işgören durumuna gelmektedir.

Üst kademelerde, işin teknik yönünden çok, yöneticinin kendine has yönetim tarzı, bunun işletmenin strateji, gaye, amaç ve politikaları ile uygunluğu, yöneticinin çeşitli konulardaki tutumları, felsefesi ve kişiliği önemli olmaktadır[21]. Başka bir deyimle, yöneticinin kişilerarası ilişkilerdeki becerisi

ile işletmenin çeşitli faaliyetlerini bir bütün içinde görebilme becerisi önem kazanmaktadır. Yukarıda sözü edilen teknik beceri-yönetsel beceri oranını, örgüt kademelerindeki bu değişmeye uygun olarak dengeleyemeyen ve karşılaştığı sorunların çözümünü, çoğunlukla kendi çabalarına dayanan, teknik ayrıntılarla uğraşmakla arayan yönetici, kendisini amaçlarına ulaştıracak davranışlardan uzaklaşmış, dolayısıyla, labirenti kavrama olanaklarını kısıtlamış olacaktır.

Örgütlerin içinde faaliyette bulundukları ekonomik ve sosyal çevre ile özelliklerini de yönetim labirentinin unsurları olarak belirtmemizin nedeni şudur. Gerek ulusal gerek uluslararası ekonomideki çeşitli yönlerdeki gelişmeler, işletme faaliyetlerini ve politikalarını değişik şekillerde etkilemektedir. Politikalardaki bu etkilenme, yöneticilerin bilgi ve davranışlarında değişmeyi zorunlu kılmaktadır. Aynı şekilde, sosyal yapıda süregelen değişmeler, "sosyal sorumluluk", "iş ahlakı" (business ethics) ve "doğal çevreye duyarlılık" konularındaki bekleyişler, işletmelerin faaliyetlerine ilişkin çeşitli konulardaki politika, örgüt kültürü ve değer yargılarını, dolayısıyla örgüt çalışanlarını etkilemektedir. İşte hem yöneticinin vereceği kararları ve bunların sonuçlarını, hem de bu kararları uygulayacak ya da değerleyecek olanları etkilemesi sebebiyle, ekonomik ve sosyal çevre de yönetim labirentinin birer unsuru haline gelmektedir ve yöneticinin bunlardaki değişmelerden haberdar olması, bunları kavramasını (comprehend) önemli hale getirmektedir.

Burada özellikle 21. Yüzyılda gelişen globalleşme ve küresel rekabet ortamının, işletmelerin iş yapma usullerini dolayısıyla yönetimini etkileyen en önemli gelişmeler olduğunu belirtmek gerekir. Bilişim teknolojileri ve bunun sonucu olarak iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte ülkeler arasında ekonomik sınırların kalkması ile oluşan yeni iş ortamı, Yönetim Labirenti'nin ana unsuru olan İş ve İş'e İlişkin Ekonomik, Teknik ve Sosyal Özellikleri önemli ölçüde değiştirmiş bulunmaktadır. Bu değişimin yönü sürekli yenilik, inovasyon, sürdürülebilirlik, işletme içindeki temel akışları küresel çerçevede düşünmek, işletme ekosistemi içinde çalışmak ve tek başına çalışarak değer yaratmak yerine başka işletmelerle birlikte değer yaratmaya çalışmak şeklinde olmuştur. Daha somut ifadelerle, işletmeler için ortaklıklar, stratejik birliktelikler, dış kaynak kullanımı, tedarik zinciri uygulamaları ve sembiyotik yaşam (ekosistem içinde diğer işletmelerle birlikte değer üretmek) önem kazanmış bulunmaktadır.[22] Bunun sonucu olarak işler büyük ölçüde dijital teknolojileri kullanarak, yazılım sektörü ile iç içe yapıda (Endüstri 4.0 uygulaması gibi) ve başka işletmelerle çoğu kez sanal ortamda ilişki halinde ve "platform uygulaması" çerçevesinde yapılmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler sonucunda işletmelerde bilgili ve değişime yatkın çalışanların (beşeri sermaye olarak) önemi daha da artmıştır.

Sürekli enflasyon gerçeği veya tehlikesi, *dünya kaynaklarının sınırlılığının bilinçli olarak hissedilmesi* ve *globalleşmenin*, günümüz ekonomik ve sosyal yaşamının en önemli üç sorunu olduğunu varsayarsak, bunların başta üretim ve pazarlama olmak üzere çeşitli işletme politikaları üzerindeki etkileri ile "bolluk toplumu" veya "az gelişmiş ülke" olmakla toplumun sahip olduğu değer yargıları arasındaki *karşılıklı* ilişkiler, yöneticilerin stratejilerini ve amaçlarına ulaşmak için gösterecekleri davranışları etkileyecektir. Öte yandan uluslararası pazarlara açılma veya ülke içinde çok-uluslu işletmelerle rekabet, sosyal ve ekonomik çevre koşullarına yeni boyutlar getirecektir[23].

Görüldüğü üzere, yönetim labirentinin *birinci unsuru,* zaman içinde çeşitli dış çevre unsurları nedeniyle organizasyonun amaçlarının ve bu doğrultuda yapılacak işlerin değişimi ile ilgilidir. Değişen iş'le ilgili teknik, ekonomik ve sosyal özellikler ve gerekler, bir yandan yöneticinin sahip olduğu bilgi ve yetenekleri, diğer yandan yöneticinin yöneticilik işini, ekonomik ve sosyal değişme ve gelişmelerle ilgilendirebilmesini içermektedir.

2.2. Üstler

Yönetim labirentinin ikinci unsuru, yöneticinin "üstler"idir. Kelimeyi çoğul olarak kullanmamızın nedeni, yöneticinin organizasyondaki ilk kademedeki üst'ünden itibaren yukarıdaki bütün üstler'ini dikkate almış olmamızdır.

Bir yöneticinin üstlerinin yönetim labirentinin en önemli unsuru olduğu söylenebilir. Ast ile üst arasındaki her ilişki, ast'ın çeşitli konulardaki bilgi, tutum, alışkanlık ve bekleyişlerini değiştirici yönde etkilemektedir[24]. Nitekim üstlerin astlarını eğitme ve yetiştirme fonksiyonları çeşitli çalışma ve araştırmalara konu olduğu gibi, eğitim ve yetiştirme çoğu kez, yönetim süreci içinde ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak da ele alınmaktadır.

Ast ile üst arasındaki her ilişki, ast'ın çeşitli konulardaki bilgi, tutum, alışkanlık ve bekleyişlerini değiştirici yönde etkilemektedir.

Üstlerin, yönetim labirentinin bir unsuru olarak, yöneticinin etkinliği üzerinde oynadıkları rol şöyledir: Bir yönetici, bulunduğu yönetim kademesinin gerektirdiği beceri, tecrübe veya kişilik özelliklerine sahip olabilir. Ancak bu yöneticinin değer yargıları ve amaçları ile daha üst kademedekiler arasında belli ölçüde bir uygunluk yoksa ast durumunda olan yöneticinin, o kademede uzun süre kalamayacağı söylenebilir[25]. Yönetim labirenti içinde astın etkinlik ve hareketliliği (mobilitesi) ile ilgili olarak önemli olan husus, ast'ın gerçekten ne olduğu (bilgisi, tecrübesi, davranışları vs.) değil, fakat üst'ün ast'ının ne olduğu hakkındaki düşünce ve inançlarıdır[26].

İşletme organizasyonlarında bir ast'ın, üstler'inin "evet"i olmadan, örgüt içinde üst kademelere yükselmesi olanaksızdır[27]. Üst'ün "evet" inin ise, ast'ın üst'ünün etkinliğine yaptığı katkı[28] kadar, üst'ün değer yargılarına, standartlarına, ön yargılarına ve bekleyişlerine bağlı olduğu[29] söylenebilir. Başka bir deyimle, üstlerin yönetim tarzları ve bekleyişleri, astların davranışlarını, dolayısıyla etkinliklerini saptayan en önemli unsurdur denebilir[30]. Şu hale göre, yönetim labirenti unsurlarını anlamak ve kavramak zorunda olan yönetici, örgüte ve onun faaliyetlerine şekil verenlerin psikolojik özelliklerini bilmek zorundadır[31]. Bir yöneticinin amirini sadece organizasyon yapısındaki "üst"ü olarak değil, fakat önce bir "insan" olarak özelliklerini algılaması kendisine daha gerçekçi değerlemeler yapma imkanı sağlayacaktır.

Üstlerin yönetim tarzları ve bekleyişleri, astların davranışlarını, dolayısıyla etkinliklerini saptayan en önemli unsurdur denebilir.

Otoriteyi ve dolayısıyla çoğu kez de gücü temsil eden üst kademe ile ilişkilerin önemli olduğu kadar karmaşık olduğuna da işaret etmek gerekir. Bir defa üst kademelere yükseldikçe, yöneticinin iş'le olan fiili uzaklığı artmakta, dolayısıyla astlarına daha çok bağlı hale gelmektedir. Bu nedenle her üst, güvenebileceği bir ast bulmak ihtiyacındadır[32]. Aynı şekilde her üst bir yandan kendi benliğini ve imajını korumak zorundadır, bir yandan da kendisini başkalarının önünde hatasını itirafa mecbur bırakacak (losing face) astlardan kaçınmak durumundadır. Dolayısıyla ast açısından sorun hem yöneticinin ekibinin (team) bir parçası olmak hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir[33].

Bir defa üst kademelere yükseldikçe, yöneticinin iş'le olan fiili uzaklığı artmakta, dolayısıyla astlarına daha çok bağlı hale gelmektedir. Bu nedenle her üst, güvenebileceği bir ast bulmak ihtiyacındadır.

Öte yandan, bir astı'nın ilk kademedeki üst'ünün (ilk amirinin) etkinliğine yaptığı katkı, her zaman ast'ın etkinliği ile sonuçlanmayabilir. Örneğin, daha üst kademedeki yöneticiler, bir yöneticinin örgütün başarısı için gerekli amaçlardan ve davranışlardan uzaklaştığı inancında iseler, bu yöneticinin etkinliğine katkısı olan ast da, bu tepe yöneticileri tarafından olumsuz bir şekilde değerlenebilecektir[34]. Dolayısıyla, bir yöneticinin ilk üst'ü, kendisinin etkinliğinde ve hareketliliğinde önemli olmakla beraber yeterli değildir. Daha üst kademelerdeki yöneticilerin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu durum "üstler" kelimesini kullanmamızın nedenidir. Son yıllarda işletme yönetiminde "sponsor"

–destekleyici olarak gelişen kavramın esası budur. Her yöneticinin organizasyon içinde bir "destekleyicisi" olmak zorundadır. Bunun ilk amir olması şart olmadığı gibi aynı departman içinde daha üst kademe yönetici olması da şart değildir. Sponsor başka departmandaki bir üst kademe yönetici de olabilir.

Ast açısından sorun hem yöneticinin ekibinin (team) bir parçası olmak hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir

Ast ile üst arasındaki ilişkilerin şekli ve yapısı konusuna yakından bakılınca, bu ilişkilerin farklı niteliklerde olabileceği görülür. Ast'ın üst'ü ile olan ilişkisi, üst'ünün eksik yönlerini tamamladığı **"tamamlayıcı vazgeçilmez yardımcı"** (complementary crucial subordinate) niteliğinde olabileceği gibi, üst'ünün yönetsel yeteneklerini aynı konularda kuvvetlendiren, **"kuvvetlendirici vazgeçilmez yardımcı"** (supplementary crucial subordinate) şeklinde de olabilir. Bir diğer şekil de, ast'ın, üst'ü tarafından korunduğu, himaye edildiği *"korunan yardımcı"* (mahmi, protege) şeklinde de olabilir[35]. Yönetici ile astları arasındaki ilişkide, üst yöneticinin kişilik özellikleri önemli rol oynamaktadır. Daima ön planda olmak isteyen yöneticiler, kendilerinden daha güçlü, bilgili astlara fırsat vermeyeceklerdir. Bu durumda üst yönetici ile aynı görüş ve değer yargılarına sahip olmak, bir diğer deyişle *kuvvetlendirici vazgeçilmez yardımcı* olmak ihtimali yüksek olacaktır. Öte yandan hedeflere dönük ekip çalışması anlayışını ön plana alan yöneticiler, kendilerinden daha bilgili, güçlü, farklı düşünen ve hareketli astlara daima öncelik verecek davranışları göstereceklerdir. Bu tür üst'ü olan bir yöneticinin *tamamlayıcı vazgeçilmez yardımcı* olması daha çok beklenen bir davranış olacaktır.

Kişilerarası ilişkilerin ağır bastığı bir çevrede faaliyette bulunan ve bu çevrenin (yönetim labirentinin) unsurlarını kavramak zorunda olan bir yöneticinin, üst'lerini önce bir "insan" (human) sonra bir "yönetici" olarak ele alması yani sadece formal yönünü değil, bir insan olarak tüm kişisel özelliklerini dikkate alması kendisine yardımcı olacaktır. Bunların başında yöneticinin üst'ünün iletişim tarzı, liderlik özellikleri, kendi makamını algılama tarzı (bir sorumluluk alanı mı, geçici bir görev mi yoksa ayrıcalıklar sağlayan bir pozisyon mu gibi), söyledikleri ile yaptıklarının birbirine uygunluğu, astlarını karar sürecine katma arzu ve derecesi, risk alma konusundaki tutumu, çalışanların yaptığı yanlışlıkları nasıl değerlendiği (hata olarak mı yokda yanlış olarak mı gördüğü), ve nihayet astlarını yetiştirme ve eğitme konusundaki tutum ve uygulamaları gelmektedir. Uluslararası önemli bir işletmenin başarılı bir yöneticisinin şu görüşü, özellikle iletişimin temel araç olduğu yönetim uygulamalarında, ilginçtir "....bir kişi gözlerine bakmadan sana bir şey emrediyorsa, seni hiçe sayıyor demektir. Bir kişi senin ismini sormadan sana belli bir lakapla sesleniyorsa seni umursamıyor demektir..."[36]

Yönetim Labirentinin önemli bir unsuru olarak "üstler"in rolü ile ilgili açıklamalara son vermeden önce, ast-üst arasındaki ilişkilere bir başka açıdan daha bakarak, yönetim literatüründe belki ilk defa kullanılacak bir başka kavram üzerinde kısaca duralım.. Bu yeni kavram **"helikopter yönetici"** kavramıdır. Bu kavram esasında "helikopter ebeveynler" veya "helikopter anneler" şeklinde çocuk yetiştirme ve eğitimi uzmanları tarafından kullanılmaktadır. Bu çerçevede "helikopter anne" sürekli olarak çocuğun başında olan, çocuğun kendi kararı ile bir şeyler yapmasına fırsat vermeyen, çocuğun her sorununun annesinin çözdüğü, dolayısıyla çocuğun bağımsız kişiliğini kazanamadığı ve toplumsal yaşamda daima kendisini yönlendirecek birisini aramak ihtiyacı içinde kaldığı durumları ifade etmektedir.[36a]

Kanımızca bu kavramı yönetim literatürü içinde de kullanabiliriz. Şöyle ki: Labirent içinde bir yöneticinin astı olarak çalışan bir eleman, "helikopter ebeveynler" tarafından yetiştirilmiş olabilir. Bu durumda bu elemanın sürekli amirinden destek beklemesi, bağımsız düşünüp karar verebilmesi, sorunlarının çözümünde daima amirinin yol göstermesini beklemesi kaçınılmaz olacaktır. Öbür yandan, labirent içinde üst olarak çalışan bir yönetici de, bilerek veya farkında olmadan "helikopter ebeveyn" gibi davranarak sürekli astlarının "tepesinde" olan, her hareketlerini, davranışlarını sıkı sıkıya izleyen,

astların bağımsız düşünme ve karar vermelerine fırsat vermeyen, astlarının hata yapmalarına imkan vermediği için astların kendilerini geliştirme imkanı bulamadıkları durumları ifade etmek için kullanılabilir. Bu durumlara daha çok yöneticilik sorumluluğu üstlenen çok iyi teknik bilgisi olan, aşırı titiz ve her zaman sıfır hata peşinde olan, astlarına fazla güvenmeyen, astlarının işleri kendisi kadar iyi yapamayacağına inandığı için sıkı bir kontrol uygulayan yöneticilerde görmek mümkündür. Yukarıdaki her iki durumda da ast-üst ilişkilerinin birbirini geliştirici olmayacağını söylemek mümkündür.

2.3. Meslektaşlar (Aynı organizasyon kademesinde bulunanlar)

Yönetim labirentinin bir unsuru olarak meslektaşlar (peers) adı altında topladığımız grup söz konusu yönetici ile aynı düzeyde (aynı departman içinde veya başka departmanlarda) olan ve bir üst kademeye yükselmek üzere birbiri ile rekabet halinde olan yöneticiler grubudur. (Peer kavramına karşılık olarak Muhan Soysal şu Türkçe terimleri önermektedir: *Üstdaş:* aynı yöneticiye bağlı olan ast yöneticiler. *Yandaş:* aynı yönetim kademesinde ve aynı veya farklı departmanlarda olan yöneticiler. Bu arada günlük dilde *yandaş* kavramının farklı anlamda kullanıldığını hatırlamak gerekir.)

Yönetim labirentinin bir unsuru olarak meslektaşlar (peers) adı altında topladığımız grup söz konusu yönetici ile aynı düzeyde (aynı departman içinde veya başka departmanlarda) olan ve bir üst kademeye yükselmek üzere birbiri ile rekabet halinde olan yöneticiler grubudur.

Bir yöneticinin etkin olabilmesi, yani amaçlarına ulaşabilmesi için, üzerinde direkt olarak emir-komuta yetkisine sahip olduğu grup kadar (astlar), yanlarda (sideways) kalan kişiler de önemlidir[37]. Özellikle sistemler yaklaşımı açısından konuya bakılırsa, bir yöneticinin başarısı, ancak başkalarından alacağı yardıma (bilgi, veri, malzeme akışı vb.) bağlıdır. Dolayısıyla yönetici bir yandan bir ekibin (team) üyesi olarak diğer üyelerle (meslektaşlar) yardımlaşmak zorundadır, bir yandan da bir üst kademeye yükselmek üzere bunlarla, açık veya kapalı, rekabet etmek zorundadır.

Meslektaşların, yönetim labirentinin bir unsuru olarak oynadıkları rol şöyledir: Belirli bir kademedeki yöneticiler daha üst bir kademe için açık veya kapalı bir rekabet içindedirler. Başka bir deyişle, daha üst kademeler için seçim, normal olarak, bir alt kademede bulunanlar arasından veya işletme dışından yapılacaktır.

Örgütün alt kademelerinden yukarı doğru belirli bir yol alan yönetici, bütün profesyonel meslek sahipleri gibi, kendi yeteneklerini göstermek, bunun için de daha üst kademelere yükselmek ve bu yükselişi ifade eden "unvan"ı almak arzusundadır. Çünkü örgütün tepesine yaklaştıkça, yöneticinin, bilgi ve yeteneklerini gösterebilme, kişisel bütünlük ihtiyacını (self-realization) giderme (tatmin etme) ve örgüte kendi kişiliğinin damgasını vurabilme olanakları artmaktadır. İşte meslektaşlar, yöneticinin bu isteklerinin gerçekleşmesini önleme (söndürme) gücünü taşımaları nedeniyle yönetim labirenti unsuru haline gelmektedirler.

Başka bir deyimle, daha üst kademelere yükselerek daha büyük projeler gerçekleştirmek isteyen yöneticinin bu isteği, meslektaşlarından birisinin bu kademeye atanması ile sönebilir. Bir yöneticinin daha üst kademelere yükseltilmesi veya aynı yönetim kademesinde yetkilerinin artırılması, kendisinin, meslektaşları ile olan yarışmada (rekabette) elde ettiği başarıyı gösterir[38]. Dolayısıyla başarı ve başarısızlığın meslektaşlara göre ölçüldüğü bir ortamda faaliyet gösteren bir yönetici sürekli olarak tetikte bulunmak, kendi amaçları ile organizasyonun amacı arasındaki ilişkileri, kendisinin organizasyona katkısı ile meslektaşlarının durumunu sürekli olarak izlemek durumundadır[39].

Yönetim labirenti içinde bir yöneticinin kendisini göstermesi gerekir. Kendi değerinin anlaşılmasını pasif bir şekilde bekleyen yönetici, sonunda beklediğini bulamaz duruma gelebilir ve çeşitli baskılar (stress) altında kalmaya başlar[40]. Böyle bir durum yöneticilerin davranışlarında, işletmeye

bakışlarında ve çalışma arzularında önemli değişiklikler (görülen ve görülmeyen) yaratmaktadır. Bu değişiklikler "örgütsel tükenmişlik", örgütsel yabancılaşma", "örgütsel kayıtsızlık" şeklinde ortaya çıkabilir.

2.4. Astlar

Yönetim labirentinin bir diğer unsuru astlardır. Yönetici, kitabımızın başlangıcında yaptığımız tanımlamadan da hatırlanacağı üzere, başkaları vasıtasıyla iş gören, başkaları ile birlikte amaca ulaşmaya çalışan kişidir. Şu halde, her yöneticinin öğrenmesi gereken ilk ders, kendi başarısının astlarının çaba ve başarılarına bağlı olduğu hususudur[41]. Başka bir deyişle, yönetici, astlarının faaliyetlerini belirli amaçlara yöneltip koordine edemediği sürece, kendisi ne kadar çok çalışırsa çalışsın etkin olamayacaktır[42].

Her yöneticinin öğrenmesi gereken ilk ders, kendi başarısının astlarının çaba ve başarılarına bağlı olduğu hususudur

İşlerin fiilen yapıldığı bölgeden uzak olan yöneticinin işle olan bağlantısını astları sağlayacaktır. Dolayısıyla yöneticinin yaptığı yöneticilik işinin hammaddesi bilgi ve verilerdir. Yönetici çeşitli kanallardan, fakat özellikle astlarından gelen bilgi ve verileri, raporları, görüşleri, önerileri inceleyen, işleyen, değerleyen bir kişidir. Bunun sonucu olarak yönetici karar verir ve bu kararlar yine astlar kanalı ile uygulamaya aktarılır. Futbol terimleri ile "teknik direktör oyunun stratejisini belirler, takım sahada bu belirlenen oyunu oynayarak sonuç elde etmeye çalışır."

Yönetici çeşitli kanallardan, fakat özellikle astlarından gelen bilgi ve verileri, raporları, görüşleri, önerileri inceleyen, işleyen, değerleyen bir kişidir. Bunun sonucu olarak yönetici karar verir ve bu kararlar yine astlar kanalı ile uygulamaya aktarılır.

Görüldüğü üzere, astlardan tam, eksiksiz ve doğru bilgi gelmesini sağlayacak karşılıklı güvene dayanan bir ilişki ortamı yaratmaktan, astların kararlara katılmasını sağlamak, astları motive etmek, onlarla iletişim kurma, liderlik yapma, planlama, kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarını yerine getirmeye kadar yönetimin esasını oluşturan faaliyetler, yönetici ile astları arasındaki ilişkilerin kapsamını oluşturur.

Bir labirent unsuru olarak astları incelerken, yöneticinin "uyma" (compliance) ile "benimseme ve kendini verme" (adanmışlık – committment) arasındaki farklılığı sürekli olarak hatırlaması gerekir.

Yönetici ile astlar arasındaki en önemli ilişkilerden bir diğeri de yöneticinin otoritesini kullanması konusudur. İleride ele alacağımız otorite ve güç konuları burada önem kazanmaktadır. Ayrıca yöneticinin yetki devretmesi (delegasyon) konusu da otorite kullanımı ile ilgilidir. Yöneticinin otorite kullanımı konusundaki anlayışı ile astların bu konudaki bekleyişleri, kendisinin başarısı için son derece önemlidir. Örneğin, kuvvetli bir bağımsızlık güdüsü (independence drive) taşıyan astlara otokratik bir yönetim tarzı uygulamak isteyen bir yöneticinin alacağı sonuç daha fazla açık veya örtük sorun yaratmak olacaktır. Öte yandan, çeşitli nedenlerle "otoriteye tartışmasız itaat ve saygı" gösteren ve gösterilmesi gerektiği inancını taşıyan astları, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan bir yönetici, astları üzerinde, yönetim işini gerçekten bilip bilmediği konusunda şüpheler yaratacak, bu da kendisinin etkinliğini azaltacaktır. Bu konu, içinde bulunan kültürel ortamın özelliklerine bağlı olduğu kadar, organizasyon içindeki otorite ve güç dağılımı konusuna da bağlıdır[43]. Yöneticilerin otorite kullanım tarzları ile çağdaş yönetim kavramlardan birisi olarak "güçlendirme – empowerment" arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Öte yandan, bir labirent unsuru olarak astları incelerken, yöneticinin "uyma" (compliance) ile "benimseme ve kendini verme" (adanmışlık – committment) arasındaki farklılığı sürekli olarak hatırlaması gerekir. **Uyma**, bir yetkilinin isteğini kabul anlamındadır. Oysa **benimseme ve kendini verme**, uymanın ötesinde kişinin kuvvetli bir motivasyona sahip olmasını ve ne pahasına olursa olsun verilen işi muhakkak çözüme ulaştırması anlamına gelmektedir[44]. Amaçları benimsemiş ve kendini adamış astlara sahip bir yönetici, sadece formal otoritesi dolayısıyla isteklerine uyan astlara sahip bir yöneticiye oranla daha fazla etkin olacaktır.

Amaçları benimsemiş ve kendini adamış astlara sahip bir yönetici, formal otoritesi dolayısıyla isteklerine uyan astlara sahip bir yöneticiye oranla daha fazla etkin olacaktır.

Üstler'le ilgili olarak söylediğimiz gibi, astların da bir "üretim aracı" olarak görülmek yerine önce bir insan olarak görülmeleri, yöneticilerin astlarla ilişki kurmasında ve yönlendirmede yardımcı olacaktır. Bu konu özellikle motivasyon konusunu ele alırken ayrıntılı olarak incelenecektir.

Yukarıda yönetim labirentinin önemli unsurları olan üstleri, meslektaşları ve astları kısaca incelediktен sonra, diğer bir labirent unsuruna geçmeden önce, yönetim uygulamalarında çok karşılaşılan iki konudan burada söz etmek gerekir. Bu iki konu **"iç–kabine"** uygulaması ile **"eşitler arasında birinci"** (primus inter pares) uygulamasıdır.

Yöneticiye bağlı olarak çalışan bir alt kademedeki astlar, çoğu kez birbirlerine denk unvan ve yetkilerle donatılmalarına rağmen, bazen bu astların bazıları ile yöneticinin iş ve yönetim uygulamaları doğrultusundaki ilişkileri diğer bazı astlarından farklı olabilir. Başka bir deyişle, yönetim uygulamaları açısından, bazı astlar yöneticiye daha yakın, yöneticiye daha kolay ulaşabilir konumda olabilir veya yönetici de bazı önemli konuları önce bu sınırlı sayıdaki astları ile görüştükten sonra diğerleri ile görüşüp paylaşarak karar verebilir.

Yönetim uygulamaları açısından, bazı astlar yöneticiye daha yakın, yöneticiye daha kolay ulaşabilir konumda olabilir veya yönetici de bazı önemli konuları önce bu sınırlı sayıdaki astları ile görüştükten sonra diğerleri ile görüşüp paylaşarak karar verebilir.

Böylece bir anlamda, aynı yöneticiye bağlı olmakla beraber, astların yöneticileri ile ilişkileri farklı, adeta iki grup ast oluşacaktır. Bir grup yöneticiye daha yakın olan ve literatürde grubun içindeki grup anlamında "in–group" veya daha çok kamu yönetiminden esinlenerek bakanlardan oluşan kabine içinde bazı bakanların dâhil olduğu "iç–kabine" (inner cabinet) anlamında birinci grup; bunun dışında diğer astlardan oluşan grup da ikinci grup olacaktır.

Böyle bir uygulamanın teorik modeli, ast–üst ilişkileri konusunda yapılan araştırmalarda "LMX Modeli" veya "Lider–İzleyen İlişkileri" (Leader –Member Exchange) olarak geliştirilmiştir. Bu modelin esas fikri, bir liderin (yöneticinin) astları ile olan ilişkisinin farklı şekillerde olabileceğinden hareketle, bu farklılığın astların ve üstlerin davranışlarını, iletişim özelliklerini, motivasyonlarını, iş ile olan ilişkilerini nasıl etkilediğini araştırmaktır.

Değinmek istediğimiz ikinci konu da, yönetim literatüründe Latince "primus inter pares" olarak ifade edilen **"eşitler arasında birinci"** uygulamasıdır. Bu kavram, aynı kademede bulunan, aynı yetki düzeyinde ve hatta aynı teknik bilgiye sahip olarak formal açıdan "eşit" düzeyde" olan veya görülen çalışanların arasında birisinin diğerlerinden daha etkili, kıdemli, hatta informal lider olduğunu belirtmek için kullanılan bir kavramdır.

Özellikle İngiltere'de kamu yönetiminde çok kullanılan bu kavrama göre, örneğin *başbakan* da diğer *bakanlar* gibi bir bakandır ancak "eşitler arasında birinci"dir. Ülkemizde de bazı işletmelerde,

belli bir kademedeki yöneticiye yardımcı olarak atanan astlar arasında bazılarına formal olarak "birinci yardımcı", "ikinci yardımcı" gibi unvanlar verilirken, bazen böyle formal bir farklılaşmaya gitmeden de, eşit düzeydeki bu çalışanlardan birisinin diğerleri tarafından daha önde ve özel bir öneme veya etkileme gücüne sahip olduğu kabul edilir. Böylece bu kişiler "eşitler arasında birinci" olarak, bir anlamda söyleyecekleri diğerlerine göre daha fazla ağırlığı olan kişiler olarak çalışır.

Bu iki konunun yönetim labirenti kavramı açısından önemi açıktır. Eğer labirentin herhangi bir kademesindeki yönetici, yukarıdaki açıklanan "iç–kabine" veya "eşitler arasında birinci" uygulamalarından habersiz ise, üstleri, astları ve meslektaşları ile ilişkilerini yürütmekte zorlanabilecektir. Oysa bu uygulamaları anlamış bir yönetici, belki de gereksiz bazı çatışmalara girmemiş olacaktır.

Labirentin herhangi bir kademesindeki yönetici, "iç–kabine" veya "eşitler arasında birinci" uygulamalarından habersiz ise, üstleri, astları ve meslektaşları ile ilişkilerini yürütmekte zorlanabilecektir.

2.5. Yöneticinin Benlik (Self) Anlayışı

Yönetim olayının en asli unsuru olan yöneticinin bir birey olarak sahip olduğu çeşitli özellikleri hem yönetin sürecinin işleyişi hem de bir labirent olarak organizasyon yapısının işleyişi üzerinde en önemli etken olacaktır. Yönetici de bir birey olduğuna göre insanı karakterize eden çeşitli kavramlar, insanı inceleyen bilimsel disiplinler olan psikoloji ve psikoterapi tarafından geliştirilmiş ve kullanılmaktadır. Bu kavramların başlıcaları "ben", "benlik", "kimlik", "kişilik", "karakter", "kendilik-self" kavramlarıdır. Şüphesiz burada bu kavramların ayrıntısına, aralarındaki farklılıklara, hangi özelliklerin hangi insan davranışlarına neden olduğu vb. konulara girmemiz söz konusu değildir. Burada vurgulamak istediğimiz Yönetim labirentinin çok önemli bir unsuru yöneticinin sahip olduğu ben, kendilik (kendi, self), benlik, kişilik ve kimlik özelliklerinin, örgütsel labirentin işleyişine etkisidir.

Bu temel kavramları kısaca tanımlamak gerekirse: Ben veya ego kavramı zihinsel bir yapıyı; benlik kavramı zihinsel ve bedensel bir bütün olarak bireyin kendisini; kimlik kavramı doğuştan erişkin oluncaya kadar bireyin kendisi ile ilgili olarak edindiği ve kendisine belli bir ayrıcalık sağlayan özellikleri, kişinin kendini nasıl algıladığını; kişilik kavramı bir süreç sonucu elde edilen ve dinamik olarak süregelen niteliklerin bütününü veya bir bireyi başkalarından ayıran duygu, tutum ve davranışların bütününü, bir sosyal varlığın kendine has davranış özelliklerini; kendilik (self) kavramı da bireyin içindeki ve dışındaki nesnelerle etkileşimi sonucu olan bir bütünü ifade etmektedir[45]. Değişik yazarlar tarafından bu kavramların bazen birbiri yerine kullanıldığını da belirtmek gerekir.

Benlik kavramı, "kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, yetenek ve psikolojik özelliklerini uyumlu bir şekilde birleştiren ve kişi için belli bir anlam ifade eden bir bütün" olarak tanımlanabilir.

Bu kavramlardan benlik ve kendilik kavramları, "kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, yetenek ve psikolojik özelliklerini uyumlu bir şekilde birleştiren ve kişi için belli bir anlam ifade eden bir bütün" olarak tanımlanabilir[46]. Kişi, çocukluk ve erginlik yıllarından başlayarak hangi tür davranışların, hislerin, değer yargılarının, amaçların ve ilişkilerin arzu edilir olduğu hakkında belirli inançlara sahip olur ve bunlara dayanarak kendine özgü bir değer yargıları sistemi (evren görüşü veya paradigma) geliştirir[47]. Kişi, geliştirdiği bu değerler sisteminin sonucu oluşturduğu kişilik özelliklerinin tamamını bilinçli olarak tanımayabilir. Ama bu sistem, kişinin çevresini "görüş açısını", iletişimini, algılamalarını ve davranışlarını etkileyen en önemli unsurdur. Bu görüş açısını etkileyen bir diğer unsur da, kişinin aile yapısı, aile değerleri ve eşlerin birbiri üzerindeki etkileridir. Yöneticiler ve eşleri konusu, yönetim yazınında ele alınan konulardan birisi olmuştur. Ancak biz burada bu aile içi etkileme olayının ayrıntısına girmeden, sadece yöneticilerin kariyerinde önemli bir yeri olan **"iş-aile-ben"** ilişkilerine kısaca temas edeceğiz.

Yöneticilerin, labirentin bir unsuru olarak kendilerini ve kendilerinin başkaları ile ilişkilerini en çok etkileyen unsurlardan birisinin bu üç unsur, "iş-aile-ben" unsurları arasındaki ilişkiler olduğu söylenebilir[48].

Kişinin yöneticilik sorumluluğu üstlendiği kariyerinin başlarında ve ortalarında, özellikle organizasyon içinde yükselmek arzu ve hedefinin ön planda olduğu dönemlerde, iş-aile ilişkilerinde dengesizlik yaşanabileceği, bu üç unsur içinde "iş"in öne geçtiği söylenebilir. Orta yaşlardan sonra iş-aile ilişkilerindeki dengesizliğin azaldığı, kariyerinde belli bir noktaya geldiğini düşünen yönetici de "ben" in öne geçmeye başladığı, "ben"in taleplerini dikkate almaya başladığı görülmektedir. Hatta yönetici "kendim için bugüne kadar ne yaptım" sorgulamasına girebilir[49]. Hatta daha ileri giderek, özellikle işinden erken ayrılmak zorunda kalan veya "burn-out" aşamasına gelen yöneticilerin farklı bir psikolojik yapıya büründüğü ve çok kullanılan bir deyimle "limon gibi sıkılıp atıldıkları" inancına kapıldıkları da görülebilir.

Yöneticinin ben, benlik, kişilik ve kendilik kavramlarının, yönetim labirentinin bir unsuru olarak oynadığı rol şöyledir: Kişinin zaman içinde geliştirdiği bu kavramlar, gerek kendisini ve çevresini algılamasında, gerek kendisinin ve çevresindekilerin etkinliğini değerlemede bir "süzgeç" rolü oynayacaktır. Kişi kendi paradigmalarına ve benliğine aykırı düşmeyen düşünce ve davranışları kabul eğilimi gösterecek, aykırı gelenleri ise değiştirmeye, görmemeye, algılamamaya ya da reddetmeye çalışacaktır[50].

Şu halde yönetim labirentinin diğer unsurlarına ilişkin değerlemeler ve bu değerlemelere dayanarak seçilen iletişim tarzları, algılamada seçicilikler, seçilen davranışlar, yöneticinin sahip olduğu bu ben, benlik, kendilik, kişilik kavramlarından büyük ölçüde etkilenecektir. Dolayısıyla yönetici, bu özellikleri konusunda ne kadar bilinçli ise, ya da bu konuyu sistemli bir şekilde inceleyebilmek hususunda ne kadar ileri ise, yönetim labirentinin diğer unsurlarını kavramada da o derece gerçekçi olacaktır. Başka bir deyişle, yöneticinin başkalarını anlamadan kendisini anlama olanağı olmadığı gibi, kendisini anlamadan da başkalarını anlama olanağı olmayacaktır[51]. Yerleşmiş deyimle "kendini bilmek" işletme yöneticisi için kaçınılmaz bir zorunluluk olacaktır[52].

Sahip olunan benlik kavramı kişiliğin öyle kuvvetli bir unsurudur ki, kişi bu kendine saygı ve benlik değerini (self-worth) korumak için her şeyi göze alabilir[53]. Yönetim labirentini, mesleği nedeniyle kavramak zorunda olan yöneticinin, bu labirentin unsurlarını, ben, benlik ve kendilik özelliklerinin yönetim süreci içinde ortaya çıkış tarzlarını bilmesi ve anlaması gerekir. Başka bir deyişle, kişinin, özellikle yöneticinin, başkalarının söylemedikleri ve hiçbir zaman açık ve seçik bir şekilde söyleyemeyecekleri şeyleri duymaya çalışması gerekmektedir. Bunu yapabilmek için, her şeye şüphe ile bakan, septik bir davranış yerine, kişinin davranışları ile benliği arasındaki ilişkiyi sistemli ve sürekli bir şekilde incelemek ve araştırmak gerekmektedir. Bir kişinin içindeki en kuvvetli fakat görünmeyen güçlerden birisi, kişinin çeşitli konulardaki inançları ve değer yargılarıdır. Kendisinin ne olduğu ve olabileceği, inancı, iş'e, ailesine, ücrete, işletme ve organizasyona, otoriteye, mesleğe, sendikalara vs olan inançları davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardır[54].

Sahip olunan benlik kavramı kişiliğin öyle kuvvetli bir unsurudur ki, kişi bu kendine saygı ve benlik değerini (self-worth) korumak için her şeyi göze alabilir.

Kişinin gerek kendisini, gerek başkalarını anlamada yararlanabileceği araçlardan birisi "Johari Penceresi" olarak bilinen kavram olabilir[55]. Johari Penceresi, esas itibariyle, *iletişime* dayanmaktadır. Başka bir deyişle kişi, kendini başkalarına açmaya (tanıtmaya) ne ölçüde isteklidir[56]? Bu soru, bu aracın temel fikridir. Johari penceresini kişiler arasındaki farkları görmede de kullanmak mümkündür[57].

Kişinin gerek kendisini, gerek başkalarını anlamada yararlanabileceği araçlardan birisi "Johari Penceresi" olarak bilinen kavram olabilir.

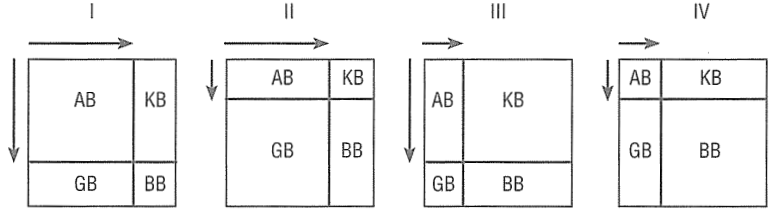
Johari Penceresi'ni Şekil 5'teki gibi göstermek mümkündür:

		Kişinin Kendisi Tarafından	
		Bilinen Yönler	**Bilinmeyen Yönler**
Başkaları Tarafından	**Bilinen Yönler**	Açık Bölge (AB)	Kör Bölge (KB)
	Bilinmeyen Yönler	Gizli Bölge (GB)	Bilinmeyen Bölge (BB)

ŞEKİL 5: JOHARI PENCERESİ

Kişiler birbirlerini tanıdıkları ve anladıkları ölçüde birbirlerini yönetmelerinin kolay olacağı düşüncesinden hareket edersek, kişilerarası ilişkilerdeki uyum (ahenk) *açık bölge*nin genişliği ile orantılı olacaktır. *Kör bölge*, kişinin, başkalarından kendisi hakkında bilgi sağlaması yolu ile küçültülebileceği gibi; *gizli bölge* de başkalarına bilgi vermek yolu ile küçültülebilir.

Johari penceresi aşağıdaki gibi dört durumda düşünebilir ve yöneticinin, yönetim labirenti unsurlarını kavraması açısından en yararlı olanı birincisidir denilebilir. Bunları Şekil 6'da görmek mümkündür.



ŞEKİL 6: JOHARI PENCERESİNE İLİŞKİN DURUMLAR

Böylece başkaları ile kurulan ilişkiler sonucu şekillenen benlik kavramı, kişinin *ne olduğu* ve başkalarının, kendisini *ne olarak düşünmesini istediği* ile ilgili bir zihinsel imaj (mental image) haline gelmektedir[58]. Bu zihinsel imaj veya benlik sistemi, kişinin değer yargıları, inançları, bilgisi, düşünce tarzı ve hislerini kişiye özgü bir şekilde içeren bir bütündür. Kişilerarası ilişkilerde, kişi, başkalarını, sahip olduğu benlik sisteminin izin verdiği ölçüde ve yönde algılayabilir. Başka bir deyişle, bizim, başkalarının düşünce ve davranışlarına ilişkin olarak ulaştığımız "yanlış" veya "mantıksız" gibi yargılar, başkalarının düşünce ve davranışlarını kendi benlik sistemimize göre değerlemekten ileri gelmektedir[59].

Burada, yönetim labirentinin bir unsuru olarak, birey olarak yöneticiyi karakterize eden bu kavramlar hakkında söylemek istediğimiz şudur: Her yönetici, yaşamın sosyal, ekonomik, siyasal ve kişisel yönleri ile ilgili olarak nelerin "iyi" nelerin "kötü" olduğu hakkında belirli değer yargılarına ve inançlarına sahiptir. Yöneticilerin, kişisel özelliklerinin bir parçası olarak sahip oldukları bu değer yargıları sistemi, kendilerinin bilgileri değerleme ve karara ulaşma tarzlarını etkilemektedir[60]. Başka bir deyişle, bu değer yargıları sistemi, yöneticilerin, alternatifler arasından seçim yapmalarında bir

kılavuz rolü oynamaktadır. Burada kılavuzdan kast olunan, değer yargılarının, yöneticinin uyarıları algılama tarzını (perception), kişilerarası ilişkilere bakış tarzını, örgüt amaçlarını benimsemesini ve örgütsel başarının ne olduğu hakkındaki düşüncelerini etkilemesidir.

Şu hale göre, yöneticinin, paradigmaları ve sahip olduğu benlik ve kişilik özellikleri kendisinin yönetim labirentinden formal veya informal, dikey veya yatay veya diyagonal yönde gelen bilgileri, uyarıları ele alış, algılayış, değerleyiş ve karara bağlayış tarzını etkileyecektir. Bu durumun, yönetim labirentinin unsurlarının özelliklerini anlama ve kavramadaki önemi açıktır.

Mesleğinde gelişmeyi planlayan bir yöneticinin, etkinliğe (başarıya) götüren uygulama ve yolları bütünü ile kavraması ve anlaması için yöneticinin "gerçekçi" (reality centered) olması zorunludur. Oysa olayları ve sorunları (uyarıları) algılamada, bilerek veya bilmeyerek seçim yapmak (selective perception, distorted perception) önyargıların algıları bozmasına ortam hazırlamak, olayları ve davranışları kendi çerçeveleri içinde açık ve seçik olarak görmeden normatif kararlar vermek, yöneticiyi, gerçekçi olmaktan uzaklaştırmaktadır[61].

2.6. İnformal Gruplar

Yönetim labirentinin bir diğer unsuru da, organizasyon yapısı içinde oluşan "grup"lardır. Çalışanların, değişik nedenlerle, aynı organizasyonda çalışan diğer kişilerle daha yakın ve birbirini destekleyici bir birliktelik sergilerken diğerlerine karşı kayıtsız, hatta karşı ve bazen de reddedici ve onları organizasyon dışına itici bir davranış göstermeleri, organizasyonların işleyişinde grup veya gruplaşma olayının önemini artırmaktadır. Bu nedenle, biz de bu konuyu ileride "Organizasyonlarda Gruplar" adı altında ayrı bir kısım olarak daha ayrıntılı bir şekilde inceleyeceğiz. Burada, sadece yönetim labirentinin bir unsuru olarak gruplaşma olayı ile yöneticinin etkinliği ve davranışları arasındaki ilişkiler üzerinde duracağız.

Yönetim labirentinin bir diğer unsuru da, organizasyon yapısı içinde oluşan "grup"lardır.

İnsanın sosyal bir varlık olması nedeniyle, başka insanlarla bir arada olması, bunlardan şu veya bu nedenle kendisine daha yakın hissettikleri ile daha sık ve yakın bir iletişim kurması çok doğaldır. Nitekim işletme organizasyonlarında da bu nedenle bu tür birliktelikler olacaktır. Bu birliktelikler çok basit ve geçici nedenlerle ortaya çıkabildiği gibi (örneğin aynı zevkleri paylaşmak, aynı kulübü tutmak vs.), çok sıkı bir dayanışma ve üyeleri arasında farklılaşmayı öngören ve belli bir fikrin, hedefin veya davranış tarzının egemen kılınmasını öngören, sadece çalışılan örgüt içindeki birliktelikle kalmayıp, başka organizasyonlarda aynı amaçla ortaya çıkan gruplarla ortaklaşa davranış sergileyen birliktelikler şeklinde de ortaya çıkabilir.

Bir organizasyon yapısı içinde bu anlamda farklı hedef ve dayanışma içinde bulunan grupların varlığı, yöneticinin etkinliği üzerinde en önemli faktör haline gelebilecektir. Yöneticinin kendisinin de böyle bir gruba mensup olması, bu grubun üyesi olmayan, yani bu grup tarafından benimsenmeyen astları ile arasında sorun yaratacaktır. Aynı şekilde ast durumundaki bir yönetici, kendi pozisyonunda ne kadar başarılı olursa olsun, bu başarının takdiri, farklı bir grubun üyesi olan yöneticiye bağlı olduğu için, bu kendisini başarılı gören ast yöneticinin bir üst kademeye yükselmesi de zor olacaktır.

Bir organizasyon yapısı içinde bu anlamda farklı hedef ve dayanışma içinde bulunan grupların varlığı, yöneticinin etkinliği üzerinde en önemli faktör haline gelebilecektir.

Hatta daha ileri giderek, aşırı ölçüde gruplaşmış ve grupların egemenliğine girmiş bir yönetim kademesinde, gruba mensup olmayan bir yöneticinin uzun süre kalması da mümkün olmayacaktır.

Bu tür organizasyonlarda, organizasyonun hedefini gerçekleştirmeye dönük çalışma kadar, organizasyonun özellikle yönetim kademelerine grup mensuplarının getirilmesi ve organizasyonun aynı zamanda grubun hedeflerine de hizmet etmesi bekleyişi vardır. Dolayısıyla, bir yöneticinin, grupların da yönetim labirentinin bir unsuru olduğunu ve kendi etkinliğini, başarısını ve geleceğini etkileyebileceğini bilmesi gerekir.

Böylece buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamalar ile bir yöneticinin içinde bulunacağı ortamı, *yönetim labirentini,* tanımlamış ve anlamını belirtmiş bulunuyoruz. Yönetici böyle bir ortam içinde, bu ortamın unsurları ile sürekli ilişkiler kurarak amaçlarını (kişisel ve örgütsel) gerçekleştirecek davranışlar gösterecektir. Bu davranışları gösterirken çeşitli süreçlerden yararlanacaktır. İlişki kurduğu kişi ve grupların özelliklerine göre sürekli olarak davranışlarını ve kullandığı süreçleri değerleyecek ve gerektiğinde değiştirecektir.

Yukarıda ana özellikleri ile tanıttığımız Yönetim Labirenti içinde çalışan bir yöneticinin hangi davranış süreçleri ve araçlarını nasıl kullanabileceğini ilerleyen kısımlarda ele alacağız. Burada bu konuya son vermeden önce, yönetim labirenti içinde kariyer yönetimine yardımcı olabilecek iki konuya değinmek istiyoruz.

Bunlardan birincisi, küresel rekabet ve bunun işletmelerin organizasyon yapılarına yansıması, kitabımızın çağdaş yönetim kavramları bölümünde de belirttiğimiz üzere, hem hiyerarşik ve komuta-kontrol temelli yapılar yerine daha çok organik, network temelli ve sanal yapıları ortaya çıkarmış, hem de bu yapılar içinde çalışmanın ve başarının koşullarını değiştirmiştir. Yani labirentin yapısı ve içindeki davranış ve başarı ölçütleri değişmeye başlamıştır. Küresel rekabet ortamının kariyer yönetimine yaptığı en önemli etki, kişilerin kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmeye başlamaları, organizasyon içinde hiyerarşik otoriteye sahip olmaktan çok sürekli öğrenme, kendini yenileme, kendini değiştirebilme ve değişen iş yapma koşullarına uyma, farklılıkların farkında olma (diversity management) ve girişimci yöneticiliğin öneminin artması yönünde olmaktadır[62].

Değinmek istediğimiz ikinci husus olarak, labirent ortamında başarıya götürecek somut davranışların neler olabileceğine bir örnek ve labirent içinde çalışanların davranışlarına yön verebilecek önerilerden birisi olmak üzere Richard Templar'ın İşin Kuralları kitabından alınarak Dünya Gazetesi'nde yayımlanan aşağıdaki kural örneklerini belirtmek istiyoruz[63].

1. Konuşmanız yürüyüşünüze yansısın
2. Her zaman değerlendirildiğinizin farkında olun
3. Bir planınız olsun
4. İyi bir şeyler söylemeyecekseniz, susun
5. Kendinizi kollayın
6. Ortama ayak uydurun
7. Hep bir adım önde olun
8. Diplomasi geliştirin
9. Sistemi bilin ve yönlendirin
10. Rakiplerinizi iyi yönetin

***

Yönetim Labirenti konusunu, literatüre **Dunning-Kruger Sendromu** (veya Etkisi)olarak geçen bir kavram ve bu kavramın ortaya çıktığı araştırma sonuçlarına kısaca değinerek kapatmak istiyoruz. Justin Kruger ve David Dunning tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarının 1999 da yayımlanması ile literatüre geçen bu kavram[64], belli konularda bilgili ve yetenekli olan kişilerle bilgisiz ve yeteneksiz kişilerin kendi performans ve başarılarını değerlerken farklı ve abartılı algılara ve davranışlara sahip oldukları ile ilgilidir. Buna göre "niteliksiz insanlar ne ölçüde niteliksiz olduklarını fark edemezler ve niteliklerini abartma eğilimindedir[65]. Buna karşılık bilgili ve nitelikli kişiler kendi perfor-

mans ve başarı algılarında daha gerçekçi olup abartma eğilimi göstermezler. Bu farklı algılama ve davranış tarzı dilimizde **"cahil cesareti"**, **"özgüven zehirlenmesi"** veya **"boş başak dik durur"** gibi deyimlerle ifade edilmektedir. Dunning ve Kruger'e göre bilgisiz ve niteliksiz (incompetent) kişiler (çalışanlar), bilgili kişilerle karşılaştırılınca, kendi başarılarını büyük ölçüde abartırlar; başarıyı tanımlamada daha yetersizdirler ve bu kişilerin kendi başarısızlıklarını anlayabilmeleri, paradoksal bir şekilde bunları daha bilgili ve nitelikli kılmakla mümkün olabilecektir[66].

Dunning-Kruger Sendromu kavramının arkasında, Garrison Keillor tarafından yapılan bir çalışma sonucu Wobegon Gölü Etkisi (Lake Wobegon Effect) olarak bilinen bir kavramın olduğu ifade edilmiştir. (Wobegon Gölü, G.Keillor'un hayali olarak tanımladığı bir şehirdir ve bu şehirde yaşayan kadın, erkek ve çocukların hepsinin ortalamanın üstünde bilgili ve nitelikli olduğu ve böyle yetiştirildiklerinin hayal edildiği bir ortamı ifade etmektedir.) Böyle bir ortamdaki herkes kendini "çok özel" görmekte ve kendi yeteneklerini abarttığını veya başkaları ile karşılaştırıldığında kendilerinin "daha iyi", "ortalamanın üstünde" olduklarını (örneğin daha bilgili, daha anlayışlı, daha becerikli, daha esprili vs. gibi) düşündüklerini söylemektedir. Böyle bir düşünce belli ölçüde bir "özgüven göstergesi" olmakla beraber abartı derecesi arttıkça **"hayali üstünlük"** (illusory superiority) haline gelmektedir[67].

Dunning ve Kruger'e göre yeterli bilgi ve niteliğe sahip olmayan çalışanlar bir yandan yanlış kararlar verip yanlış sonuçlara ulaşmakta ve önemli hatalar yapmakta; diğer yandan da bilgisizlikleri nedeniyle bu durumu kavrayamamakta ve anlayamamaktadır.

Organizasyonlarda, işin teknik bilgiye ilişkin yönü ile birlikte çalışanların yetişme tarzları, kültürleri, özellikleri, becerileri, yetenekleri ve etik değerleri dikkate alındığında, bir labirent özelliği gösteren organizasyon yapılarında Dunning-Kruger Sendromu özelliklerini gösteren çalışanlara rastlanabilir.

***

3. TARTIŞMA SORULARI

- Yöneticinin zayıf taraflarını belirtmesi bir zaaf mıdır?
- Üstleriniz tarafından hedef gösterilmediği bilgi aktarılmadığı, yaptığınızdan fazla bir şeyin istenmediği ve yaptığınız işlerin takdir edilmediği bir ortamda yöneticilik yapmanız mümkün müdür?
- Farklı çevrelerden gelmiş, farklı kişiliklere sahip, farklı bekleyiş ve öncelikleri olan personelinize, kendilerinden memnun olduğunuzu onları gevşetmeden ve genel düzeni bozmadan nasıl söyleyebiliriz?
- Personel değerlemede, personelin iş dışındaki kişisel davranış ve özellikleri de dikkate alınmalı mıdır? Neden?
- Kendine güvenmeyen, astlarına güvenmeyen bir yönetici ekip çalışması yapabilir mi?
- Yöneticilerin astlarına karşı sert olmak, araya devamlı mesafe koymak ve ilişkilerini sadece ve sadece iş ile ilgili konularla sınırlamak gibi bir davranışı mı yoksa bunun tam tersi olan davranışları mı göstermeleri gerekir? Buna nasıl karar verilebilir?
- Departman içinde "böl-parçala ve yönet" ilkesi uygulayan, daima kendinden yana olanlar ve olmayanlar ayrımı yapan, bu gruplara farklı davranan bir yöneticinin yanında çalışan bir ast yönetici, yöneticilik işinin hangi yönlerine ağırlık vermelidir? Uzun vadede başarılı olabilir mi?
- Aile sorunları olan, arkadaşları ile geçimsiz fakat teknik bilgisi itibariyle çok iyi olan bir astı nasıl yönetebiliriz?
- Yıllarca çalışıp emek verdiğiniz, yükünü çektiğiniz, teknik bilginizi uyguladığınız ve tecrübe kazandığınız bir işletme veya departmanda birdenbire size değer verilmediğini ve yaptığınız işlerin öneminin kalmadığını hissediyorsunuz. Bu durumda ne yapmalısınız?
- Yöneticisi olduğunuz birimde çalışan bir personelinizin başarılı olmadığını düşünüyorsunuz. Fakat daha üst amiriniz, başka ilişkiler nedeniyle bu personelin başarılı olduğunu, sizin kendisini yönetemediğinizi söylüyor. Bu durumda ne yapmalısınız?
- Teknik açıdan başarılı ve tecrübeli her eleman mutlaka organizasyon kademelerinde yükseltilip yöneticilik pozisyonlarına getirilmeli midir?
- Astların teknik bilgilerini sürekli olarak kendisi için tehlike gören, onları daima ikinci planda bırakmaya çalışan, kendisinden kuvvetli insan istemeyen bir yöneticinin yanında çalışıyorsanız ne yapabilirsiniz?
- Kıdem ve tecrübe mi yoksa bilgi ve performans mı?
- Üst yöneticisine karşı hiçbir zaman "hayır" demeyen, daima onların bekleyişlerine göre karar alan, inanmasa bile daima "evet" diyen bir yöneticinin astı durumunda iseniz bu sizin yöneticilik yeteneklerinizi nasıl etkiler?
- Bir yöneticinin iş hayatında kendisine en yakın olması gereken kişi kimdir? Üst'ü mü, astları mı, eşi mi, yoksa hiç kimse mi?
- Çalışma ortamında insanları birbirinden uzaklaştıran veya bir huzursuzluk ortamı yaratan bir konu da kişilerin (özellikle orta veya alt yönetim kademelerinde) birbirleriyle çekişmeleri ve hırslarıdır. Belli bir kariyer elde edebilmek amacı ile bazen bilgiler birbirinden gizlenmektedir. Bu durumda yönetici veya yöneticilerin tutumları nasıl olmalıdır?

DİPNOTLAR

1) Jonathan P. DOH; "**Can Leadership Be Tought? Perspectives From Educations**", Academy of Management Learning and Education, March 2003, Vol. 2 No:1, s. 66.
2) Joop VINKE, Orhei LOREDANA and BİBU NICOLAE; "**Gyroscopic Management and Generation Y**"; Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics, Vol.1(2), December 2012, s. 750-755 arası; ayrıca bakınız: İSMMMO-İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası'nın yayınladığı "**Türkiye'nin Yaratıcı Geleceği**" başlıklı rapor
3) Aynı eser, s.751
4) Chevette ALSTON; **http://education-portal.com/academy/lesson/generation-y-definition-characteristics-personality-traits.html#lesson**
5) Binali DOĞAN ve Funda ÖZER; "**Neoliberal Akılsallık, Y Kuşağı ve Sosyal Sermaye: Türkiye'de X ve Y Kuşaklarının İç ve Dış Gruplara Olan Güveni**";21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler Kitabı, Dumlupnar Üniversitesi Yayın No:648, Kütahya, 2013, s.510-512
6) Edwin FLIPPO; **Management: A Behavioral Approach,** 2nd Ed., Allyn and Bacon, Boston, 1970, s. 228; ayrıca "labirent" kavramı konusunda özellikle bakınız: Eugene E. JENNINGS; **Routes to the Executive Suite**, McGraw Hill, New York, 1971 ve **Executive Success: Stresses, Problems&Adjustments,** Appleton – Century – Crofts; 1967.
7) **http://www.ciceros-pillar.com/classes/human%20relations/Lectures%Series/managerial_maze.htm**
8) Jack DUNCAN; **Organizational Behavior**, Houghton - Mifflin Co., Boston, 1978, s. 185.
9) Joseph MASSIE and John DOUGLAS; **Managing: A Contemporary Introduction**, 2nd Ed., Prentice-Hall. 1977, s. 12.
10) David HAMPTON; **Contemporary Management**, McGraw Hill, 1977, s. 283.
11) Rosabeth KANTER and Barry STEIN (Editors); **Life in Organizations**, Workplaces as People Experience Them; Basic Books, N.Y., 1979, s. 11.
12) Joe KELLY; **Organizational Behavior**: **It's Data First Principles and Application**; 3rd Ed., R. D. Irwin, 1980, s. 550.
13) James STEPHENS; **Managing Complexity; Work Technology and Human Behavior,** The University Press of Washington D.C., 1970, s. 25.
14) Douglas McGREGOR; **The Professional Manager**, (Eds., C. McGREGOR and W. BENNIS), McGraw Hill, 1967, s. 46.
15) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr., **Organizational Behavior**, 2nd Ed., West Publishing Co., 1979, s. 7.
16) James GIBSON, John IVANCEVICH and John DONNELLY; **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, 3rd Ed., Business Publications Inc., 1979, s. 487.
17) Örneğin, Henri FAYOL'e göre, bu bilginin oranı genel müdür kademesinde % 15 olup, alt kademelere doğru inildikçe bu oran artmaktadır. Bakınız: Henri FAYOL; Sınaî ve Umumi İşlerde İdare; (Çeviren: Asım ÇALIKOĞLU), Hilmi Kitabevi, İstanbul, 1939, s. 20.
18) Eugene E. JENNINGS; **Routes to the Executive Suite**, McGraw Hill, New York, 1971, s. 58.
19) Vahdet AYDIN; "**Yönetimde Yıpranma ve Yetersizlik**", Prof. Dr. Yavuz ABADAN'a Armağan, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 280, Ankara, 1969, s. 385.
20) Thomas L. JACOBS; "**Combating Managerial Obsolescence**" Business Horizons, October, 1969, Vol: XII, No: 5, s. 59-60.
21) Theodore LEVITT; "**The Managerial - Merry - Go - Round**", Harvard Business Review, July - August 1974, s. 121.
(22) **Eamon KELLY; "Introduction: Business ecosystem come of age";** https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-come-of-age-business-trends.html
23) Bu iki çevrenin işletme politikalarına ve ve yöneticilerine etkilerine örnek olarak özellikle bakınız: Peter F. DRUCKER, "**What We Can Learn From Japanese Management**", Harvard Business Review, March-April 1971, s. 110 ve Montrose SOMMERS and Jerome KERNAN; "**Why Products Flourish Here, Fizzle There**", Columbia Journal of World Business, March 1967, s. 89.

24) Douglas McGREGOR; **The Human Side of Enterprise,** McGraw Hill, New York, 1960, s. 199-200.

25) Robert N. McMURRY; **"Power and the Ambitious Executive"**, Harvard Business Review, November-December 1973, s. 141.

26) Lawrence A. APPLEY; **The Management Evolution**, American Management Association, New York, 1963, s. 155.

27) Orvis COLLINS and David G. MOORE; **The Organization Makers, A Behavioral Study of Independent Entrepreneur**; Appleton - Century - Crofts, New York, 1970, s. 210.

28) Peter F. DRUCKER; **The Effective Executive**, Heinemann, London, 1968, s. 10-11.

29) Robert N. McMURRY; aynı eser, s. 141.

30) William J. REDDIN; **Managerial Effectiveness**, McGraw Hill, New York, 1970, s. 90.

31) S. G. HUNERYAGER and I. L. HECKMANN; **Human Relations in Management**, 2nd Ed., South-Westem Pub. Co., Cincinnati, Chio, 1967, s. 105.

32) James M. BLACK; **How to Grow in Management**, Prentice-Hall, 1957, s. 34.

33) Abraham ZALEZNIK and Manfred KETS de VRIES; **Power and the Corporate Mind**, Houghton - Miftlin, 1975, s. 145.

34) Eugene E. JENNINGS; **Executive Success**; s. 19.

35) Eugene E. JENNINGS; **Routes to the Executive Suite**, s. 175.

36) Faik BYRNS; **"Su"dan "Cola"ya,** Elma Yayınları, İş ve Yönetim serisi, No.67, İstanbul, 2015

36a) What does helicopter parenting mean? Parents Magazine, www.parents.com, ve 10 Warning Signs that You might be a helicopter parent; https://www.afineparent.com

37) Peter F. DRUCKER; **The Effective Executive**, Heinemann, Londra, 1968, s. 11.

38) Robert C. SAMPSON; **Managing the Managers**, McGraw Hill, N.Y., 1965, s. 26.

39) Dale S. BEACH; **Personnel: The Management of People At Work**, 2nd Ed., The Macmillan Co., London, 1970., s. 444 ve William SCOTT; **Organization Theory: A Behavioral Analysis for Management**, Irwin, 1967, s. 369.

40) Richard CONARROE; **"Climbing the Corporate Success Ladder; A Self-Marketing Program for Executives"**, Management Review, July 1981, s. 25.

41) Herbert HICKS and Roy GULLETT; **Modern Business Management**, McGraw Hill, 1974, s. 493.

42) Bo Casten CARLBERG; **Facing The Executive Challenge**; Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., London, 1967, s. 3.

43) Rosemary STEWART; **The Reality of Organizations**; Doubleday and Company, 1972, s. 80.

44) Abraham ZALEZNIK and Manfred KETS de VRIES; aynı eser, s. 113.

45) Hakan ATALAY; **"Ben, Benlik, Kimlik, Kişilik"**; https://hakanatalay.wordpress.com/2014/09/14/ben-benlik-kimlik-kisilik/

46) Chris ARGYRIS; **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness**; Tavistock Publications, London, 1962, s. 17.

47) Anthony ATHOS and Robert COFFEY; **Behavior in Organizations: A Multidimensional View**, Prentice Hall, 1968, s. 153.

48) Bu konuda ayrıntı için Bakınız: Zeynep AYCAN, Mehmet Eskin, Serap Yavuz; **Hayat Dengesi:İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı;** Sistem yayıncılık;İstanbul, 2007

49) Zeynep AYCAN ve diğerleri; age, s.28 - 29

50) Chris ARGYRIS; aynı eser, s. 18.

51) Chris ARGYRIS; **Personality and Organization**, Harper and Row Publishers, 1957, s. 6.

52) Alfred MARROW; **Behind the Executive Mask**, American Management Association, N.Y., 1964, s. 23.

53) Eugene E. JENNINGS; **Executive Success**, s. 26.

54) James STEPHEN; aynı eser, s. 85.

55) Bu açıklama tarzı 1955'lerde Joseph LUFT ve Harry INGHAM tarafından geliştirilmiş ve onların adına ithafen Jo-Har-i penceresi olarak adlandırılmıştır. Bu konuda bakınız: Douglas McGREGOR; **The Professional Manager**, Ed., C. McGREGOR and W. BENNIS, McGraw Hill, 1967, s. 59.

56) Frank MANNING; **Managerial Dilemmas and Executive Growth**, Reston Publishing Co., 1981, s. 201.

57) Besim BAYKAL; **Günümüzde Yönetim**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No. 21, İstanbul, 1974, s. 198.

58) Henry KNOWLES and Borje SAXBERG; **Personality and Leadership Behavior**, Addison Wesley Pub. Co. Mass., 1971, s. 73.

59) Anthony ATHOS and Robert COFFEY; aynı eser, s. 150.

60) George W. ENGLAND; "**Personal Value Systems of American Managers**", Academy of Management Journal, March 1967, s. 53.

61) Eugene E. JENNINGS; **Routes to the Executive Suite**, s. 304.

62) Douglas T.HALL; "**Protean Careers of the 21st Century",** Academy of Management Executive, 1996, Vol.10, No.4, s.8 ve devamı

63) **"İşi Kurallarına Göre Oynayın**", Değişim Yepazesi, Dünya Gazetesi, 4 Aralık 2012, s.8; ayrıntı için bkz.: Richard TEMPLAR, **The Rules of Management,** Pearson, 2013.

64) Justin KRUGER and David DUNNING; **"Unskilled and Unaware of It: Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments";** Journal of Personality and Social Psychology, 1999, Vol.77, No.6, p:1121-1134

65) https://onedio.com/haber/-dunning-kruger-etkisi-nden-muzdarip-kişileri-tanımanın-10-yolu-346563

66) Justin KRUGER and David DUNNING, a.g.e., s.1122

67) Brianna WIEST; "**What Is The Lake Wobegon Effect? Here's Why We All Have Superiority Complexes"**; https://www.bustle.com/articles/147821-what-is-the-lake-wobegon-effect-heres-why-we-all-have-superiority-comlexes.

ALTINCI BÖLÜM

İkinci Kısım

İLETİŞİM



İLETİŞİM

Günümüz bilgi toplumu ve küresel rekabet ortamının oluşması ve gelişmesinde en önemli rolü oynayan bilişim teknolojileri ve buna dayanan iletişim teknolojilerinin gerek bireylerin günlük yaşamında gerek işletmelerin yönetim ve organizasyonu üzerinde yarattığı büyük değişimleri özetleyecek olan şu sözlerle, iletişim konusuna başlamak uygun olacaktır[1].

"... yaklaşık yirmi yıl öncesine kadar kimse, kablosuz iletişim araçları ile herkesin bütün arkadaşları ile her an temas halinde olabileceğini, medya araçları sayesinde bütün arkadaşların birbirlerinin her an nerede olduklarını bilebilecekleri, iş yerine gitmeden işletmelerin yönetilebileceğini, kıtalararası para gönderme ve alma işlemleri de dahil olmak üzere bütün banka işlemlerinin saniyeler içinde evden yapılabileceğini, gazete kağıdına el sürmeden bütün gazetelerin okunabileceğini, haberlere yorum yapılabileceğini ve yapılan diğer yorumları görüp bunlara cevap verilebileceğini, canlı TV yayınlarına evden katılıp fikirlerin söylenebileceğini, diğer katılımcılarla canlı tartışmaların yapılabileceğini, resimlerin çekilip yazılı metinlere iliştirilerek saniyeler içinde diğer insanlara gönderilebileceği..." ve merak edilen bir konu veya sorun ile ilgili olarak tüm dünyada neler yazıldığını, uzmanların ne cevap verdiğini, uzmanlara sorular sorulup cevapların alınabileceği, öğretim işinin elektronik ortamda herkes kendi istediği yerde ve zamanda öğretici ile bizzat yüz yüze gelmeden yapılabileceği, insanların konuşmalarının ve resim ve videolarının en detaylı bir şekilde kendilerinin haberleri olmadan gizlice dinlenip çekilebileceği ve bütün dünyaya istenilen zamanda yayınlanabileceği, her türlü alışverişin evden çıkmadan yapılabileceği, her türlü trafik, meteorolojik, kültürel, sanatsal faaliyetlerin ve doğa olayları, savaşlar dahil her türlü çatışmaların, spor faaliyetlerinin, yarışmaların dünyanın neresinde olursa olsun ev ortamında anında-on line olarak izlenebileceği bir iletişim ortamı olacağını tahmin edemezdi. *"Bütün bunlar iletişim teknolojisindeki gelişmelerle gerçek oldu..."*. 2018 itibarıyla geriye doğru bakıldığında, yukarıda sözü edilen gelişmelere daha pek çoğunun da eklenebileceği şüphesizdir. Bütün bu değişim ve dönüşümler toplumsal ve bireysel yaşamı büyük ölçüde değiştirmiştir. Dolayısıyla ekonomik yaşam ve ekonominin hücreleri olan işletmelerin çalışma ve yönetiminde de önemli değişiklikler olmuştur.

Bilimiş ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomik yaşam ve ekonominin hücreleri olan işletmelerin çalışma ve yönetiminde önemli değişikliklere neden olmuştur.

İletişim (haberleşme) sadece yöneticinin değil fakat bir bütün olarak işletmenin de başarısında rol oynayan önemli bir süreçtir. İşletmelerde organizasyon yapısı içinde görev yapan tüm çalışanlar "iletişim süreci"ni kullandığı gibi, işletmeler de dış çevre unsurlarıyla, iletişim sürecini kullanarak ilişki kurmaktadır. Tedarikçilerle yapılan görüşmeler, pazarlıklar, müşterilere ulaştırılan mesajlar, reklamlar, her türlü tanıtım faaliyetleri, diğer işletmelerle ilişkiler (küresel rekabet ortamında B2B –işletmeden işletmeye / B2C- işletmeden tüketiciye olarak ifade edilen elektronik ticaret) ve diğer çevre unsurları ile ilişkiler hep bu iletişim sürecini kullanarak gerçekleştirilmektedir. İletişim araçları teknolojiye bağlı olarak değişse bile, iletişim sürecini oluşturan temel unsurlar değişmemektedir. Örneğin iş hayatında 20 -30 yıl öncesi telefon, telgraf, mektup, ıslak imzalı resmi yazı, teleks ve sonraları faks (belgegeçer) gibi iletişim araçları kullanılırken, günümüzde bunlardan daha fazla, cep telefonları, SMS mesajları, telekonferanslar, facebook, twitter gibi bilişim teknolojilerine dayanan sosyal medya araçları kullanılır hale gelmiştir. Bu konu iş hayatında o kadar önemli hale gelmiştir ki, küresel rekabet ortamının en önemli rekabet araçlarının başında gelen marka olma, marka yaratma, imaj oluşturma, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) gibi faaliyetlerin temelinde iletişim süreci bulunmaktadır.

Yöneticilik açısından bakılırsa, yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği (amaçlara ulaşma derecesi) üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim (haberleşme) sürecidir.

Biz burada iletişim konusunu bu kadar geniş bir çerçevede değil, fakat sadece bir organizasyon yapısı içinde, ast – üst arasındaki iletişim da dahil olmak üzere, çalışanlar arasındaki iletişim olayı çerçevesinde ele alacağız. Başka bir deyişle, iletişim, organizasyon yapısı içinde gerçekleşen ve organizasyonun işleyişini sağlayan önemli bir davranış süreci olarak ele alınacaktır. Yine, iletişim sadece bireyler arasında gerçekleşen bir süreç olarak ele alınacak, örneğin işletme içinde bilgisayarlar programları temeline dayanan entegre sistem uygulamalarındaki gibi, bilgisayarlar arası iletişim, veya insanların bilgisayarla iletişim kurabilmesi gibi konular üzerinde durulmayacaktır.

Yöneticilik açısından bakılırsa, yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği (amaçlara ulaşma derecesi) üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim (haberleşme) sürecidir. İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırma, zamanlarının %75 ile %95'ini iletişime ayırdıklarını belirlemiştir[2]. Telefon görüşmeleri, toplantılar, raporları inceleme, emir ve talimat verme, mektup yazma, form doldurma, teklif verme, sipariş alma, evrak hazırlama, gelen mesajlarını inceleme, mesaj yazma, sosyal medyayı izleme, internette gezinme vb. gibi faaliyetler iletişim sürecinin örnekleridir. Kan dolaşım sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ve önemi ne ise iletişimin organizasyonlardaki rol ve önemi de aynıdır[3]. Hatta organizasyonları bir iletişim sistemi olarak ele alıp, haber akışını böyle bir sistem içinde incelemek de mümkündür.

İletişim, yöneticinin vermiş olduğu kararları uygulamaya aktarmak, iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan astları ile ilişki kurar. Bu yönü ile yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla ilişki kurmadan yöneticilikten söz edilemez. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile ekibine aktarır. İşletme içinde ve dışında ne olup bittiğini de yine iletişim aracı ile öğrenir. Dolayısıyla iletişim yönetim uygulamaları için gerek şarttır. Ancak yeter şart değildir. Gerek şarttır, çünkü yöneticilik insanlarla birlikte çalışmak işidir. Yeter değildir, çünkü bir kişinin amirinin istediğini yapması iletişim yanında motivasyona da bağlıdır. İletişim tam olsa bile motive olmamış bir kişi isteyerek ve tam kapasitede çalışmaz.

İletişim yönetim uygulamaları için gerek şarttır. Ancak yeter şart değildir. Gerek şarttır, çünkü yöneticilik insanlarla birlikte çalışmak işidir. Yeter değildir, çünkü bir kişinin amirinin istediğini yapması iletişim yanında motivasyona da bağlıdır.

Bu bölümde, temel iletişim süreci ve başlıca unsurları (kısımları) ile iletişimi engelleyen faktörler, organizasyonlardaki iletişim ilkeleri ve kısa olmak üzere yönetimsel bilgi – akış sistemi (management information system) ele alınacaktır.

1. TEMEL İLETİŞİM SÜRECİ

İletişim nedir? Çeşitli şekillerde tanımlanması mümkün olan bu süreci yönetim işi ve çerçevesinde kısaca "...bir şahıstan diğer bir şahsa olan bilgi, veri, talimat ve anlayış aktarmasıdır..." şeklinde tanımlamak mümkündür[4]. Bu kısa tanım esasında, bir organizasyonun çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını; bu aktarma (nakil) işinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir. Dolayısıyla iletişim, çok kullanılmasına ve basit görünmesine karşılık, bünyesinde pek çok potansiyel problem taşıyan çok boyutlu bir süreçtir.

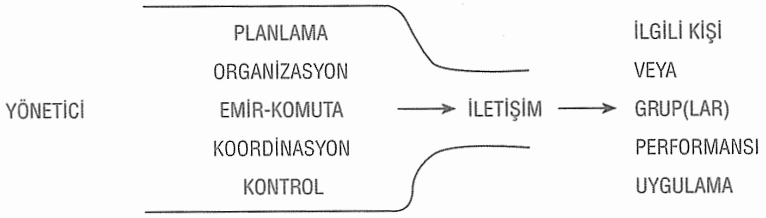
İletişim "bir mesaj alışverişidir", şeklinde de tanımlanabilecek olan bu süreç olmadan organizasyonların mevcudiyeti düşünülemez. Bütün yönetim faaliyeti, sonunda iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vs.

organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmezler. Esasında, yukarıda yönetici ile ilgili olarak yaptığımız tanımlarda belirttiğimiz üzere, bir yöneticinin etkinliği ve başarısı, astlarının başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir. Şüphesiz aynı süreç, üstlerle ve aynı kademedeki meslektaşları için de gereklidir. Kısaca, iletişim yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir.

İletişim "bir mesaj alışverişidir".

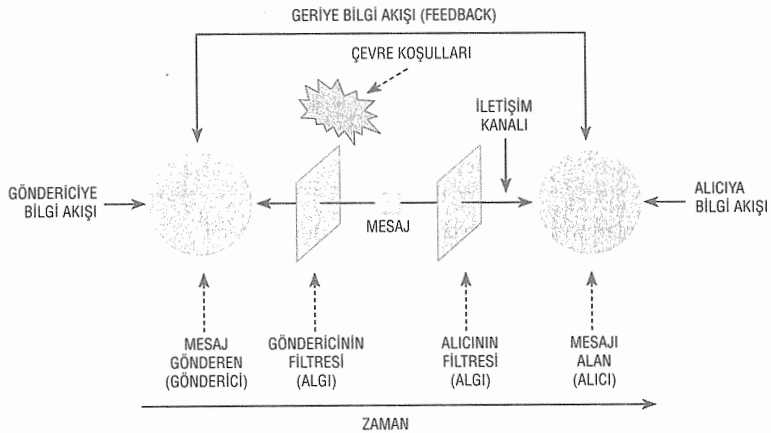
Yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise, iletişimdir. İletişim, eğer kurallarına uyulmazsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve mesajın ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise gecikme, performans düşüklüğü, kayıp, zarar vs. şekillerinde kendini gösterir. İletişimin bu darboğaz olma özelliği Şekil 1'deki gibi gösterilebilir[5].

Yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise, iletişimdir.



ŞEKİL 1: DARBOĞAZ OLARAK İLETİŞİM

Yönetimde bu kadar önemli olan bu sürece biraz daha yakından bakarsak, temel iletişim sürecinin en önemli unsurlarını aşağıdaki Şekil 2'deki gibi gösterebiliriz.



ŞEKİL 2: TEMEL İLETİŞİM SÜRECİ

Yukarıdaki temel iletişim sürecinin başlıca unsurlarını ve bunların özelliklerini şöyle belirtebiliriz:

2. İLETİŞİM SÜRECİNİN UNSURLARI

2.1. Gönderici

İletişim sürecinin var olması için gerekli olan iki kişiden birisi göndericidir. İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericiye bağlıdır. Gönderici iletişim sürecine ilk hareketi veren kişidir. İletişim süreci ilk önce göndericinin zihninde düşündükleri ile başlar[6]. Gönderici kendisine ulaşan bilgi ve verilere göre (ki bu da ayrı bir iletişim sürecinin sonucudur) haber (mesaj) olarak iletilecek bir fikir oluşturur, bu fikri formüle eder –mesaj formülasyonu–, (fikri kelimelere, rakamlara, şekillere vs. dönüştürür) ve belirli bir iletişim kanalından mesajı alıcıya gönderir.

İletişim sürecinin var olması için gerekli olan iki kişiden birisi göndericidir.

2.2. Algı (Filtre)

Bizim burada "filtre" olarak nitelediğimiz ve hem gönderici hem de alıcı için söz konusu olan unsur, kişilerin kendilerine ulaşan mesajları değerleme tarzları ile, kısacası kişilerin "algı"ları (perception) ile ilgilidir. Yönetimdeki önemi dolayısıyla algı üzerinde biraz ayrıntılı durmak yararlı olacaktır. Algı nedir? Algıyı, kişilerin çevreleri ile ilgili bilgiyi (uyarıyı) duyma, organize etme, anlama ve değerleme süreci olarak tanımlamak mümkündür[7].

Algı'yı kişilerin çevreleri ile ilgili bilgiyi (uyarıyı) duyma, organize etme, anlama ve değerleme süreci olarak tanımlamak mümkündür.

Algı duyu organlarından gelen verilerin (bilgi, uyarı) organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir. Kişiler, özellikle görme ve duyma organları kanalı ile binlerce uyarı almaktadırlar. Bu uyarılardan bazıları hemen hemen hiç dikkate alınmamakta, geri kalanı ise kişilerin zihninde sınıflanarak daha önceki tecrübelerle ve bilgi ile ilişkisi kurulmakta, bunlara değişen ölçülerde önem atfedilmekte, bu önem derecesine göre bir anlam verilmekte ve bunun sonucu olarak kişi belirli bir davranışı göstermektedir. Algı ile duyu birbirinden farklıdır. Algılamada beyin, kişinin içinde bulunduğu durumdan beklentilerini, geçmiş yaşamını, diğer duyu organlarından gelen başka duyuları toplumsal ve kültürel etkileri hesaba katarak uyaranlara bir anlam verir[8]. Örneğin, bir üst, astına bir soru sorduğu zaman, bu algı mekanizması şöyle işlemektedir:

Algılamada beyin, kişinin içinde bulunduğu durumdan beklentilerini, geçmiş yaşamını, diğer duyu organlarından gelen başka duyulan toplumsal ve kültürel etkileri hesaba katarak uyaranlara bir anlam verir.

- Ast, duyu organları vasıtası ile uyarıyı (soruyu) duymaktadır
- Uyarı ast tarafından değerlenmektedir
- Uyarı ve anlamı, daha önceki uygulamalarla karşılaştırılmaktadır
- Ast, kendine göre "uygun" diye nitelediği davranışı göstermektedir (Soruya cevap verme veya vermeme)

Burada önemli olan kişinin göstereceği davranışı, bu davranışa sebep olan uyarının algılanma şeklinin etkilemesidir. Daha doğrusu, kişinin davranışını, uyarıyı nasıl algıladığı belirleyecektir. Esasında bu sadece örgüt içi iletişimde değil, fakat her ortamda bireyler arasındaki ilişkilerde geçerlidir. Bireyleri davranışa iten uyarıların (saiklerin) algılanma tarzı, bireyin göstereceği davranışın şeklini

belirleyecektir. Yukarıdaki örnekte amiri tarafından kendisine soru sorulan ast, eğer soruyu acil ve önemli diye algılarsa (değerlerse) belki hemen cevap verecek, aksi halde ağırdan alacak hatta belki hiç cevaplamayacaktır. Görüldüğü üzere burada, üst'ün soruyu sorarken düşündükleri (konunun önem derecesi, beklenen cevap, cevap verme süresi vs.) yanında, hatta onlardan daha fazla, ast'ın böyle bir uyarıyı algılama tarzı önemli olmaktadır. Tekrar bu örneği ele alırsak, üst'ün sorduğu böyle bir sorunun iki ast tarafından farklı şekillerde algılanabileceğini dolayısıyla davranışlarının farklı olacağını söyleyebiliriz.

Bireyleri davranışa iten uyarıların (saiklerin) algılanma tarzı, bireyin göstereceği davranışın şeklini belirleyecektir.

Algılardaki bu farklılığın sebepleri nelerdir? Algılama süreci kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, içinde yetiştikleri kültürel ortam, bilgileri, hisleri, geçmişteki tecrübeleri ve hatta fiziksel özellikleri gibi faktörler tarafından etkilenmektedir[9]. Dolayısıyla aynı uyarı (üst'ün sorusu) farklı kişiler tarafından değişik şekillerde algılanmaktadır. Bu nedenle kişisel, grup ve organizasyonun performansını artırmak isteyen ve bunun için de ilk şart olarak iletişim sürecini kullanan bir yöneticinin, algılamanın davranışlar üzerindeki bu etkisini anlaması büyük önem arz etmektedir[10].

Algılama süreci kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, içinde yetiştikleri kültürel ortam, bilgileri, hisleri, geçmişteki tecrübeleri ve hatta fiziksel özellikleri gibi faktörler tarafından etkilenmektedir.

Algılamayı etkileyen bu faktörleri dışsal ve içsel faktörler olarak sınıflamak mümkündür[11]. Dışsal faktörler olarak:

- Uyarıcılar arasındaki nispi farklılıklar
- Uyarıcının yoğunluğu
- Uyarıcının tanınır olması
- Uyarıcının hareketliliği
- Tekrarlama
- Bulunulan ortama göre cismin / uyarıcının farklı olması (kontrast etkisi)
- Yenilik ve benzerlik
- Statü ve genel görünüş belirtilebilir.

İçsel faktörler olarak da şunlar sayılabilir:

- Algılayanın kişiliği (içe / dışa dönüklük, diğer kişilik özellikleri)
- İhtiyaçlar ve bireysel motivasyon
- Amaçlar
- Geçmiş deneyimleri, bilgisi

Algılamanın tüm iletişim süreci içinde özel bir yeri vardır. Çünkü iletişimin amacı kişiyi belli bir davranışa sevk etmek, belli bir işi yapmasını veya yapmamasını sağlamaktır. Bunu belirleyecek olan ise kişinin kendisine gelen mesajları algılama tarzıdır çünkü davranışı etkileyen algılamadır. Algı yanılmaları, davranışların da beklenenden farklı olması ile sonuçlanır.

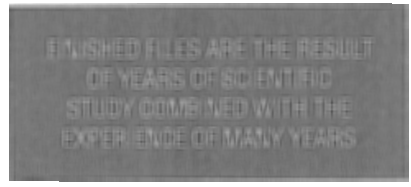
Algılama ile ilgili olarak Şekil 3 ve 4'te gösterilen örnekler tipik hale gelmiştir. Şekil 3'de bakış açısına göre üç farklı bayan algılanmaktadır.



A B C

ŞEKİL 3

Şekil 3'deki **A** resminde yaşlı bir kadın, **B**'de genç bir kadın, **C**'de ise hem yaşlı hem genç kadın birlikte görülmektedir. Şekil 4 ise ilk okuyuşta kaç adet F harfi görüldüğü ile ilgilidir.



ŞEKİL 4

(Şekil 3 ve 4 için kaynak: Gail MYERS and Michele MYERS; **The Dynamics of Human Communication: A Laboratory Approach**, 1992, s.45, 48.)

Yukarıdaki Şekil 4'de 6 adet **F** harfi vardır. İlk okuyuşta muhtemelen (of) kelimesindeki F harfi görülemeyecektir.

Algı yanılmalarını azaltmak ve dış dünyamız ile ilgili olarak bize gelen uyarılardan, dış dünyamızı gerçeğe daha yakın algılayabilmek için şunlara dikkat etmek yararlı olacaktır:

- Kişilik özelliklerimizin, ihtiyaçlarımızın, tecrübelerimizin, uyarıları algılama tarzımızı etkilediğini kabul etmeliyiz.
- Herkesin önyargılara sahip olduğunu; bu nedenle bunun gelen uyarıları sınırladığını, şeklini değiştirdiğini kısacası gelen bilgiyi (information) bozduğunu (distortion) kabul etmeliyiz.
- Algılarımızı yorumlarken önyargılarımızın farkında olarak yorumlamalı ve sonuca varmalıyız.
- Bir olayı algılama tarzımızın, her zaman o olayın en gerçek halini ifade etmediğini kabul etmeliyiz[12].

Temel iletişim sürecinin üçüncü unsuru mesaj veya haber diye adlandırılan ve göndericinin fikir, düşünce, arzu, istek ve verilerini belirten sembollerdir.

İletişim süreci açısından algılamanın önemi şuradadır Bir defa gönderici, göndereceği mesajı formüle ederken kendisine ulaşan bilgileri kullanacak, bunları kendi amaç, değer yargısı, anlayışı doğrultusunda belirli kodlara (yazılı metin, konuşma vs.) çevirecektir. Başka bir deyişle her mesaj, göndericinin algılama sürecinin bir sonucu olacaktır. Dolayısıyla bu algılama süreci bir çeşit filtre rolü oynayacaktır. Bazı bilgi ve veriler mesaja dâhil edilmeyecektir. Çünkü mesajı formüle eden, bunları ilgisiz veya önemsiz olarak yorumlamıştır.

Semboller farklı görünümlerde olabilir. Kelimeler, şekiller, resimler, işaretler, beden dili, mimikler, el hareketi, yüz ifadesi, formüller, renkler, ışıklar, giyim tarzları, şapka veya diğer başlıklar gibi gönderici tarafından anlam yüklenmiş olan her şey sembol olabilir.

Buna benzer bir filtreleme (süzme), mesajı alan için de söz konusudur. Alıcı da, kendi algılama sürecini etkileyen faktörlere bağlı olarak mesajın bir kısmını belki hiç dikkate almayacak veya mesaja, mesajı gönderenin verdiğinden başka bir önem ve anlam verecektir. Kısaca haberleşme kanalından gelen mesaj, alıcının süzgecinden geçerek değerlenecektir. Mesajı deşifre eden alıcı, mesajı ifade eden sembollere (yazı, şekil, rakam vs.) algılama sürecine göre bir anlam verecektir.

İletişim sürecinin önemli bir unsuru olarak mesaj veya ileti, değişik kodlar, sözler, kelimeler, semboller veya "gösterge"ler topluluğudur.

2.3. Mesaj (Haber – ileti)

Temel iletişim sürecinin üçüncü unsuru mesaj veya haber diye adlandırılan ve göndericinin fikir, düşünce, arzu, tutum, istek ve verilerini belirten sembollerdir. Semboller farklı görünümlerde olabilir. Kelimeler, şekiller, resimler, işaretler, beden dili, mimikler, el hareketi, yüz ifadesi, formüller, renkler, ışıklar, giyim tarzları, şapka veya diğer başlıklar gibi gönderici tarafından anlam yüklenmiş olan her şey sembol olabilir. Örneğin topluma hizmet veren istasyon, alışveriş merkezi, eğlence yerleri gibi mekanlarda, topluluklara yön vermek amacı ile çeşitli aktivite veya yerleri ifade eden semboller, simgeler kullanılır. Bu semboller, iletişim dilinde, Latince "pictus" ve "gram" sözcüklerinden türetilen ve "yazısız resim" anlamına gelen "piktogram" olarak adlandırılır[13]. İletişim sürecinin önemli bir unsuru olarak mesaj veya ileti, değişik kodlar, sözler, kelimeler, semboller veya "gösterge"ler topluluğudur. Gönderici, alıcıya ulaştırmak istediği düşüncelerini bu semboller vasıtasıyla gönderir. Sembolleri alan (algılayan) alıcı da bu sembollere anlam verir, yorumlar, algılar ve gerekiyorsa bu algısı doğrultusunda davranır. Eğer alıcının verdiği anlam ile göndericinin aynı sembole verdiği anlam aynı ise, ortada etkin bir iletişim vardır diyebiliriz. Ancak kelimeler ve diğer sembollerin tek başlarına ve kendi kendilerine bir anlamı yoktur. Sembollere belirli anlamlar gönderici ve alıcı tarafından verilir[14]. Şüphesiz iletişimin tam olabilmesi için, mesajı ifade eden sembollerin, alıcı tarafından tanınması gerekir. Eğer alıcı sembolleri tanımıyorsa, bunlara göndericinin verdiği anlamı veremeyecek, dolayısıyla iletişim olmayacaktır. Eğer alıcı sembolleri algılayıp anlamıyorsa, kullanılan sembol bir iletişim göstergesi olma özelliğini kaybeder[15].

Eğer alıcının verdiği anlam ile göndericinin aynı sembole verdiği anlam aynı ise, ortada etkin bir iletişim vardır diyebiliriz.

"Sembol", düşünme yeteneğine sahip canlılar olarak insanların, "herhangi bir şeyi ifade ettiğini düşündüğü" her şeydir[16]. Örneğin "güler yüz" tutumu, "bayrak" bir ülkeyi, "sandalye" kelimesi üzerine oturulacak bir eşyayı, çeşitli el hareketleri değişik olayları ifade eder. Sembol; insanların geliştirdiği ve bir anlam ifade ettiği varsayılan her şeydir. İnsanlar bu semboller yardımı ile, verilen mesajları, yaşadıkları tecrübeleri, aldıkları uyarıları anlar, zihinlerine kaydeder, algıladığı mesaj doğrultusunda davranır, mesajı zihninde depolar, tekrar hatırlar ve başkaları ile iletişimde kullanır.

Kelimeler ve diğer sembollerin tek başlarına ve kendi kendilerine bir anlamı yoktur. Sembollere belirli anlamlar gönderici ve alıcı tarafından verilir.

"İşaret" de, herhangi bir şeyi veya olayı ifade eden bir şekil, resim, eşya olabilir. Ancak, semboldan farklı olarak, işaret ile ifade etmek istediği şey arasında bir ilişki vardır. Örneğin, "kara bulutlar"ın yağmur veya kötü havayı, "ateş" resminin yangını, "mücevherlerin" zenginliği ifade etmesi gibi. İşletmelerde, iletişimi iyileştirmek için sık sık sözü edilen **"ortak dil"** geliştirme, esasında, gönderici ve alıcıların semboller ve işaretler konusunda ortak anlayışa sahip olmaları anlamındadır. Bu şekilde çeşitli sembol, işaret ve imgelerin özellikle dilbilim, reklam ve yayın konularında oynadığı rol yoğun araştırmalara konu olmaktadır[17]. Bu konuların ayrıntısına inildiğinde, iletişim disiplini ve göstergebilimin (semioloji) sembol, simge, işaret, gösterge, görsel gösterge, resim, kod, dil, metafor, piktogram, amblem ve metonimi gibi kavramların tanımlarını ve bunların değişik iletişim süreçleri içindeki yer, rol ve farklılıklarını daha titiz ve net bir şekilde kullandığı görülecektir.

İşletmelerde, iletişimi iyileştirmek için sık sık sözü edilen "ortak dil" geliştirme, esasında, gönderici ve alıcıların semboller ve işaretler konusunda ortak anlayışa sahip olmaları anlamındadır.

Kültür ile iletişim sembolleri ve kodları arasındaki ilişki de önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan kültürlerin **"yüksek içerikli"** (high context) veya **"düşük içerikli"** (low context) olması iletişim üzerinde büyük etki yaratmaktadır[18]. Düşük içerikli kültürlerde mesajı alan veya verene göre semboller farklılık ifade etmez, her iki taraf da sembole aynı anlamı yükler, söylenen ve yazılandan aynı anlamı çıkarır. Yüksek içerikli kültürel ortamlarda, kullanılan semboller (sözler, yazılı ifadeler, beden dili, işaretler) bunu kullanan kişinin kim olduğuna, statüsüne, toplum içindeki tanınmışlığına göre değişik şekilde anlaşılmakta ve yorumlanmaktadır. Dolayısıyla, düşük içerikli kültürlerde "yazılı kontrat" çok önemli bir ilişki aracı olurken, yüksek içerikli kültürlerde "yazılı kontrat"ın önemi, geçerliliği hatta uygulanabilirliği ilgili kişilere göre değişebilmektedir. Bazı kodlar uluslararası olabileceği gibi bazıları da belirli bir kültür içinde doğmuş ve gelişmiş olabilir. Türk kültürü ile örneğin Alman kültürüne has sembol veya kodlar farklıdır, bu farklılığı bilmeyenler için, bu kodların kullanıldığı iletilerde tam bir iletişim sağlamak zor olacaktır. Küresel rekabet ortamında ve uluslararası ilişkilerin bu derece yoğun olduğu bir ortamda, özellikle sözlü veya yazılı olarak yabancı dilden çeviri yapma işi, başlı başına ayrı bir disiplin olarak önemi gittikçe artan bir inceleme alanı haline gelmiştir[19].

Düşük içerikli kültürlerde mesajı alan veya verene göre semboller farklılık ifade etmez, her iki taraf da sembole aynı anlamı yükler, söylenen ve yazılandan aynı anlamı çıkarır. Yüksek içerikli kültürel ortamlarda, kullanılan semboller (sözler, yazılı ifadeler, beden dili, işaretler) bunu kullanan kişinin kim olduğuna, statüsüne, toplum içindeki tanınmışlığına göre değişik şekilde anlaşılmakta ve yorumlanmaktadır.

2.4. İletişim Kanalı

İletişim kanalı, mesajın, göndericiden alıcıya doğru aktığı yolu, mesajın taşındığı yolu ifade eder. Örneğin sözlü ve yüz yüze görüşmede mesaj (semboller) fizik kurallarına uygun olarak hava molekülleri içinden alıcıya ulaşır. Telefon görüşmesinde ise iletişim kanalı telefon kanallarıdır. Kurye de bir kanal olarak düşünülebilir. Günümüzde cep telefonları, internet ve intranet en önemli iletişim kanalı haline gelmiştir. Bir facebook veya twitter mesajını aynı anda yüzlerce kişiye ulaştırmak mümkündür. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler iletişim sürecinin mesaj ulaştırma kanallarını büyük ölçüde etkilemiştir.

İletişim sürecinin bu unsurunun önemi, mesajı ifade eden sembolleri bozma ihtimalinin var olmasıdır. Telefon hatlarındaki bir bozukluk bu kanaldan gönderilen sembolleri bozabilecek, veya

mesaj "kurye" kanalı ile gönderiliyorsa, kuryenin mesajı yanlış kişiye vermesi iletişim sürecini aksatacaktır.

İletişim kanalları formal (resmi) veya informal (gayri resmi) olabilir. Formal iletişim kanallarından kasıt, şekli, zamanı, yeri, kapsamı ve mekanizması belli ve tarif edilmiş yollardan mesajların alınıp verilmesidir. Bunlara örnek olarak şunlar sayılabilir:

İletişim kanalı, mesajın göndericiden alıcıya doğru aktığı yolu ifade eder.

- İşletme içi dâhili yazışma ve memo sistemi
- Prosedürler
- İlan tahtası
- Öneri / şikâyet sistemi
- Koordinasyon toplantıları
- Raporlama sistemi
- Şirket gazetesi / dergisi
- Emir - talimat verme istemi
- Bilgisayara dayalı iletişim (intra-mail gibi)
- Performans değerleme toplantıları

İnformal iletişim kanalları ise, özellikleri tarif edilmemiş, kendiliğinden oluşan ve iletişimi sağlayan yollar olarak tanımlanabilir. Bu tür kanallara örnek olarak da şunlar sayılabilir:

- İşletme içindeki informal gruplaşmalar
- İşletme dışındaki sosyal birliktelikler
- İşin özelliği nedeniyle değişik departman ve kişilerle kurulan ilişkiler
- İnformal bire bir görüşmeler
- Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırma ve uydurma haberlerin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler
- Liyezon (iki tarafı birbirine bağlayan) elemanlar (örneğin dedikoducu, laf getirip götüren kişiler)
- Arada bir personelin arasına karışarak direkt olarak kendileri ile konuşmak (MBWA - Management By Walking Around uygulamaları)

2.5. Çevre Koşulları

Çevre koşulları mesajın iletişim kanalı içinden akışını etkileyen koşulları ifade eder. Örneğin gürültü bir çevre koşuludur. Gürültülü bir ortamda sözlü iletişim imkânları az olacaktır. Aynı şekilde hava şartlarının radyo dalgaları üzerindeki etkisi de çevre koşullarına bir örnek olarak verilebilir. Hatta cep telefonlarından zaman zaman duyulan "kapsama alanı dışında" ifadesi de bir çevre unsuru sayılabilir.

Çevre koşulları mesajın iletişim kanalı içinden akışını etkileyen koşulları ifade eder.

Çevre koşulları, mesajları bozma (distortion) özelliği taşıması nedeniyle önemlidir. Çevre koşullarının fiziksel koşullar olması şart değildir. Sosyal ortam da bir çevre koşuludur. Bir çalışana diğer arkadaşları önünde verilecek bir "olumsuz feedback", büyük bir olasılıkla o çalışanda bir kızgınlık, savunmacılık eğilimi, motivasyon azalması yaratacaktır. Yani iletişimin gerçekleştiği sosyal ortam, algılamayı etkilemek suretiyle, iletişimi amaçlanandan başka bir yöne çevirmektedir, bozmaktadır.

Çevre koşullarının fiziksel koşullar olması şart değildir. Sosyal ortam da bir çevre koşuludur.

2.6. Alıcı

Temel iletişim sürecinin en önemli unsurlarından birisi de mesajı alan kişi, alıcıdır. Alıcının mesajı taşıyan sembolleri duyu organları kanalı ile algılamasıyla (sembollere anlam vermesi ile) iletişim süreci sona erer. İletişim sürecinin amacına göre alıcı ya belirli bir davranışı gösterir veya amaç alıcıyı belirli bir davranışa yöneltmek değilse, alıcı mesajın ifade ettiği bilgi veya veriyi öğrenmiş ve hafızasına yerleştirmiş olur.

Alıcının mesajı taşıyan sembolleri duyu organları kanalı ile algılamasıyla (sembollere anlam vermesi ile) iletişim süreci sona erer.

İletişim sürecinin etkinliği alıcı ile göndericinin aynı sembollere aynı anlamı vermeleri ile sağlanabilir. Bunun için alıcının, her şeyden önce, iyi bir dinleyici (aktif dinleyici) olması gerekmektedir. Etkin bir dinleyici olmak alıcıya, göndericinin mesajını tam olarak anlama imkânı sağlar. Dolayısıyla duyma kulak ile ilgilidir, fakat dinleme zihin ile ilgilidir[20]. Ayrıca alıcı okuma veya gözleme (inceleme) yolu ile de mesajları alabilir.

Duyma kulak ile ilgilidir, fakat dinleme zihin ile ilgilidir. Ayrıca alıcı okuma veya gözleme (inceleme) yolu ile de mesajları alabilir.

2.7. Geriye Bilgi Akışı (Feedback, dönüt)

Temel iletişim sürecinin son unsuru geriye bilgi akışı (geri besleme, feedback)dır. Bu, alıcının göndericinin mesajına bir çeşit cevabıdır. Bu tür bir cevap sayesinde gönderici, mesajının tam olarak anlaşıp anlaşılmadığını öğrenir. Bu anlamda her alıcı, esasında bir başka anlamda "gönderici"dir.

Geriye bilgi akışı yani feedback'i olmayan bir iletişim "tek yönlü iletişim"dir; feedback sayesinde bir iletişim "çift yönlü iletişim" olur[21]. Burada önemli olan, göndericinin mesajına karşılık alıcının bir karşılık vermesidir. Bu karşılık sözlü, yazılı veya sözsüz – yazısız iletişim (beden dili) şeklinde olabilir.

Geriye bilgi akışı yani feedback'i olmayan bir iletişim "tek yönlü iletişim"dir; feedback sayesinde bir iletişim "çift yönlü iletişim" olur.

2.7.1. Geribeslemenin Yönetim Uygulamalarındaki Önemi

İletişim, yönetim süreci içindeki tüm faaliyetlerin en önemlisidir. Çünkü yönetimin amacı insanları harekete geçirmektir. Bu da ancak iletişim ile mümkündür. Bu açıdan bakıldığında geribesleme:

a) İletişim sürecinin etkinliğini artırır.
b) İletişim sürecinin çalışmasının düzenli ve sürekli olmasını sağlayan bir çeşit kendi kendini kontrol mekanizması (servo – mechanism) rolü oynar.
c) Önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır.
d) Takım çalışması sağlamanın ilk şartıdır.
e) Davranışları pekiştirme (reinforcement) aracıdır.
f) Verimliliğin artmasına yardımcı olur.
g) Fiilen elde edilen sonuçlar ile iletişimin hedeflediği sonuçların aynı olup olmadığını kontrol etmeye yarar[22].

Feedback alma ve vermenin insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmek gerekir. Çünkü iletişim bir anlamda "paylaşma"yı ifade eder. En basit örnekle, sözlü iletişimde, alıcının güler yüzle ve dinlemeye arzulu olduğunu gösterir tarzda size bakması veya siz konuşurken

söylediklerinizi onaylar anlamda başını sallaması, gönderici olarak sizi daha fazla mesaj göndermeye ve olumlu bir tutum içine girmeye sevk edecektir. Bu anlamda feedback almak ve vermek bir sanattır.

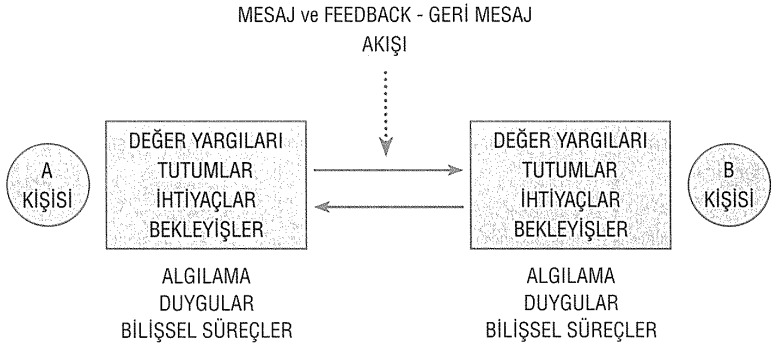
İletişimde geribesleme yanında **"ileriye besleme" – feedforward** – kavramından da bahsedilebilir. İleriye besleme, göndericinin gönderdiği mesaj ile alıcının bekleyişlerini etkilemesi, konunun nereye varacağını hissettirmesi, iletişimin nasıl gelişeceğinin (konuşma mı, pazarlık mı, tartışma mı) ima edilmesini ifade eder[23]. İleriye besleme, geriye beslemenin tersi değildir. İleriye besleme, "dinleme" davranışının ayrılmaz bir parçasıdır. Örneğin bir amirin astına "...şu geçen haftaki başarısız satış durumunu bir görüşelim..." demesi veya bir kişinin diğerine "... eğer bu akşam bir planınız yoksa..." demesi, dinleyicinin belirli bir tutum alması, konuşmanın amacı ve kapsamı hakkında bir anlayış kazanmasına yol açacaktır.

Geri beslemenin yararlı ve amaca ulaştırıcı (etkin) olabilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri kısaca şöyle özetleyebiliriz[24].

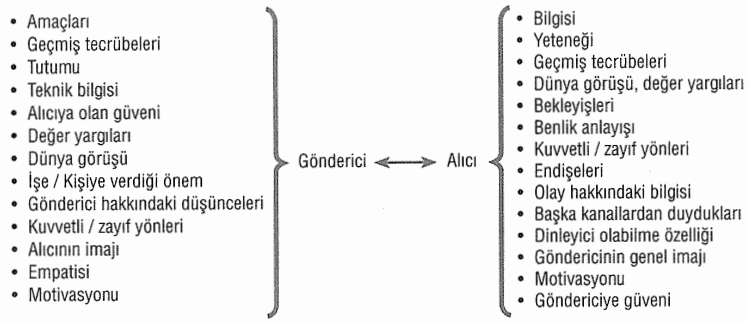
Etkin Geri besleme	Etkin Olmayan Geri besleme
1. Kişiye yardımcı olmayı amaçlar.	**1.** Kişiyi küçük düşürme ön plandadır.
2. Belirli ve ayrıntılıdır.	**2.** Geneldir.
3. Açıklayıcıdır, bilgi (datayı) paylaşır.	**3.** Değerleyicidir, öneri (tavsiye) vericidir.
4. Faydalı ve konu ile ilgilidir.	**4.** İlgisizdir.
5. Zamanında gelir.	**5.** Zamansızdır.
6. Kişi böyle bir bilgiyi bekler. Olumlu tutuma yöneltir.	**6.** Kişiyi savunmaya yöneltir.
7. Açık ve seçiktir.	**7.** Anlaşılması güçtür.
8. Geçerlidir.	**8.** Geçerlilikten yoksundur.
9. Konuyu vurgular.	**9.** Kişiyi ve kişiliği vurgular.
10. Davranış üzerinde durur.	**10.** Davranışın nedeni üzerinde durur.
11. Gözlem ağırlıklıdır.	**11.** Tahmin ve yorum ağırlıklıdır.

2.8. İletişim Sürecine Genel Bakış

Bu açıklamalardan sonra iletişimi aşağıdaki gibi iki şekille de ifade etmek mümkündür.



ŞEKİL 5: KİŞİLERARASI İLETİŞİM İLİŞKİSİ



ŞEKİL 6: İLETİŞİM SÜRECİ İÇİNDE GÖNDERİCİ VE ALICI

Yukarıdaki şekiller, hem göndericinin hem alıcının, sahip oldukları çeşitli özellikleri itibariyle mesajları formüle edeceklerini ve algılayacaklarını vurgulamaktadır. Kısaca iletişim, her yönü ile farklı olabilen, iki kişi arasındaki ilişkiyi kuran araç olarak da ele alınabilir. Hatta iletişim olayı, makine-makine arasında, insan –makine arasında, insan- hayvan arasında ve insan-insan arasında iletişim olmak üzere değişik gruplamalar içinde de incelenebilir.

2.9. İnformal İletişim

Formal organizasyon yapılarının, aynı zamanda, formal iletişim kanallarını da belirlediği bilinmektedir. Bu yapılarda özellikle yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru mesajların nasıl akacağı tarif edilmiştir. Oysa yine bilinmektedir ki bir organizasyondaki gerçek güç kaynakları informal ilişkilere bakarak, informal şebekeleri (networks) belirleyerek anlaşılabilir[25]. Öte yandan, özellikle günümüz koşullarında sorunların çözümü, takım çalışması, misyon vizyon paylaşımı, basık organizasyonlar vb. konular formal kanalların dışında oluşan mesaj alış verişini gerektirmektedir. Bu iletişim tarzının önceden belirlenmiş bir kalıbı yoktur. Mesaj alış verişi her yönde olabilir, kademe veya unvana bağlı değildir, dinamiktir. Bu tür iletişim bazen "interaktif iletişim" olarak da incelenmektedir[26]. Mevcut bilişim ve iletişim teknolojileri bu tarz interaktif iletişime imkan sağlamaktadır.

Bir organizasyondaki gerçek güç kaynakları informal ilişkilere bakarak, informal şebekeleri (networks) belirleyerek anlaşılabilir.

"İnformal organizasyon"u önlemek mümkün olmadığı gibi informal iletişimi de önlemek mümkün değildir. İnformal iletişim, sorunları çözme, koordinasyon sağlama, çatışmaları çözümleme ve bilgi paylaşımı gibi organizasyonun başarısına katkıda bulunacak tarzda işlediği gibi, dedikodu, rivayet, yalan, yanıltma, yıldırma, karalama vs gibi sonuçlar üretecek tarzda da işleyebilir. İnformal iletişim "doğal iletişim" olarak da bilinmektedir. Bir organizasyonda formal iletişim sistemi yanında neden ayrıca bir informal iletişim gelişir? Kuvvetli bir informal iletişimin başlıca nedenleri olarak şunlar belirtilebilir:

"İnformal organizasyon"u önlemek mümkün olmadığı gibi informal iletişimi de önlemek mümkün değildir.

- Güvensizlik ve gelecek endişesi yaratan durumlar
- Belirsizlikler
- Yönetimde ve organizasyonda büyük çaplı ve amacı paylaşılmayan değişiklikler

- Sanayi dalındaki ve ekonomideki genel eğilimler, (personel çıkarma gibi)
- Çalışanların kişisel özellikleri
- Formal kanalların yetersizliği
- Formal mesajlara güvensizlik
- Organizasyonlarda gruplaşma ve klikleşmeler
- Yönetimin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki farklılıklar
- Bilinçli nedenler (sorun çözme, koordinasyon sağlama, bilerek bazı mesajları gönderme, ileride alınacak bazı kararlara zemin hazırlama vb)

Görüldüğü üzere doğal iletişim, işletmenin içinde bulunduğu durum, kişilerin özellikleri, formal iletişim sisteminin yetersizliği, güvensizlik vs gibi farklı nedenlerden ortaya çıkmaktadır.

Doğal iletişim ile formal iletişim karşılaştırıldığında doğal iletişimin belli başlı olarak şu özelliklere sahip olduğu görülebilir:

- Mesajların akış hızı yüksektir
- Yöneticilere önemli ipuçları verir
- Formal sistemin taşımadığı mesajları taşır
- Güvensizlik ve belirsizlik içinde olan kişiler bu kanallardan gelen mesajlara daha fazla inanır
- Örgüt kültürünü kuvvetlendirici rol oynayabilir
- Mesajların akış yönü kestirilemez
- Dedikodu türü mesajlar yayabileceği gibi organizasyon hakkında "doğrular"ı da yayabilir
- Yönetim tarafından kontrol edilemez fakat etkilenebilir
- Grup dayanışmasını kuvvetlendirebilir
- Bir yönetim aracı olarak kullanılabilir



3. ETKİN İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Yukarıda başlıca unsurlarını incelediğimiz temel iletişim sürecinin, uygulamada, çeşitli nedenlerle, tam olarak işleyemediği durumlar vardır. İletişim engelleri (veya bariyerleri) adı verilen faktörler, bu sürecin çeşitli unsurlarını etkilemekte, dolayısıyla iletişim noksanlığı ortaya çıkmakta, yani süreç işleyememektedir. En basit örnek olarak günlük hayatta kullandığımız "beni yanlış anladı", "ben onu demek istememiştim" ve benzeri ifadeler iletişim noksanlığının birer örneğidir.

Etkin bir iletişimi engelleyen başlıca faktörler olarak şunlar belirtilebilir:

En basit örnek olarak günlük hayatta kullandığımız "beni yanlış anladı", "ben onu demek istememiştim" ve benzeri ifadeler iletişim noksanlığının birer örneğidir.

3.1. Kişisel Faktörler

İletişim sürecinin iki temel unsuru olan gönderici ve alıcı, aynı zamanda etkin bir iletişimi önleyici rol de oynayabilirler. Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar, bir yandan mesajı oluşturan sembolleri formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilir. Mesajı alan, mesajı, gönderenin kim olduğuna göre değerleyebilir. Başka bir deyişle, alıcının göndericiye olan tutumu, güveni ve inancı, göndericiden gelecek mesajları farklı şekillerde değerlemesi ile sonuçlanacaktır. Veya eğer gelen mesaj alıcının bildiği veya inançları ile ters ise, bu tür bir mesaj muhtemelen tam olarak algılanmayacaktır[27].

3.2. Fiziksel Faktörler

Bu faktörler daha çok iletişim kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullarla ilgilidir. Gürültü, sözlü haberleşmeyi etkileyen önemli bir engeldir. Aynı şekilde çeşitli konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklar da fiziksel faktörlere örnektir.

3.3. Semantik Faktörler

Semantik faktörler mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin birden fazla anlamı olması yanında, belirli bir sembol belirli kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle, göndericinin bir sembole verdiği anlam ile alıcının buna verdiği anlam farklı olabilir. Veya alıcı mesajı oluşturan sembolleri hiç tanımayabilir. Örneğin belirli bir konudaki çok teknik bir yazıyı, bu konu ile ilişkisi olmayan bir kimse hiç anlamayacaktır. Buna karşılık matematikteki yerleşmiş notasyonlar ilgili herkes için aynı anlamı ifade edecektir.

Semantik faktörler mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir.

3.4. Zaman Baskısı

Bazen iletişim sürecinin aldığı süre de bir bariyer olarak görülebilir. Örneğin, özellikle zaman baskısı varsa mesaj asıl alıcıya ulaştırılmak üzere başka birisine aktarılır. Veya organizasyonlarda, alıcıya belirli kademelerden ve formal yollardan ulaşmak yerine, informal ve kısa yollar seçilebilir. Bu ise normal olarak iletişim süreci içine girecek bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara yol açacaktır. Yöneticilerin zamanlarının kıt olması, bazı konuları çok özet olarak söylemelerine yol açmaktadır. Bu da bazen bir iletişim engeli olmaktadır.

3.5. Algılamadaki Seçicilik

Algılamadaki seçicilik (selective perception) olarak adlandırılabilecek bu faktör bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin kişiler belirli öntiplemelere (stereotype) ve önyargılara sahip iseler, belirli kaynaklardan (göndericilerden) gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacaklar veya göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaklardır[28]. Bu durum aynı zamanda kişilerin duymak istedikleri şeyleri duyacakları ile de ilgilidir[29]. İnsanları belirli öntiplere ayırma (stereotyping), büyük ölçüde kişilerin içinde bulundukları kültür yapısı ile de ilgilidir. Bireylerin sahip oldukları kültürel özellikler, bunların diğer insanları öntiplemeye olan eğilimlerini belirleyecektir[30].

Kişiler belirli öntiplemelere (stereotype) ve önyargılara sahip iseler, belirli kaynaklardan (göndericilerden) gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacaklar veya göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaklardır

İletişim noksanlıkları büyük ölçüde gönderici ve alıcı ile ilgili kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bir yöneticinin başta kendi kişisel özellikleri olmak üzere iletişim yapacağı kişilerle ilgili özellikleri bilmesi ve anlaması, bu sürecin etkinliği açısından gereklidir. Uygulamada "empati" olarak adlandırılan kavram, esasında bu şekilde göndericinin, alıcının yerine kendini koymasını ve olaya onun açısından bakmaya çalışmasını ifade etmektedir. Ayrıca, alıcı rolündeki kişilerin "dinleyici" olmalarının önemini de tekrar belirtmek gerekir. Alıcı iyi bir dinleyici olduğu sürece iletişim süreci etkin olacaktır. İyi bir dinleyici olabilmekle ilgili çeşitli ilkeler ileri sürülmüştür. Bunlardan yaygın olarak bilinen bir tanesini, birikmiş bilgi kümesinden üretilmiş ve yöneticilere yol gösteren bir "teknik" örneği olarak aşağıya alıyoruz[31].

Etkin dinleyici olma ilkeleri

1. *Konuşma:* Konuşurken dinlemek mümkün değildir.
2. *Konuşucuya rahat ettirici bir ortam hazırla:* Böylece konuşucu serbestçe konuşma imkânına kavuşacaktır.
3. *Konuşucuya, kendisini dinlemek istediğini göster:* Bunun için konuşucuya ilgili olduğunu gösterir, söylediklerinin tersi yerine kendisini dinle, o konuşurken mektup vs okuma.
4. *İletişimi bozan faktörleri uzaklaştır:* Konuşma esnasında kâğıtları karıştırma, resim vs yapma, gürültü kaynaklarını uzaklaştır.
5. *Konuşmacıya karşı empati göster:* Kendini konuşmacının yerine koymaya çalış.
6. *Sabırlı ol:* Konuşmacının konuşmasını kesme. Zaman ver. Kapıya doğru yönelme veya bırakıp gitme.
7. *Kendine hâkim ol:* Sinirlenme, haberleşmeyi sağlayacak sembolleri (sözleri, kelimeleri) yanlış anlama ile sonuçlanacaktır.
8. *Eleştiri ve karşı delil ileri sürmede yavaş ol:* Aksi halde konuşmacı, savunmacı olacaktır. Tartışmadan kaçın, kazansan bile kaybedersin.
9. *Soru sor:* Bu konuşmacıyı teşvik edecek, senin ilgili olduğunu gösterecek ve pek çok hususun açıklığa kavuşmasını sağlayacaktır.
10. *Konuşma:* Bu ilk şartın aynısıdır. Her şey buna bağlıdır. Unutma: Dinleyici olmayan karar vericiler, iyi karar verebilmek için gerekli bilgi ve veriye daha az sahip olacaklardır. Dinle!

Bu ve benzeri öneri ve kurallara rağmen, alıcılarla ilgili pek çok iletişim noksanı "dinlememe" ye dayanmaktadır. İyi bir dinleyici olmamanın çeşitli nedenlerinden birisi de fizyolojik neden olarak belirtilmektedir. Bu konuda ilginç bir çalışmada, örneğin, kişinin ortalama olarak bir dakika içinde 600 kelimeye kadar olan konuşmaları anlamasının mümkün olduğu, oysa pek çok kimsenin, bir dakikada en fazla 100 – 140 kelime konuştuğu belirtilmiştir. Bu durumun, alıcı açısından, beyin için bir nevi kullanılmayan zaman yarattığı ve kişinin başka şeyler düşünmeye başladığı, örneğin birisi konuşurken onun giyimini incelediği, başka olayları ve sorunları düşünmeye başladığı ileri sürülmüş-

tür.[32]. Bir diğer "iyi dinleyici olamama" nedeni olarak da, kişilerin değişik iletişim süreçlerinden gelen mesaj akışları ile yüklü olmaları (communication overload), gösterilmiştir.

ABD'de çeşitli organizasyonlara mensup, 200 orta kademe yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerden iletişim noksanlığına sebep olan önemli nedenleri sıralamaları istenmiştir. Sonuçta bu ilk dokuz neden şöyle belirlenmiştir[33].

1. Bilmem gereken bazı şeylerden haberdar edilmeyişim
2. Eksik bilgi / veri verilmesi
3. Geç bilgi verilmesi
4. Yanlış metotla bilgi verilmesi (Yazılı haberleşme yerine sözle haberleşme yapma gibi)
5. Hiyerarşik sıralamada beni atlamış olmaları
6. Yanlış bilgi verilmesi
7. Alay edici, beni hedef alan ve hislere dayanan haberleşme
8. Başkalarının önünde eleştirilmem
9. İletişim ile gönderilen mesajları destekleyici davranışların gösterilmemesi

İletişimin aksaması ve kesilmesi ile ilgili bir diğer neden de, Carl Rogers'ın belirttiği gibi mesajı ve mesaj göndereni değerleme yönündeki eğilim ile mesajı anlamaya çalışarak dinlememektir[34]. Birinci neden alınan mesajlara değer yargısı ile bakmak, ikinci neden de mesaj gönderen açısından olaya bakmamak ile ilgilidir. Bu engelleri ortadan kaldırmak ve iletişimi iyileştirmek için şöyle bir yöntem önerilmektedir. Mesajı alan kişi, mesaj'a cevap vermeden önce, mesajı gönderenin ne dediğini ve nasıl dediğini, kendisini mesaj gönderen yerine koyarak mesaj gönderene tekrarlamalıdır. Mesajı gönderen "evet demek istediğim budur" dedikten sonra mesajı alan kendi cevabını formüle etmelidir. Bu sayede yukarıdaki iki iletişim engeli büyük ölçüde ortadan kaldırılmış olacaktır. Bu öneri, askeri uygulamalarda görülen, üst'den gelen bir mesajı alan ast konumundaki alıcının, gelen mesajla ilgili olarak üst kademeye geri bildirim olarak "okudum" ve "anladım" mesajlarını göndermesini hatırlatmaktadır.

Algılamada seçiciliği önlemenin ve etkin bir dinleyici olmanın uygulamadaki bir aracı olarak askeri uygulamalarda görülen, üst'den gelen bir mesajı alan ast konumundaki alıcının, gelen mesajla ilgili geri bildirim olarak "okudum" ve "anladım" veya "anlaşıldı" mesajlarını, üst'üne göndermesi bir örnek olarak verilebilir.

Yöneticinin başarısının iletişim sürecini kullanmadaki başarısına bağlı olduğunu yukarıda belirtmiştik. Başarılı bir iletişim süreci uygulaması, en azından iki amacın gerçekleşmesine yardımcı olacaktır: Birincisi, alınan kararların ve planların uygulamaya aktarılması, faaliyetlerin ortak amaç doğrultusunda koordine edilmesi; ikincisi de, planların isteyerek ve benimseyerek uygulanabilmesi için personeli ikna ve motive etmeye yardımcı olmasıdır[35]. Bu nedenlerle başarılı bir yönetici ve lider, iletişim sürecini başarılı bir şekilde kullanan kişidir. Bu kişiler vizyon yaratan, vizyonu paylaşan, organizasyondaki tüm çalışanlara ulaşan; bunu yaparken sürekli formal ve informal iletişim sürecini kullanan kişilerdir[36]. Başka bir deyişle, belirli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösteren bir yöneticinin kullanacağı en önemli yönetim araçlarından birisi iletişim sürecidir.

4. BİR İLETİŞİM SİSTEMİ OLARAK ORGANİZASYON ve ORGANİZASYONLARDA İLETİŞİM İLİŞKİLERİ

İletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmelerin genel olarak yaşamı ve özel olarak organizasyon yapıları ve işleyişini büyük ölçüde etkilediği, değiştirdiği (hatta bazılarına göre "dönüşüm"e uğrattığı) bilinmektedir. Bu gelişmeler "bilgi toplumu" (knowledge society)nin ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır.

Bu değişikliklerle ilgili olarak geliştirilen yeni yönetim kavram, teknik ve uygulamalar kitabımızda daha önce incelenmişti. İletişim teknolojisinin yarattığı önemli değişikliklere burada bir örnek olmak üzere bir yöneticinin şu sözleri belirtilebilir[37].

"...iletişim teknolojisindeki gelişmelerle personelin eline, eskisinden çok daha fazla, bilgi ve veri vermekteyiz. Böylece alt kademe personel bu bilgi ve veri ile müşteri isteklerine daha çabuk cevap verecek kararları almak imkânına kavuşmaktadır. Teknoloji genellikle daha önde gitmekte, bizim bunu kullanma yeteneklerimiz daha geç gelişmektedir. Yöneticilerin teknolojinin bu etkisini de yönetmesi gerekecektir..."

Organizasyonlardaki iletişim ilişkilerine baktığımızda bu konunun değişik şekillerde ele alınabileceği görülmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi bir doğrultu üzerinde gösterilebilir[38].



Sözsüz ve yazısız iletişim çerçevesinde, organizasyon içindeki iletişim ilişkileri incelendiğinde, bu bir anlamda, kişilerarası iletişimde "beden dili" (body language)nin kullanılması, bir anlamda da kişilerarası statü farklılıklarını ifade eden sembol, işaret amblem ve diğer göstergelerin kullanılmasını ifade eder. Kişilerarası iletişimde mesajların sözsüz ve yazısız olarak sadece bazı beden hareketleri ve yüz ifadeleri ile gönderildiği "beden dili" olarak adlandırılan iletişimin bazen çok önemli sonuçlar doğurduğu bilinmektedir[39].

Kişilerarası iletişimde mesajların sözsüz ve yazısız olarak sadece bazı beden hareketleri ve yüz ifadeleri ile gönderildiği "beden dili" olarak adlandırılan iletişimin bazen çok önemli sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Başarılı bir yönetici ve lider, iletişim sürecini başarılı bir şekilde kullanan kişidir.

Aynı şekilde bir yöneticinin giyim tarzı, çalışma odası ve masasının dizaynı, yeri, görüntüsü vs. de bir takım mesajlar vermektedir. Bazı yöneticiler bu tür mesaj araçlarını bilinçli olarak kullanmaktadırlar[40].

Organizasyon içinde ortaya çıkan iletişim ilişkileri kişilerarası iletişim çerçevesinde de incelenebilir. Bu bölümün başındaki açıklamalar, konunun bu çerçeveden incelenmesi ile ilgilidir.

İletişim teknolojisi açısından organizasyonlardaki iletişim ilişkileri incelendiğinde genellikle şu konular ele alınmaktadır: MIS – Yönetim Bilgi Sistemleri, IS – Information Systems, IT – Information Technology, bilgi işleme ve bilgisayar uygulamaları alt yapısı (enfrastrüktür), sesli – görüntülü bilgi aktarımı (multimedia), elektronik haberleşme. Özellikle bilgisayar yazılımlarının gelişmesi ile birlikte bilgisayarda, bilgisayara bilgi aktararak yapılan işlerin gelişmesi "sessiz ticaret" (silent commerce) adı verilen uygulamalar yaygınlaşmaktadır. Örneğin, üretimde kullanılmak üzere malzeme ambarlarından çıkış yapıldığında, ambarda stokların belli seviyeye düşmesi halinde bilgisayarın doğrudan satıcının (tedarikçinin) bilgisayarına sipariş vermesi bir sessiz ticaret örneğidir. İletişim teknolojisi açısından organizasyonlardaki iletişim ilişkilerinin incelenmesi kitabımızın sınırları dışına taşacaktır. Ancak burada en azından şu kadarını belirtmek gerekir: *Bilgi ve iletişim teknolojisini, organizasyon – içi (intra – organizational), organizasyonlar arası (interorganizational) ve organizasyon – dışı çevreler (extra organizational)çerçevede* ele olmak mümkündür.

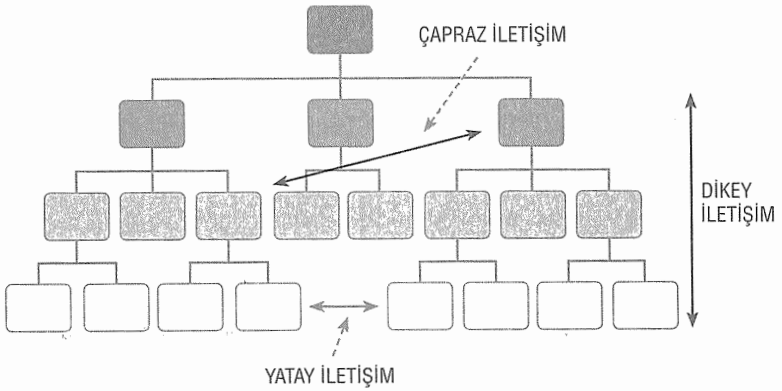
Bilgisayar yazılımlarının gelişmesi ile birlikte bilgisayarda, bilgisayara bilgi aktararak yapılan işlerin gelişmesi "sessiz ticaret" (silent commerce) adı verilen uygulamalar yaygınlaşmaktadır.

Organizasyon – içi bir çerçevede iletişim teknolojisi, organizasyon birimleri ve çalışanları arasında bilgi ve mesaj alış verişini hızlandıran, zenginleştiren teknolojik uygulamaları, database uygulamalarını, elektronik posta (e – mail) ve diğer bilgisayar bazlı bilgi ve mesaj gönderme teknolojilerini kapsar.

Organizasyon –dışı bir çerçevede ele alındığında, iletişim bir yandan hedef kitle olarak seçilen dış çevre unsurlarına verilecek mesajlara ilişkin iletişim ve bu süreçte kullanılacak iletişim teknolojisi olarak iki ayrı konuda incelenebilir. Dış çevre unsurlarına verilecek mesajlar, genel olarak kamu oyuna verilmek istenen mesajlar, imaj veya marka yaratımı için verilecek mesajlar, reklam ve tanıtım mesajları, çeşitli eleştirilere verilen cevaplar vs farklı çerçevelerde iletişim sürecini kullanmayı ifade eder. Konuya iletişim teknolojisi açısından bakıldığında, web uygulamaları, internet ve teknolojik özellikleri farklı olan değişik medya araçlarının ve sosyal medyanın kullanımı, telekonferans, ortak database, elektronik posta, sesli / görüntülü iletişim, sistemlerin birbiri ile konuşması gibi konular ön planda olacaktır. İşletme yönetimi açısından bakıldığında, özellikle outsourcing uygulamaları, tedarik zinciri (supply -chain) uygulamaları, sıfır stok veya "tam zamanında" (just in time) uygulamaları ile şebeke organizasyonların başarısının büyük ölçüde bu organizasyon-dışı iletişim teknolojisine bağlı olduğunu belirtmemiz gerekir. Günümüzde internet uygulamalarının organizasyonların işleyişi üzerindeki etkileri, yaygınlığı ve ortaya çıkan sorunların derinliği henüz yeni görülmeye ve hissedilmeye başlanmıştır. Toplumsal yaşam üzerindeki etkinin en önemli göstergesi olarak, artık bir ülke içindeki **"yurttaş – citizen"** kavramının, yerini **"ağdaş – netizen"** kavramına bırakmaya başlaması gösterilebilir[41]. Toplumlar mal tüketicisi yerine bilgi tüketicisi haline gelmektedir. Böylece internet veya süper bilgi otoyolu olarak adlandırılan iletişim teknolojisi globalleşmeyi daha da hızlandırmaktadır.

Değişik yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının iletişim olayını ele alış tarzı da birbirinden bazı farklılıklar göstermektedir. Organizasyonlara klasik yaklaşım açısından bakıldığında, bunlar doğrusal (lineer) iletişim akışlarından oluşan bir şebeke olarak incelenebilir. Böyle bir şebekede mesajlar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru akmaktadır. İki kademeyi birleştiren örgüt ilişkisi bir çeşit iletişim kanalı olarak ele alınmaktadır. Bu yapıda emir ve talimatlar hiyerarşik bir sıra içinde yukarıdan aşağıya akmakta; raporlar, istekler ve bilgi vermelerle ilgili mesajlar aşağıdan yukarıya akmakta; gruplar arasındaki iletişim ise hiyerarşik kanallar içinde ortak üst tarafından sağlanmaktadır[42]. Böylece örgütsel iletişimin ilk şekli dikey iletişim olarak belirmektedir. Şüphesiz, yukarıda iletişim ile ilgili olarak belirttiğimiz bütün özellik ve problemler (engeller) bu tür iletişim için de geçerlidir.

Neo-klasik ve modern yaklaşımların sonucu olarak organizasyonlarda yatay ve çapraz (diagonal) iletişim önem kazanmıştır. Yatay iletişimde aynı kademedeki çeşitli örgüt birimleri, bağlı oldukları ortak üst'e kadar gitmeden, kendi aralarında yatay olarak iletişim kurmaktadır. Çapraz iletişimde ise, (özellikle fonksiyonel yetki ilişkilerinin bir sonucu olarak), değişik kademeler ve birimler arasındaki iletişim söz konusudur. Bu tür iletişim ilişkilerini aşağıdaki Şekil 7 üzerinde göstermek mümkündür.



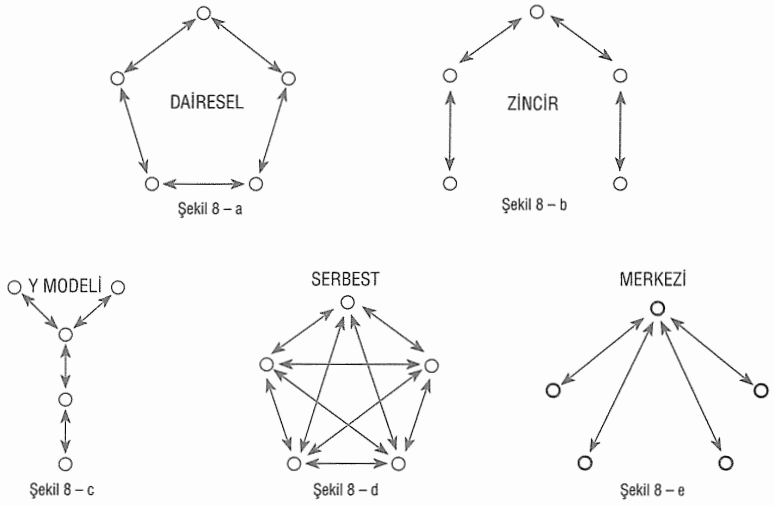
ŞEKİL 7: ORGANİZASYONDA İLETİŞİM İLİŞKİLERİ

Bu iletişim ilişkilerinin hepsinde sözlü veya yazılı iletişim esas alınabilir. Bilgi çağı yaklaşımının, bir organizasyon içindeki iletişim olayına bakışı, daha öncekilerden tamamen farklıdır. Bu yaklaşıma göre, iletişim bir sanallaşma aracı olmaktadır. İletişim zaman ve mekân farkını ortadan kaldıran bir yeni düşünce boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun sonucu olarak organizasyonlar "glokalizasyon" tipi bir yaşam ve yönetim tarzını benimsemek durumunda kalmaktadır. "Glokalizasyon" kavramı, globalizasyon (küreselleşme) ile lokalizasyon (yerelleşme) kavramlarını birleştiren ve "küresel düşünmek, yöresel davranmak ve töresel yaşamak" anlamına gelmektedir[43].

Kısaca, bilgi çağı yaklaşımı çerçevesinde, iletişim olayı, mesajın sadece kimler arasında ve nasıl iletileceğinin ötesinde, tüm karar verme, davranış, düşünme ve yaşam tarzını değiştiren bir olay olarak ele alınmaktadır.

Organizasyonlarda grupların yeri ve önemine daha önce değinilmiştir. Organizasyondaki her birimi (bölümü, departmanı) bir grup olarak kabul edersek, grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişim değişik modeller gösterebilir. Bazen gruptaki iletişim belirli bir kişi etrafında yoğunlaşırken bazen mesaj bütün grup üyeleri arasında serbestçe akabilmektedir[44].

Gruplardaki iletişim ilişkileri aşağıdaki gibi beş model halinde gösterilebilir (Şekil 8.)



ŞEKİL 8: GRUPLARDA İLETİŞİM İLİŞKİLERİ

Yukarıdaki iletişim modelleri çeşitli açılardan birbirlerinden farklıdır. Bu tür bir karşılaştırma aşağıdaki gibi yapılabilir[45].

Yukarıdaki iletişim modellerinin etkinliği büyük ölçüde, grubun yapacağı işin çapraşıklığı ve belirsizlik derecesine bağlıdır. Eğer grup belirlilik şartları altında çalışıyor ve iş de basit ve rutin bir nitelik taşıyorsa, muhtemelen merkezi model veya Y modeli uygun olacaktır. Oysa çapraşık nitelikli ve belirsizliği fazla olan işlerde ise muhtemelen serbest model daha uygun olacaktır[46]. Yukarıdaki organizasyon şeması üzerindeki her birimde, sözü edilen bu modellerin uygulanması mümkündür.

Daha önce de belirtildiği üzere, klasik organizasyon şemaları aynı zamanda formal iletişim sistemleri olarak da düşünülebilir. Bu durumda, şemadaki yetki ilişkilerini gösteren bağlar mesajların aktığı formal iletişim kanalları olarak ele alınabilir. Dolayısıyla, en üst kademeden gönderilen bir

mesaj, organizasyon bağını takiben bir alt kademeye, oradan da yine organizasyon bağı vasıtasıyla bir alt kademeye (veya yukarı doğru haberleşmede bir üst kademeye) akar.

Klasik organizasyon şemaları aynı zamanda formal iletişim sistemleri olarak da düşünülebilir.

Organizasyonlardaki bu formal iletişimin bazı sorunları vardır. Bir defa organizasyon kademeleri arttıkça, mesajların filtrelenmesi ihtimali artmaktadır. Her kademedeki pozisyonda mesajlar o pozisyonu işgal eden kişinin olaya yaklaşımına göre ya filtrelenip özünden kaybetmiş olarak aşağıya akmakta veya bazen de mesaj o kademede hiçbir değerlemeye tabi olmadan geldiği gibi aşağıya akmaktadır. Şimdi bu iki durumu kısaca ele alalım.

Karşılaştırma Değerleme Ölçütleri	İletişim Modeli				
	Merkezî	Y	Zincir	Dairesel	Serbest
1. Merkezîleşme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
2. Haberleşme Kanalı Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
3. Liderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
4. Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
5. Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
6. Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
7. Doğruluk (Accuracy)	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Birincisinde, yöneticiler bazen bir alt kademeye gitmesi gereken mesajı çeşitli nedenlerle göndermemekte eksik göndermekte veya geç göndermektedir. Bu durumun çeşitli nedenleri olabilir. Ancak iletişimi kontrol eden kim ise, o kişinin diğerlerine oranla daha güçlü olacağı (diğer kişilerin kendisine bağlı hale geleceği) düşünülürse, bazen iletişim örgüt içi güç mücadelelerinin bir aracı olarak kullanılabilmektedir. Ayrıca astlar son durumu bilmedikleri için (mesaj kendilerine ulaşmadığından) bir üst yöneticiye bağımlılıkları artmaktadır. Bu durumu bazı yöneticiler bir nevi prestij kaynağı olarak görebilmektedirler.

İkincisinde ise, yönetici, bir üst kademeden gelen mesajı, herhangi bir değerlemeye tabi tutmadan olduğu gibi alt kademeye aktarmakta ve bu alt kademe mesajı yorumlamak durumunda kalmaktadır. Yani, mesajı ilk alan üst kademe yöneticisi, olayın içine girmemekte (involvement), kendisini mesaj ve ilgili olayla özdeşleştirmemekte, kendisini biraz dışarıya çekmektedir. Dolayısıyla bir nevi "havale memuru" gibi hareket etmektedir. Bu durumun en önemli sakıncası, mesajı algılamak durumunda olan kişilerin, mesajın ilk muhatabı olmamalarıdır. Bu kişilerin, mesajı doğru algılayabilmek için gerekli bilgilere sahip olmamaları halinde iletişim problemleri çıkacaktır.

Ancak günümüzde, mesajın kişiler arasında dolaşması ile ilgili sorunlar bilişim teknolojisi ile büyük ölçüde aşılmıştır. Organizasyon içi intranet uygulamaları ve sosyal medya imkanları ile her yöne aynı anda istenilen mesajlar gönderilebilmektedir. Bu çerçevede sorunlar nitelik değiştirmiş ve özellikle "gizlilik" ve "yetki" konuları ön plana çıkmıştır.

5. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN İYİLEŞTİRİLMESİ

Yöneticinin etkinliği üzerinde iletişim sürecinin etkili olduğunu yukarıda belirtmiştik Belirli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösteren yöneticiler, çeşitli teknikler yardımı ile iletişim sürecini daha iyi

ve etkin hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu çabalarda en çok kullanılan teknikleri şöylece özetlemek mümkündür[47].

Sonucu izleme: Bu temel iletişim sürecindeki geri besleme (feedback) ile ilgilidir. Alıcıdan, mesajın ilgili olduğu işle ilgili bilgi istemek iletişimin etkinliğini artıracaktır.

Haber akışının yönetimi: Günümüz yöneticisinin bir nevi "mesaj bombardımanı" altında olduğu göz önüne alınırsa, organizasyonlarda aşağıdan yukarıya doğru iletişimde bir ayıklamaya giderek sadece "standarttan sapan" işlerle ilgili mesajların yukarıya gönderilmesi yöneticinin yükünü azaltacaktır. Esasında bu durum "istisnalarla yönetim" (management by exception) ilkesinin bir uygulamasıdır. Internet ve işletme içi intranet uygulamalarında bu akış yönetimi, kullanıcılara verilen çeşitli şifreler ile daha rahat uygulanabilmekte, mesajların kime gideceği veya gitmeyeceği planlanabilmektedir.

Empati: Bilindiği üzere empati, olaylara başkalarının açısından bakabilme yeteneğini ifade etmektedir. İletişim ilişkisi içine giren bir yönetici de göndereceği mesajı formüle etmeden önce, olayları mesajı alacak olan açısından inceleyebilmelidir. Böylece mesaj daha az filtrelenecektir.

Tekrar: Tekrarın eğitimdeki rolü bilinmektedir. İletişimde de mesajın tekrarı iletişimin başarısına katkıda bulunacaktır.

Kullanılan dilin sadeleştirilmesi: Burada mesajı oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olması kastedilmektedir.

İletişim kanallarının artırılması: Ast – üst arasındaki yazılı veya sözlü iletişime ek olarak ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, tavsiye kutuları kullanmak; grapevine (informal haberleşme – dedikodu) olarak adlandırılan informal nitelikteki mesaj gönderme kanallarını kullanmak iletişim sürecinin etkinliğini artırmada rol oynayacaktır.

İletişim teknolojisinin ve bilgisayar kullanımının artırılması: Bilgisayarların ve bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin (MIS) gelişmesi organizasyon içindeki bilgi akışını son derece hızlı hale getirmiştir. Bu sayede her an güncel bilgiyi alma olanağı bulan yöneticinin hem sıhhatli karar verme imkânı artmış, hem de organizasyondaki kontrol fonksiyonunu daha etkin yapma imkânı doğmuştur. Bilgi bankası, elektronik posta, mesajı dağıtan file – server vs. uygulamaları iletişimde zaman ve mekân farkını ortadan kaldıracaktır. Bu teknoloji ile dünyanın her tarafına aynı anda bir mesajı gönderme imkânı mevcuttur.

6. SONUÇ

Kısaca, iletişim sürecini kullanmayan bir yönetici düşünülemez. Her yönetici, hem gönderici hem alıcı olarak devamlı bir şekilde iletişim sürecini kullanacaktır. Yönetici belirli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösterdiğinden, uygun yapı iletişimin hız ve etkinliğini artırarak yöneticinin etkinliğinin artmasına yardım edecektir. Oysa uygun olmayan bir organizasyon yapısı mesajları ilgisiz alıcılara taşıyacak, mesajları filtreleyecek ve aynı kişiye çelişik ve zamanı geçmiş mesajlar taşıyacağı için yöneticinin başarısını azaltacaktır. Bu nedenle gerek kendini gerekse organizasyonu geliştirmek isteyen bir yönetici, iletişim sürecini çok iyi kullanmak zorundadır.

İletişim olayına hangi düzeyden ve nasıl bakılırsa bakılsın, sonunda olayın bir "kişilerarası iletişim" olayına dönüşeceği şüphesizdir.

İletişim olayına hangi düzeyden ve nasıl bakılırsa bakılsın, sonunda olayın bir "kişilerarası iletişim" olayına dönüşeceği şüphesizdir.

Bilgisayarla kişi arasındaki iletişim bile, çok genel bir bakışla, yazılımı hazırlayan ve kullanan kişiler arasındaki iletişim olarak düşünülebilir.

7. TARTIŞMA SORULARI

- Yönetici, kendisine eşdeğer pozisyonlarda görev yapan diğer yöneticilerle ne tür bir iletişim ve ilişki kurmalıdır?
- Yönetici ast'ının hatalarını tatlı bir dille astının diğer arkadaşlarının yanında mı iletmeli yoksa daha sert bir şekilde fakat bire bir ve özel olarak mı iletmelidir?
- Sürekli asık suratlı ve ciddi ifadeli bir yönetici mi daha fazla saygı uyandırır ve daha fazla iş yaptırır, yoksa bunun tam tersi bir yönetici mi? Doğrusu hangisidir?
- İletişimin yöneticinin başarısındaki rolü nedir?
- Bir iletişim aracı olarak toplantıları kullanmanın ilkeleri nelerdir?
- Yönetici işin daha iyi yapılabilmesi için sık sık iki veya üç kademe aşağıya atlayarak personele emir ve direktif vermeli midir?
- Yönetici astlarına, kendisinin, işin detayı ile değil fakat genel gidişi ile ilgilenmek zorunda olduğunu nasıl anlatmalıdır?
- Yönetici astları ile ne ölçüde iş dışı hususlarda da iletişim kurmak zorundadır?
- "Duygusal olan ve yanındaki kişilerin günlük sorunlarından etkilenen kişi iyi bir yönetici olamaz" ifadesi doğru mudur?
- Yönetici organizasyonda gayri resmi iletişimi ne sıklıkla kullanmalıdır?
- İşletmedeki dedikodu ve rivayetler, resmi iletişim sistemlerinin yetersizliklerinin bir sonucu mudur?
- Yönetici astları ile iletişim kurarken, onların içinde bulunduğu özel şartları daima dikkate almak zorunda mıdır?
- Personelle samimi bir diyalog içinde olmak ile iş yaptırmak konusundaki denge nasıl sağlanabilir?
- Personeline emir veya talimat veren veya bir şey isteyen bir yönetici daima bunun gerekçesini ve neden istediğini açıklamalı mıdır?
- Bir yönetici özellikle toplantılarda amirleri ile aynı fikirde olmadığı takdirde bu durumu nasıl ifade etmelidir?
- İletişim teknolojisindeki gelişmeler yöneticinin haberleşme aracını kullanmasını nasıl etkilemektedir?
- Hızlı tempodaki bir iş ortamında her şeyi yazılı olarak vermek mümkün değildir? Ancak ileride sorunların çıkmaması için bazı hususların yazılı olması da gerekmektedir. Bu durumda ne yapılmalıdır?
- Organizasyonlarda karşılaşılan en önemli iletişim sorunları nelerdir?
- Yöneticiler daima net, açık ve kesin mi konuşmalıdır? Böyle yaparsa ileride zor durumlarda kalmaz mı?
- Yönetici algılarının doğruluğundan nasıl emin olabilir?
- İşletmede "ortak dil" nasıl yaratılabilir? Ekip çalışması ile ortak dil arasında ilişki var mıdır?
- "Ben emri veririm anlayan anlar, sonuçtan da hesap sorarım" anlayışındaki bir üst'ün yöneticilik vasıfları nasıl değerlenebilir?
- "Aşağıdan yukarı" iletişim astların üstleri şartlandırmasının bir aracı olabilir mi? Yönetici böyle bir durumun nasıl farkına varabilir?
- En uygun mesaj formülasyonu nasıl olmalıdır?
- Yönetim Bilgi Sistemi (MIS) ile organizasyonlardaki iletişim sistemi aynı şey midir?
- İletişimde bilgisayar kullanımının artması, organizasyonlardaki haberleşme sorunlarını azaltmış mıdır?
- Organizasyon kademelerinin fazlalığı iletişimde "filtre" etkisi yapmaktadır. Kademelerin azlığı ise "kontrol alanı"nın genişliği nedeniyle algı farklılıklarına neden olabilmektedir. Bu durumda sağlıklı bir iletişim nasıl yapılabilir?

DİPNOTLAR

1) Cengiz ERDAL; "**Visual Culture in the New Communicaton Environment: E-Government as a Case Study**", Visualist 2012 Ululaslararası Görsel Kültür Kongresi kitabı, Cilt I, 7-9 Mart 2012, İstanbul, s. 17 (Not: yapılan alıntıda tırnak içinde italik olmayan ifadeler bize aittir.)
2) Wayne BATTY; "**Vital Factors in Interpersonal Communication**", Organizational Behavior: A Management Approach, (Ed.: H. KNUDSEN'and P. FLEENOR, Winthrop Pub. Inc., 1978) içinde, s. 85.
3) David HAMPTON; **Contemporary Management**, Mc-Graw Hill, 1977, s. 310.
4) Keith DAVIS; **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**; 6th Ed., McGraw Hill, 1987, s. 399; ayrıca iletişim konusunda ayrıntılı bir eser olarak bakınız: Üstün DÖKMEN; **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, 2001, İstanbul.
5) Keith DAVIS; aynı eser, s. 400.
6) Thomas JOHNSON and John STINSON; **Managing Today and Tomorrow**, Addison-Wesley Pub. Co., 1978, s. 171.
7) Henry TOSI and Stephen CARROLL; **Management: Contingencies, Structures and Process**; St Clair Press, Chicago, 1976, s. 63.
8) Doğan CÜCELOĞLU; **İnsan ve Davranışı**, 2. Baskı, Remzi Kitabevi 1991, s. 117.
9) Robin STUART - KOTZE; **Introduction to Organizational Behavior: A Situational Approach**; Reston Pub. Co., 1980, s. 67.
10) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; **Organizations: Behavior, Structure and Processes**, Business Pub. Inc., 1979, s. 70.
11) Bu konuda özellikle bakınız: İlhan ERDOĞAN; **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**; İşletme Fakültesi Yayını No: 266, İstanbul, 1996, s. 14 ve devamı.
12) Gail MYERS and Michele T. MYERS; **The Dynamics of Human Communication, A Laboratory Approach**; McGraw Hill, 1992, s. 161.
13) Nuray GÜMÜŞTEKİN; "**Göstergelerin İletişimsel Anlamlarının Çözümlenmesi Üzerine**", SEMIO 2007- VIII. Uluslararası Görsel Göstergebilim Kongresi kitabı, 29 Mayıs-2 Haziran 2007, s. 1139
14) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; **Organizational Behavior**, 2nd Ed., West Publishing Co., 1979, s. 246.
15) Aynı eser., s 1138
16) Gail MYERS and Michele T. MYERS, aynı eser, s. 161.
17) Harry JAMIESON; **İletişim ve İkna**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1996, s. 80-81.
18) Ranold DULEK, John FIELDEN and John HILL; **"Intemational Communication: an Executive Primer"**, Business Horizons, January - February 1991, s. 20.
19) Çeviri konusunda uzmanlık ile ilgili olarak baknız: Oktay ESER; **Çeviri Eğitiminde Edinç Kavramının Değerlendirilmesi**; Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013
20) Keith DAVIS; aynı eser, s. 412.
21) Richard DAFT; **Management**, 3rd Ed. Dryden Press, 1994, s. 552.
22) Robert E. COFFEY, Curtis W. COOK and Phillip L. HUNSAKER; **Management and Organizational Behavior**, Irwin, 1994, s. 212.
23) Gail MYERS and Michele T. MYERS; aynı eser, s. 287.
24) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, 3rd Ed., McGraw Hill, 1981, s. 351.
25) Bu konuda şu ilginç makaleye bakınız: David KRACKHARDT and Jeffrey HANSON; **"Informal Networks: The Company Behind the Chart"**, Harvard Business Review, July-August 1993, s. 104.
26) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, 7th Ed., McGraw Hill, NewYork, 1995, s. 433.
27) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; aynı eser, s, 414.
28) Martin GANNON; **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Prespective**; Little, Brown & Company, 1979, s. 155.
29) James STONER; **Management**, Prentice - Hall, 1978, s. 473.

30) Bu konuda bakınız: Mehmet DEMİRBAĞ ve Arzu İŞERİ; "**Overcoming Stereotyping: Beyond the Cultural Approach",** Middle East Business Review, Vol.3, No.1, 1999, s. 1 ve devamı

31) Keith DAVIS; aynı eser, s. 413.

32) Thomas JOHNSON and John STINSON; aynı eser, s. 174.

33) James LEE; **"A Study of Communication Sins"**, (Unpublished Paper, Ohio University, 1973), zikreden T. JOHNSON - J. STINSON, aynı eser, s. 166.

34) Zikreden Robert KREITNER and Angelo KINICKI, aynı eser, s. 389.

35) Edwin B. FLIPPO; **Management**: **A Behavioral Approach**, 2nd Ed., Allyn and Bacon, Boston, 1970, s. 386.

36) Noel TICHY and Ram CHARAN; "**Speed, Simplicity and Self – Confidence: An Interview With Jack Welch"**; Harvard Business Review, September - October 1989, s. 11.

37) Bob MARTIN; **'The End of Delegation? Information Technology and the CEO"** içinde, Harvard Business Review, September – October 1995, s. 162.

38) Fred LUTHANS; aynı eser, s. 419.

39) Bu konuda bakınız: Otto SCHOBER; **Beden Dili**, Arion Kitabevi; İstanbul, 1994.

40) Michael McCASKEY; "**The Hidden Messages Managers Send**", Harvard Business Review, November - December 1979, s. 136.

41) Kürşat ÇAĞILTAY; **Internet**, METU Press, 1997, s. 3.

42) Fred LUTHANS; aynı eser, s. 352.

43) Şeref OĞUZ; **"Dönüşmek Müthiş Zor Bir İş Ama Dönüşmemek Ölüm**", Değişim'97, MESS Yayınları, No: 262, 1997, s. 297.

44) W. Jack DUNCAN; **Organizational Behavior**; 2nd Ed.; Houghton - Mifflin Co., 1981, s. 177.

45) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; aynı eser, s. 254; ve Peter MEARS; **"Structuring Communication in a Working Group";** Organizational Behavior: A Management Approach, (Eds.: H. KNUDSEN and P. FLEENOR), Winthrop Pub., 1978 içinde, s. 78.

46) David HAMPTON; aynı eser s. 316-317.

47) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; aynı eser, s. 418.


YA GÖRÜNDÜĞÜN GİBİ OL YA DA OLDUĞUN GİBİ GÖRÜN..
MEVLÂNA
CEMİL CANIZ

ALTINCI BÖLÜM

Üçüncü Kısım

YÖNETİMDE OTORİTE, GÜÇ VE ETKİLEME

YÖNETİMDE OTORİTE, GÜÇ VE ETKİLEME

Yönetimin en önemli konulardan birisi de otorite (yetki), güç (power), kuvvet, etkileme, ikna etme, itaat, manipülasyon ve pazarlık konuları ve bunlarla ilgili kavramlardır. Bu önemine rağmen otorite (yetki) konusu dışında, güç, kuvvet (force), etkileme ve diğer konular yönetim ve organizasyonun en ihmal edilmiş konuları arasındadır[1].

Otorite konusu genellikle organizasyon konusu ile birlikte ele alınmaktadır. Burada da formal organizasyon yapısı içinde, organizasyon mevkilerine formal olarak bağlanan otorite yanında, organizasyonlarda kendiliğinden oluşan informal organizasyon ve bu informal yapı içinde lider durumuna gelen kişilerin davranışları olmak üzere konu en azından iki ayrı boyut itibarıyla incelenebilir. Aynı şekilde güç konusu toplumsal düzeyde ele alınarak devlet yöneticilerinin davranışları, tarzları sahip oldukları güç açısından incelenebilir. Hangi açıdan alınırsa alınsın, yönetim uygulaması (olayı) tamamen güç kullanımı ile ilgilidir[2]. Otorite ise güç kullanımının ancak bir çeşididir. Dolayısıyla güç konusunun niteliği, çeşitleri ve başka kavramlarla ilişkilerinin iyi kavranması, yöneticilerin etkinliğini ve labirent olarak baktığımız organizasyon yapısı içindeki hareketliliklerini arttıracaktır.

Yönetimin en önemli konulardan birisi de otorite (yetki), güç (power), etkileme, ikna etme, itaat, manipülasyon ve pazarlık konularıdır. Buna rağmen otorite konusu dışında, güç, kuvvet (force), etkileme ve diğer konular yönetim ve organizasyonun en ihmal edilmiş konuları arasındadır.

Bu bölümde güç, otorite, kuvvet ve etkileme kavramlarını tartışarak bunların yönetimdeki önem ve yerini belirteceğiz.

1. YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Araştırma sonuçları yönetim işinin en önemli özelliğinin "karşılıklı bağlılık" olduğunu göstermektedir. Yukarıda yönetim labirenti konusunu işlerken de belirttiğimiz gibi yöneticinin başarısı kendi kişilik özellikleri ve yetenekleri yanında, büyük ölçüde astları, meslektaşları (peers), üstleri, rakipleri, sendikalar, müşteriler gibi organizasyon içi ve dışı unsurlara bağlıdır. Yöneticinin etkinliği üzerinde bu faktörler değişik derecelerde etkili olacaktır. Doktor ve matematikçi gibi başarısı büyük ölçüde kendi bilgi ve gayretine bağlı olan meslek sahiplerinin aksine, yöneticinin başarısı başkaları tarafından etkilenecektir[3].

Önemli olan, otorite ile donatılmış olmak kadar bunu kullanabilmektedir. Kullanabilmenin göstergesi ise etkileme derecesidir. Etkileme olayında yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki ondan daha da fazla olarak, güç önemli bir rol oynayacaktır.

Formal bir organizasyon içinde yöneticinin bulunduğu pozisyonda yönetici otorite ile donatılmış olabilir. Ancak bu pozisyon otoritesinin kullanımı, yukarıda belirtilen ve yöneticinin başarısını etkileyen unsurlarla ilişki kurmayı gerektirir. İşte bu noktadan itibaren yöneticilik yapabilmek sorunu başlamaktadır[4]. Çünkü önemli olan, otorite ile donatılmış olmak kadar bunu kullanabilmektedir. Kullanabilmenin göstergesi ise etkileme derecesidir. Etkileme olayında yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki ondan daha da fazla olarak, güç önemli bir rol oynayacaktır. Otoritesi olmadığı halde başkalarını etkileyen kişilere rahatlıkla rastladığımız gibi, otorite ile donatıldığı halde kişileri etkileyemeyen, dolayısıyla sonuç üretemeyen yöneticilere de rastlamak mümkündür. Yöneticilerin büyük bir bölümü de bu iki zıt durum arasında belirli noktalarda bulunacaklardır. Yönetimdeki bu önemine ve organizasyonların üst kademelerindeki ilişkilerdeki önemine rağmen, güç konusuna yönetim kitaplarında gereken yer verilmemiştir[5].

Organizasyonel çalışmanın temelinde işbölümü, ortak hareket ve işbirliği bulunmaktadır. Organizasyon şeması bu işbölümü sisteminin bir resminden ibarettir. Ancak önemli olan bu resim ile fiili uygulamaların birbirlerinin aynı olmasıdır. Oysa çoğu kez bunun tersi durumlarla karşılaşmaktadır. Organizasyon şemasının gösterdiği ilişkiler (formal ilişkiler) ile fiili ilişkiler birbirinden tamamen farklı olabilmekte veya otoriteye sahip görülenler ile güç sahipleri farklı olabilmektedir. Buradan çıkarılacak sonuç şudur:

- Bir defa organizasyon şeması sürekli olarak canlı tutulmalı yani revize edilmelidir. Bu organizasyonların dinamik oluşunun bir gereğidir. Aksi halde şemalar göstermelik olmaya mahkûmdur.
- İkincisi ise, bir organizasyonun işleyişinin temelinde etkileme olayı bulunmaktadır. Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek onların belirli davranışlarını göstermesini sağlayarak yerine getirmektedir. Yani yöneticilik, insanları belirli davranışları sevk edebilme sanatıdır. Yönetici bunu yapamıyorsa, yani iş yaptıramıyorsa yöneticiliğinden bahsetmek güç olacaktır. Halk dilinde herkesin yoğurt yemesinin farklı olması gibi, yöneticilerin iş yaptırmak için insanları (astlarını) etkileme yolları değişik olacaktır. Aşağıda bu konu ele alınacaktır.

Yönetim sorumluluğunu ilk defa yüklenenler, genellikle, bu yeni rollerinin öngördüğü kişilerarası ilişkilere uymakta zorluk çekmektedir. Bunlar verilerin analizi, çapraşık alternatiflerin ve çözümlerin bulunmasında başarılı olmalarına rağmen; seçtikleri çözüm yolunun (kararın) uygulanmasında sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Çünkü uygulama, başkalarını belirli davranışları göstermeleri veya belirli işleri yapmaları konusunda etkilemeyi, gerektirmektedir[6]. Organizasyon şemalarına bakarak organizasyondaki güç merkezlerini (power centers) görmek de mümkün değildir. Bu şemalar olsa olsa ancak gücün bir şekli olan otoritenin muhtemel dağılışını gösterebilir. Oysa güç daha geniş bir kavram olup, otoriteye ek olarak değişik şekillerde yöneticiler tarafından kullanılmaktadır.

Kısaca, organizasyonlar nasıl tanımlanırsa tanımlansın, sonuç itibariyle her organizasyon bir politik yapıdır. Dolayısıyla bu yapıda yer alan herkes bir etkileme süreci içindedir. Organizasyon mensuplarının başarısı da, etkileme sürecindeki başarılarına bağlıdır. Güç ve organizasyon içi politik ilişki ve düşünce, örgütsel yaşamın önemli bir gerçeğidir[7].

2. GÜÇ, KUVVET, OTORİTE ve ETKİLEME

Yönetim kitap ve makalelerin çoğunda bu kavramlar bazen eş anlamlı olarak kullanılmakta veya bazılarından hemen hiç söz edilmemektedir. Bu durum ise karışıklıklara neden olmaktadır. Oysa etkin bir analiz ve başarılı bir araştırma yapabilmek için bu kavramların anlamlarının açık hale getirilmesi gerektiğidir.

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir.

Güç (Power) nedir?

Bertrand Russel'a göre, "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır[8]. Güç, *başkalarını etkileyebilme yeteneğidir*[9]. Başka bir deyişle güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel (relational) bir kavramdır. Yani, güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder[10]. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirmeden, bir kişi için güçlüdür denemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir.

Güç kavram ve ilişkilerini daha açık halde tanımlayabilmek için, güç kavramı ile birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekir.

Güç alanı (domain of power) kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler.

Güç konusu (scope of power), kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

Güç alanı kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler.
Güç konusu, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.
Güç kaynakları, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar.

Güç kaynakları (power sources), kişinin gücünü nereden aldığını, başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar.

Dolayısıyla "A şahsı güçlüdür" demenin hiçbir anlamı yoktur. A'nın kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu) ve nasıl (güç kaynağı) etkilediğinin de belirtilmesi gerekir[11]. Görüleceği üzere güç, sosyal ilişkilerle ilgili bir özelliktir. Kişinin şahsına atfedilecek bir özellik değildir[12]. Bir kimse ancak başkaları ile ilişki halinde güç sahibi olabilir, yoksa boşlukta değil[13].

Kişinin başkalarını etkilemesi için, sahip olduğu güç kaynaklarını fiilen kullanması da şart değildir. Etkilenme durumunda olan kişi veya grupların, etkileyenin (yönetici, önder) bu kaynaklara sahip olduğunu algılaması yetecektir[14].

Tarihsel açıdan bakıldığında, güç kavramına olumlu ve olumsuz anlamlar yüklendiği görülecektir. Tarihteki bazı güçlü liderlerin davranışları gücün kötüye kullanılması, toplumların sömürülmesi, ezilmesi ve her türlü haklardan mahrum edilmesi gibi uygulamalara örnek olması yanında, diğer bazı liderlerin davranışları da bunun aksine, kendi toplumlarının gelişmesi, refah düzeyinin artması, barış içinde yaşamanın örnekleri olarak tarihe geçmiştir. Dolayısıyla "güç" kavramı da, yaşanan bu olayların etkisi ile, hem olumlu hem de olumsuz anlam taşıyan bir kavram olarak kullanılmıştır[15].

Burada önemli olan bir kavram olarak "güç" iyi veya kötü gibi bir anlam taşımaz. Önemli olan insanların bu gücü nasıl ve hangi amaçlar için kullandıkları konusudur. Yöneticilerden beklenen, sahip oldukları gücü, bilgi toplumunun ulaşmış olduğu insan hakları standartları çerçevesinde, yönetmiş oldukları kurumu daha ileriye ve daha başarılı olmaya götürecek şekilde kullanmalarıdır. Dolayısıyla gücü, iki tarafı da keskin bıçağa benzetmek uygun olur. Ancak arzulanan amaçlara ulaşmada, güç sahibi olmak gereklidir. Güç olmayınca, sadece idealizm işe yaramaz bir reçete olur. Üst düzeyde ve anlamlı amaçlara ancak güç yolu ile ulaşılabilir[16].

Bir kavram olarak "güç" iyi veya kötü gibi bir anlam taşımaz. Önemli olan insanların bu gücü nasıl ve hangi amaçlar için kullandıkları konusudur. Yöneticilerden beklenen, sahiboldukları gücü, bilgi toplumunun ulaşmış olduğu insan hakları standartları çerçevesinde, yönetmiş oldukları kurumu daha ileriye ve daha başarılı olmaya götürecek şekilde kullanmalarıdır. Dolayısıyla gücü, iki tarafı da keskin bıçağa benzetmek uygun olur.

İnsan topluluklarının hepsinde, küçük veya büyük olmalarına bakılmaksızın "güç" uygulaması vardır. Tarihte (hatta günümüzde dahi) örnekleri görüldüğü şekilde, bu güç bazen çok ilkel ve vahşice, eziyet yapma ve terör şeklinde, zorlama esasına dayanarak kullanıldığı gibi, çağdaş toplumlarda, özellikle toplumsal ve kamusal alanda gördüğümüz örneklerdeki gibi, kaynağı ve kullanış şekil ve şartları kurallara bağlanmış ve kurumsallaşmış olarak da kullanılmaktadır. Gücün bu önemi, "gücün beş doğal yasası" olarak adı verilen "yasa"larla vurgulanmak istenmiştir. Yukarıda belirttiğimiz Sabahat Bayrak çalışmasından alarak, bu yasaları kısaca şöyle ifade edebiliriz.

1. İnsan topluluklarında güç sürekli olarak bir boşluğu doldurur, gücün kullanılmaması kaotik bir durum yaratır
2. Güç kişiseldir ve bireye has bir özelliktir

3. Güç her zaman bir felsefe ve fikir sistemine dayanır, böyle bir dayanağı olmayan güç güvenilirliğini ve sürekliliğini koruyamaz
4. Güç organizasyonlar içinde uygulanır, organizasyonlar gücün uygulama alanlarıdır
5. Güç kavramı, her zaman bir sorumluluğu da beraberinde getirir. Sorumluluğu olmayan güç uygulaması, gücün sona ermesinin en kısa yoludur. Hatta Türkçe'ye **"güç yozlaşır ve çöker, mutlak güç mutlaka yozlaşır ve çöker"** şeklinde çevrilebilecek olan ve İngiliz tarihçi Lord Acton (1834-1902)'un ilk defa söylediği belirtilen "power corrupts and absolute power corrupts absolutely" deyişi[17], gücün kaynak ve kullanılışı ile ilgili bir tespit olarak belirtilebilir.

Görüldüğü üzere, güç, her tür ve büyüklükteki insan topluluklarında kaçınılmaz olarak mevcut olan önemli bir yönetim kavramıdır Bu kavram, konusu insan olan ve içinde insan bulunan her sistemde mevcut olan bir yönetim kavramıdır. Uluslararası ilişkilerden siyaset bilimine, sosyolojiden psikolojiye, tarihten antropolojiye, çatışma yönetiminden askeri hareket ve savaşlara kadar pek çok disiplin ve uygulamada en önemli kavram "güç" kavramıdır. Bizi burada ilgilendiren, işletme organizasyonları içinde cereyan eden yönetim olayının önemli bir kavramı olarak güç ve güç uygulamalarıdır.

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi, bir kimsenin, başka birinin öneri, istek, arzu, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür.

Etkileme (influence) nedir?

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi, bir kimsenin, başka birinin öneri, istek, arzu, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda, öneride bulunan veya emir – talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer öbür kişi(ler) bu istek veya talimat doğrultusunda davranırlarsa, talimatı veren kişi güçlü sayılacaktır[18]. Dolayısıyla, etkileme bir kişinin davranışları ile (talimat vermek vs) başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği (talimata göre hareket etme vs) sürecin adıdır[19]. Yukarıdaki cümlelerde geçen "istek" ve "öneri" terimleri ile güç arasındaki ilişkiyi biraz netleştirmekte yarar vardır. Organizasyon konusunu işlerken, "emir-komuta" ve "kurmay" fonksiyon ve organlardan söz etmiştik. Şimdi burada şu soru sorulabilir: Bir organizasyonda kurmay görev yapan bir çalışanın bağlı olduğu yöneticiye verdiği bir öneri kabul edilip yönetici tarafından uygulamaya aktarılırsa, bu kurmay personel amiri olan yönetici üzerinde bir güç uygulaması yapmış olur mu? Bu sorunun cevabı evettir. Çünkü gücün tanımı, başkalarını kendi önerdiği yönde davranışa sevk edebilmektir. Ast pozisyondaki bir çalışan da pekala üst pozisyondaki bir yöneticiyi yaptığı önerisi etkileyebilir. Burada kurmay personelin sahip olduğu güç kaynağı uzmanlığı ve bilgisidir. Kaldı ki kurmay fonksiyonu olan çalışanlardan beklenen, üst kademe için öneriler geliştirmektir. Bu örnekle belirtmek istediğimiz bir diğer husus da, organizasyonlarda etkileme olayının sadece üstten asta doğru olmadığıdır. Günümüz bilgi toplumunda ve küresel rekabet ortamında, organizasyon kademesi farklılığından (hiyerarşik farklılıktan) güç alma ve etkileme uygulamaları, yerini zaten, hangi kademede olursa olsun uzmanlık ve bilgiye sahip olma esasına bırakmaktadır.

Başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını daha kolaylıkla etkileyecektir.

Güç kavramı ile etkileme kavramı birbirine çok yakındır. Bu nedenle aralarındaki sınırı çizmek genellikle güçtür. Ayrıca bu iki kavramın birbirini destekler oluşu, aralarındaki ayrımı belirtmeyi daha da güçleştirmektedir[20]. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını daha kolaylıkla etkileyecektir.

Otorite (yetki) nedir?

Yönetim konusunun en çok tartışılan kavramlarından birisi otorite kavramıdır. Bu kavram ayrıntılı olarak Max Weber tarafından tartışılmıştır. Weber'e göre otorite, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır. Çünkü bunlara göre üstlerin bu tür talimat vermeye yasal (legitimate) hakları vardır ve astlar için bu talimata uymamak yasal değildir[21].

H. Fayol ise otoriteyi "emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü (yaptırım uygulama gücü)" olarak tanımlamıştır.

Sonuç olarak göre, otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının (astların) davranışlarını belirleme ve yaptırım uygulama hakkıdır. Bu hak o kişiye, o mevkii işgal ettiği için verilmiştir. Hak o mevkie bağlıdır. O mevkii kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır. Bu anlamda, otorite *formal otorite*dir[22]. Kişiye kişilik özelliklerinden dolayı değil, fakat organizasyon içinde işgal ettiği pozisyon nedeniyle verilmiştir. O kişi bu pozisyondan ayrıldığında formal otoritesi de sona erer. Türkçemizdeki "mahkeme kadıya mülk olmaz" deyimi, formal yetki kullanımı ile ilgili uygulamanın güzel bir örneğidir. Kadı'nın (yeni terimlerle yargıç'ın) otoritesi mahkemedeki görevi devam ettiği sürece geçerlidir. Mahkemedeki görevinden ayrıldığında, formal otoritesi de sona erer.

Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının (astlarının) davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu hak o kişiye o mevkiyi işgal ettiği için verilmiştir. Hak o mevkiye bağlıdır. O mevkiyi kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır. Bu anlamda otorite formal otoritedir.

Otorite konusu ile ilgili bir diğer yaklaşım "Kabul Teorisi" olarak bilinen C. Barnard tarafından geliştirilen yaklaşımdır. Barnard'a göre bir kimsenin otoriteye sahip olması, üst kademenin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil, fakat o kişinin astlarının verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir. Kabul Teorisi olarak bilinen ve iletişim ile otoriteyi ilişkilendiren bu görüşe göre, bir yönetici ancak astları kendisinin verdiği emirleri (mesajları) kabul edip gereğini yapıyorlarsa, otorite sahibidir. Yöneticiye üst kademe tarafından bu hak verilmiş bile olsa, bunun uygulamaya konabilmesi astların kabulüne bağlıdır[23].

Görüleceği üzere, otorite, ancak bir güç kullanım şeklidir. Formal otorite, başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç kaynağıdır[24]. Daha genel bir deyişle, **otorite gücün kurumlaştırılmış ve meşrulaştırılmış bir kaynağıdır.** Güç, otoriteyi de içeren daha geniş bir kavramdır. Çünkü örneğin, formal otoritesi olmadan da bir kişinin başkalarını etkilemesi mümkündür. Dolayısıyla otorite, güç kaynaklarından sadece, fakat çok önemli, birisidir[25].

Bazen, bir yöneticinin, formal otoritesi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak çalışanlarını etkilemesi "informal otorite" veya "gayri – resmi otorite" olarak da adlandırılmaktadır. Ancak bu kavramla daha çok kişinin şahsına bağlı kaynakları kullanması (bilgisi, tecrübesi vs.) ifade edilmektedir. Dolayısıyla informal otorite ile güç kavramı eş anlamlı değildir. İnformal otorite de, formal otorite gibi bir çeşit güç kaynağı olarak düşünülmelidir.

Kuvvet (force) nedir?

Yönetimle ilgili bir diğer kavram da kuvvet kavramıdır. Kuvveti, gücün uygulanmış şekli, yaptırım olarak tanımlamak mümkündür[26]. Aralarındaki en önemli fark şudur. Güç'te, yöneticinin istek ve talimatına riayet edilmektedir. Yani A'nın verdiği talimat (veya daha yumuşak bir ifade olacaksa, A'nın gösterdiği istek) uyarınca B davranış göstermektedir. Oysa kuvvet'te B, A'nın talimatına uymamakta

fakat A'nın fiilen uyguladığı önlemler (kuvvet), yaptırım karşısında uymak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kuvveti de, gücün bir çeşit ifade şekli olarak görmek mümkündür.

Kuvveti, gücün uygulanmış şekli, yaptırım olarak tanımlamak mümkündür

Yukarıdaki kavramlar birbirleri ile yakından ilgilidir. Bunlardan en kapsamlı olanı güç kavramıdır. Geleneksel olarak otorite, organizasyonlardaki tek güç kaynağı olarak görülmüştür. Oysa bugün otoritenin, ancak gücün bir kaynak çeşidi, kurumsallaştırılmış bir kaynağı olduğu kabul edilmektedir[27]. Etkileme ise gücün uygulanmasına imkân veren süreçtir. Zaman zaman güç ve etkileme de eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Kuvvet ise, gücün fiili ifadesi, etkilemenin fiili yaptırım şeklinde gerçekleştirilmesidir.

Kitabımızın Dördüncü Bölümü'nde sözünü ettiğimiz yeni yönetim kavram ve teknikleri özellikle bu güç ve yetki konusu ile yakından ilgilidir. Çünkü hiyerarşik organizasyon modellerinden organik şebeke ve takım bazlı organizasyon modellerine geçtikçe formal otoritenin yani mevki yetkisinin önemi azalmakta, bunun yerine güç kavramı ve otorite dışındaki başka güç kaynakları önemli hale gelmektedir. Özellikle bilgi üretiminin esas olduğu işletmelerde örneğin güç kaynağı mevki otoritesi değil fakat uzmanlık bilgisi olmaktadır.

Yöneticilerin güç kaynakları nelerdir? Bir yönetici hangi kaynaklardan yararlanarak başkalarını etkileyebilir. Bu konuyu aşağıda ele alacağız.

3. GÜÇ KAYNAKLARI

Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir.

Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar arasında işletme yönetimi alanında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır[28]. Bu sınıflamaya göre yöneticinin (veya liderin) gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır:

3.1. Zorlayıcı güç (coercive power)

Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Bir toplumda, üyelerden birisinin sahip olduğu ve diğer grup üyelerini korkutan her şey, buna sahip olan üye için bir güç kaynağıdır. Bu kaynak fiili güç kullanımından, silah (veya başka araç) kullanmaya ve organizasyonlarda yöneticilerin, işe son verme, başka göreve atama, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır.

3.2. Yasal güç (legitimate power)

Bu güç kaynağı, izleyicilerin (çalışanların), liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa (izleyiciler tarafından), o kademelerde bulunan yöneticilerin astlarından belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir[29]. Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri, üst kademenin böyle istekte bulunmaya hakkı olduğunu, bunun meşru olduğunu kabul etmeleri söz konusudur. Bu mecbur hissetmenin çeşitli nedenleri olabilir. Bir toplumdaki kültürel değerler bunu etkileyebilir (yaşlıların sözünün dinlenmesi), belirli bir organizasyona veya gruba katılma, bu organizasyonun ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal

yetkisi olduğu varsayılan kişi belirli bir grubu temsilen seçimle gelmiş olabilir[30]. Bu gibi nedenlerle, kişiler belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir. Örneğin bir işletmeye yeni giren bir çalışanın, amirinin kendisinden bazı işleri yapmayı istemesine hakkı olduğunu kabul etmesi, yasal yetkiye bir örnektir. Buradaki "yasal"lık hukuki anlamda bir kanuni zorunluluktan çok, ast durumundaki çalışanın üstün karar verme hakkı olduğunu kabul etmesi ile ilgilidir. Geleneksel toplumlarla modern toplumların yasal güç konusundaki anlayışları da farklıdır.

3.3. Ödüllendirme gücü (reward power)

Eğer yönetici, lider veya bir topluluktaki üyelerden birisi, kendi topluluğundaki başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme, motivasyon konusunda ayrıntılı olarak açıkladığımız gibi, çeşitli şekillerde olabilir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır. Eğer bir yönetici, astları hakkında bu konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir güç kaynağına sahip demektir.

3.4. Benzeşim gücü ve karizmatik güç (referent power)

Bu güç kaynağı doğrudan yönetici veya liderin kişiliği ve kişilik özellikleri ile ilgilidir. Liderlik olayının temel özelliklerinden birisi olan, liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişilik özellikleri ve davranışları ile ilgilidir[31].

Bilindiği üzere karizma (charisma) çekiciliği (attractiveness) ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeni ile (örneğin görünüşü, konuşması, sesi, kültürü vs) diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yapabilecektir. Bu özellikleri, bu kişilere, grup üyelerini etkileme, onları belirli yönlerde davranış içine sevke edebilme, imkânı verecektir.

Yönetici veya liderin astlar için çekici olması, astları, kendilerini lidere benzetmeye, liderleri, ile ortak yönlerini bulmaya itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.

3.5. Uzmanlık gücü (expertise power)

Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını ve etrafındaki diğer yöneticileri kolaylıkla etkileyebilecektir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güç kaynağını kullanan bir grup olarak kabul edilir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel emir – komuta personelini daha kolaylıkla etkileyecektir. Ayrıca bir amirin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkânını artıracaktır.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, yöneticilere güç sağlayan kaynaklarla ilgili yukarıdaki sınıflamaya ek olarak, başka sınıflamalar da geliştirilmiştir. Örneğin Carzo ve Yanouzas'a göre başlıca güç kaynakları şunlardır[32].

a) **Politik manevralar veya örgütte politika yapmak:** Organizasyon üyeleri organizasyon içinde çeşitli koalisyonlar, birliktelikler kurarak, gruplar oluşturarak (alliances) ve otoritesi olan mevkilere (pozisyonlara) gelmeye çalışarak veya güçlülük ifade ettiği düşünülen örgütsel unvanları almakla güçlerini artırabilirler.

b) **Örgütsel kaynaklar:** Kişinin işgal ettiği kademeye bağlı olan formal yetkiye ek olarak kişinin örgüt içindeki yeri, karar merkezlerine veya yetkili kişilere yakınlığı, bilgi ve haber akış

(information) sistemine yakınlığı, yaptığı işin önemi vs. gibi hususlar ayrı ayrı önemli bir güç kaynağı olabilirler.

Kişinin işgal ettiği kademeye bağlı olan formal yetkiye ek olarak kişinin örgüt içindeki yeri, karar merkezlerine veya yetkili kişilere yakınlığı, bilgi ve haber akış (information) sistemine yakınlığı, yaptığı işin önemi vs gibi hususlar ayrı ayrı önemli bir güç kaynağı olabilirler.

c) **Kişisel kaynaklar:** Bu grup esas itibariyle yukarıda sözü edilen karizma, uzmanlık gücü ve benzeşim gücü ile ilgilidir.

d) **Grup kaynakları:** Belirli gruplara üye olma, hatta önemli (güçlü) kişilerle dost olma[33] veya onlarla beraber görünme, kişiye başkalarını etkileme imkânı, yani güç sağlayabilir.

Yöneticiler bu çeşitli kaynaklardan elde ettikleri güç ile örgütteki personelin (astlarının, meslektaşlarının ve üstlerinin) davranışlarını etkilemeye çalışacaklardır. Dolayısıyla yöneticiler, güç ile ilgili olarak kendilerine sürekli şu soruları sormalıdırlar[34].

- Sahip olduğum güç kaynağı nelerdir?
- Sahip olabileceğim başka kaynaklar var mıdır?
- Varsa, bu kaynakları nasıl elde edebilirim?
- Sahip olduğum kaynaklar kimleri ilgilendirir? Gücümün alanı ve konusu nedir?
- Beni, sahip olduğum kaynakları kullanmaktan alıkoyacak unsurlar nelerdir?

Organizasyonların esas itibariyle politik bir yapı olduğunu yukarıda belirtmiştik. Bunun önemli bir sonucu, organizasyon mensuplarının, en azından bir kısmının, güç kazanmak ve sahip oldukları gücü daha da artırmak için çeşitli şekillerde gayret göstermeleridir. Bu durum, örgüt içindeki güç mücadeleleri, örgüt içi politika yapmak ve politik manevralar gibi, yönetim kitaplarında pek ele alınmayan konuların önemini artırmaktadır.

Güç kaynakları ile ilgili bir başka sınıflama, organizasyon yapısından ve kişisel özelliklerden kaynaklanan güç olmak üzere iki kaynağa dayanan sınıflamadır[35].

Gücün örgütsel kaynakları olarak şunlar vurgulanmıştır. Örgüt içindeki pozisyon ve sahip olunan formal yetki, bilgi ve diğer kaynaklara ulaşma ve kontrol edebilme imkanının varlığı, çalışılan birimin organizasyon için kritik önemde bir birim olması, belirsizlikleri ortadan kaldıracak ve kritik sorunları çözecek bir rolü oynamak, yeri değiştirilemeyecek bir pozisyonu işgal ediyor olmak, işletmeye ilişkin bazı gizli ve önemli bilgilerin oluştuğu bir birim içinde çalışmak,

Kişisel güç kaynakları olarak vurgulananlar da şunlardır: çalışma enerji ve azmi,diğer çalışanları dinleme ve anlama becerisi, sorunları çözmede esneklik ve değişik yolları izleyebilme, gerektiğinde ast ve ekip adamı olma yeteneğini gösterme, tartışma ve çatışmadan çekinmeme, görüşlerinde net ve katı olma, daha güçlü ve etkili kişilerle olan yakınlığı.



MESUT YAVUZ

4. ÖRGÜT İÇİ GÜÇ MÜCADELELERİ ve POLİTİKA

Örgütsel davranış konusunda, üzerinde en az durulan konulardan birisi de, örgüt üyeleri arasındaki güç artırma mücadelesi ve örgüt içi politika konusudur. Kanımızca bir yönetim ve örgütsel davranış kitabının bu önemli konuya dokunmaması büyük bir eksikliktir. Zaleznik'in belirttiği gibi, organizasyonlara hangi gözle bakılırsa bakılsın, hangi anlam verilirse verilsin, sonuç itibariyle her organizasyon politik bir yapıdır. Başka bir deyişle organizasyon adı verilen yapı içinde kişiler (örgüt üyeleri) çeşitli yol ve metotlarla birbirlerini etkilemek ve kendi amaç (bazen kişisel çıkarları) doğrultusunda belirli yönde davranışa sevk etmek, kendi görüşlerinin veya örgüt sorunları için kendi çözüm önerilerinin kabulünü sağlamak çabası içindedirler. İşte örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları örgüt içi politikayı (organizational politics) oluşturmaktadır. Örgüt içi politika, açık veya kapalı olarak, çalışanların güç kazanmak yani başkalarını etkileme imkanı sağlayacak kaynakları, imkanları ve fırsatları elde etmek ve bunun için çeşitli yol ve taktikleri kullanmaktır. (Türkçemizde "politika" terimi ile, İngilizce'deki "politics" ve "policy" olarak ayrı ayrı anlamı olan iki kavramı ifade ediyoruz. Güç konusu ile ilgili olarak burada kullandığımız "politika" terimi "politics" anlamında ve örgüt içinde kişilerin güç mücadelelerini, çatışmalarını, birlikler kurmalarını vs. anlatan terimdir. "Policy" ise, bir kurumun uzun vadeli amaçlarını belirleyen, izleyeceği yolu çizen bir strateji ile ilgili karardır.)

Organizasyonlara hangi gözle bakılırsa bakılsın, hangi anlam verilirse verilsin, sonuç itibariyle her organizasyon politik bir yapıdır.

Örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları örgüt içi politikayı (organizational politics) oluşturmaktadır.

Örgüt içi politikanın bu tanımını biraz daha açarsak, örgüt içi politika, bir örgüt içinde çalışan çeşitli açılardan farklı (otorite, amaç, kişilik vs) fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, amaçların, yol ve yöntemlerin ve süreçlerin belirlemesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasına kendi görüşlerini hâkim kılmak veya kendi kişisel çıkarları (bireysel ihtirasları dahil) için, sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme sürecidir denilebilir[36]. Şüphesiz böyle bir tanım, bu tür sürecin önceden ayrıntısı ile tasarlanan bir süreç olduğu anlamına gelmez. Nitekim bir toplantıda, örneğin, her departman yöneticisi, kendi görüşünün organizasyon için en yararlı görüş olduğuna inanarak bunu savunabilir ve başkalarını etkilemeye çalışabilir.

Örgüt içi politikanın "iyi" veya "kötü" bir olay olarak değerlenmesi ayrı şeydir, bunun örgüt içinde oluşan önemli bir sosyal ve davranışsal olay, bir örgütsel realite, olarak değerlenmesi başka bir şeydir. Biz esas itibariyle bu ikinci husus üzerinde duracağız. Bu sosyal ve davranışsal olayın sonuçları örgüt açısından yararlı (functional) ve yararsız (dysfunctional) olabilir[37]. O zaman bu sonuçlara göre iyi veya kötü damgası vurmak mümkün olabilir. Ancak gerçek olan bir şey varsa, o da örgütlerde politik davranışların kaçınılmaz olduğudur[38].

Örgüt içi politika, bir örgüt içinde çalışan çeşitli açılardan farklı (otorite, amaç, kişilik vs) fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, amaçların, yol ve yöntemlerin ve süreçlerin belirlemesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasına kendi görüşlerini hâkim kılmak için, sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme sürecidir.

Örgüt içi politikanın "iyi" veya "kötü" bir olay olarak değerlenmesi ayrı şeydir, bunun örgüt içinde oluşan önemli bir sosyal ve davranışsal olay, bir örgütsel realite, olarak değerlenmesi başka bir şeydir.

Yukarıdaki tanım dışında örgüt içi politika ile ilgili olarak başka tanımlara da rastlanabilir. Örneğin "örgüt içinde en kısa yoldan ilerleyebilmek için gerekeni yapma" da bazen örgüt içi politika olarak tanımlandığı gibi[39], bazen "...örgüt üyelerinin yetenek ve performanslarına ek olarak mesleki

gelişmelerini hızlandırmak ve örgüt içinde daha fazla güç kazanmak için gösterdikleri davranışlar demeti olarak da tanımlanmaktadır[40].

Bütün bu tanımların en önemli yanı, örgüt içi politika ile güç arasındaki yakın ilişkiyi vurgulamalarıdır. Başkalarını etkileyerek iş gördürmek durumunda olan yöneticinin çeşitli güç kaynaklarını kullanması, bunlara daha fazla sahip olmaya çalışması normal karşılanmalıdır. Önemli olan yöneticinin bunu bilincinde olması ve kullandığı kaynakların sınırlarını, ahlaki ve etik sonuçlarını değerlemesidir.

Yöneticilik, netice itibariyle bir etkileme olayıdır. Yöneticiler güçlerini daha fazla artırmak ve örgüt içi politikada daha başarılı olabilmek için çok çeşitli yollara başvurmaktadırlar. Yöneticileri bu tür davranışları göstermeye sevk eden kişisel veya organizasyon yapısına ve koşullara ilişkin nedenler olabilir. Kişisel nedenler arasında ihtiras, yükselme arzusu, önemli sayılma ve daima önde olma arzusu, gizli amaçlar, sorunları çözmede kendisinin en geçerli bilgiye sahip olduğuna inanma sayılabilir. Organizasyona ve koşullara ilişkin nedenler olarak başında bulunduğu örgüt biriminin veya çalışma ekibinin çıkarlarını korumak, örgütün amaçlarına ulaşmak, reorganizasyon veya örgütsel çalışmaları, üst kademe yönetiminin desteğini almak sayılabilir[41]. Bu ve benzeri diğer nedenlerle ortaya çıkan örgüt içi güç mücadelesi, gücü arttırma yolları ve bunların etkinlikleri farklı yazarlar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve araştırılmıştır. Biz burada örnek olarak birkaçı üzerinde duracağız.

Yöneticilik, netice itibariyle bir etkileme olayıdır.

DuBrin'e göre yöneticilerin güçlerini artırmak üzere kullandıkları başlıca yollar şunlardır[42]:

- Daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkileri (koalisyonlar) kurmak. Diplomaside olduğu gibi iş hayatında da yöneticilerin bu tür ilişkiler kurmasının kaçınılmaz olduğu ileri sürülmektedir[43]
- Benimse ve parçala. Bu yol daha çok Makyavelist ilkelerle ilgilidir
- Parçala (böl) ve yönet
- Gizli ve önemli bilginin manipülasyonu
- Çabuk ve önemli bir sonuç göstermek. Özellikle kısa dönemli işlerle ilgili bu yol, yöneticinin gücün artırmasına yardım eder
- Başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirmek
- Fabianism – kesin olarak herhangi bir tarafa bağlanmaktan kaçınma
- Kademe kademe ve sonuç alarak ilerleme
- Durumun iyileşmesi için önce kötüleşmesi gerekir yolu. Belirli konular ancak kriz noktasına geldikten sonra ilgili kişi veya grupların etkilenmeye hazır olmaları
- Önerileri dikkatli ve tedbirli (caution) olarak değerlemek

N. Martin ve J. Simms'e göre pek çok yönetici aşağıdaki güç taktiklerini kullanmaktadır[44].

- Önerileri dinlemek, fakat dikkatli bir şekilde değerlemek
- Organizasyonun üst ve alt kademelerindekilerle koalisyonlar (birlik, grup) oluşturmak
- Manevra yeteneğini korumak, dolayısıyla herhangi bir konuya kendini tam olarak yöneltmemek
- İletişimi kontrol etmek
- Tavizci davranmak
- Olumsuz zamanlama (negative timing) yapmak. Beğenmediği fikir ve önerileri, reddedilmeleri en muhtemel zamanlarda tartışmaya koymak
- Kendine güvenini göstermek; verdiği kararın doğruluğu hakkında şüpheli bile olsa, verdiği karar en etkin kararmış gibi davranmak
- Daima bir amir olarak davranmak

Bu ve benzeri güç artırma ve koruma yolları ile ilgili olarak özellikle Robert Miles uzun bir liste vermektedir[45]. Bunun ayrıntısına girmeden, sadece ilginç olan bazıları, yukarıdakilere ek olarak ayrıca şöyle belirtilebilir:

- Bürokratik oyunculuğa (gamesmanship) dalmak, yani bürokratik engeller yaratmak veya bu engellerden kaçınılmasını sağlamak
- Kendi faaliyetlerini organizasyon için kaçınılmaz yapmak
- İstekli ve hırslı astları arasında rekabet yaratmak
- Belirsizlikler yaratmak
- Başkalarına, belirli konularda ısrar ettikleri takdirde, kaybedecekleri şeylerin neler olduğunu belirtmek
- Kendi görüşlerini kuvvetlendirmek için araştırma sonuçlarından yararlanmak
- Belirli bilgiye, kişiye veya aletlere ulaşımı sınırlamak
- Kaynakları kontrol etmek (finansal, maddi vs)
- Muhtemel muhalefeti nötralize etmek ve bunun için örgüt içinde değişiklikler yapmak
- Yıpratılması güç bir kişilik oluşturmaya çalışmak
- Organizasyonda yetiştirici – şakirt (yetiştirilen/usta/çırak) ilişkileri geliştirmek

Uygulamadaki yöneticilerin kariyerlerinin değişik zamanlarında, bilinçli bir şekilde veya önceden ayrıntılı olarak üzerinde düşünmeden bu yollardan bazılarını veya bunlara benzer daha başkalarını kullandığı da söylenebilir.

Bu durum bazen klikleşme, gruplaşma (turfism) olarak adlandırılan ve organizasyonun misyon ve amaçlarından, kişilerarası veya departmanlar arası güvensizlik ve çekişmeler yüzünden uzaklaşılması olarak adlandırılmaktadır. Adeta her yönetici, kendi gücünü kullanabileceği kendi "oyun alanları"nı yaratmaktadır. Kıskançlık, düşmanlık, korku, çekişme, çekememe, sabote etme, körü körüne koruma, benim adamım – senin adamın vb. durumlar organizasyonlardaki güç mücadelelerinin en çok rastlananlarıdır[46]. Ancak böyle bir durumu, ilk bakışta, iyi veya kötü olarak nitelendirmek mümkün değildir. Önemli olan izlenen her yolun organizasyon açısından fonksiyonel (organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesine yardım eden) veya disfonksiyonel (organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesini önleyen, organizasyonu amaçlarından uzaklaştıran) sonuçlar yaratıp yaratmadığıdır[47].

Örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından birinin "güç" olduğu şüphesizdir. Bazılarına göre, eğer yönetici kendisini güçsüz hissederse yukarıdaki yollara (taktiklere) daha çabuk ve kolaylıkla başvuracaktır[48].

Bu arada yönetim literatüründe "örgüt – içi rekabet" veya "dâhili rekabet" - internal competition adı verilen bir kavram ve uygulamaya da değinmek gerekir. Örgüt – içi rekabet, işletme yönetiminin bilinçli olarak planlayıp uyguladığı bir yönetim aracıdır. Özellikle büyük işletmelerde rastlanan bu uygulama, bu işletmeleri katılıktan (inertia) kurtarmak ve esnek tutmanın bir yolu olarak görülmektedir[49]. Organizasyonda belli kademedeki çalışanlar arasında rekabet ortamı yaratmak, insanların direkt olarak rekabet tehlikesi ile karşılaştıklarında daha fazla çalışmak ve ekip çalışması yapmak şeklindeki davranış özelliğinden yararlanmayı amaçlamaktadır. Burada önemli olan bu rekabetin örgüt açısından yararsız hale gelmeyeceği (dysfunctional) bir dozda tutulmasıdır. Bu da üst yöneticinin sorumluluğundadır.

Örgüt – içi rekabet, işletme yönetiminin bilinçli olarak planlayıp uyguladığı bir yönetim aracıdır. Özellikle büyük işletmelerde rastlanan bu uygulama, bu işletmeleri katılıktan (inertia) kurtarmak ve esnek tutmanın bir yolu olarak görülmektedir.

Yukarıda sözü edilen güç artırma yolları, şu veya bu şekilde, daha önce bahsettiğimiz güç kaynakları ile ilgilidir. Bu yollarla sahip olduğu güç kaynaklarını kuvvetlendiren yönetici başkalarını etki-

leme imkânlarını da artırmış olacaktır. Organizasyonların bir labirent olarak incelenmesi, bu otorite – güç – etkileme ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Bir organizasyonda, insanlar arasında uzun vadede herkes için en uygun ve geliştirici karşılıklı ilişki her iki tarafın da birlikte kazançlı olacağı kazan – kazan (win – win) türü ilişkilerdir. Bu tür bir kişilerarası ilişki esasında bir yaşam felsefesidir[50]. Özellikle lider, mentor, koç (coach), kolaylaştırıcı (facilitator) gibi yönetici (manager) kavramı yerine kullanılmaya başlanan kavramların ana fikri bu kazan – kazan anlayışıdır. Formal otoritenin yerine geçen "kazanılmış otorite" (earned authority) anlayışının da temelinde bu felsefe vardır. Öte yandan Toplam Kalite anlayışının örgütsel performans için vurguladığı kavramlardan birisi olan "güven - trust" kavramı da bu kazan – kazan felsefesi ile yakından ilgilidir.

Bu açıklamalardan çıkarılabilecek en önemli sonuçlardan birisi, yönetici rolünü oynayanların sahip oldukları güç ve bunun kaynakları hakkında bilinçlenmeleridir. Ayrıca, belirli kademelerde ve işlerde ne tür bir güç kaynağının etkin olduğunu araştırmak, başarılı yöneticilerin hangi güç kaynaklarını nasıl kullandıklarını belirlemek, güç artırmaya yönelik çeşitli davranışların organizasyonun etkinliğini nasıl etkilediğini görmek ve gücün bazı yöneticiler tarafından neden ve nasıl kötüye kullanıldığını anlamak bu açıklamalardan çıkarılabilecek diğer önemli sonuçlardandır[51]. Nihayet çıkarılabilecek son bir sonuç da, hiçbir yöneticinin organizasyon üyelerinin güç artırmaya yönelik davranışlarını hiçbir zaman tam olarak ortadan kaldırmaya muktedir olamayacağıdır[52].

5. TARTIŞMA SORULARI

- Yöneticilikte "manipülasyon"un yeri var mıdır?
- İnsanları etkileyemeyen, güçsüz fakat yetkili bir yönetici başarılı olabilir mi?
- Organizasyonlar insanlardan oluştuğuna göre, güç mücadelesi olmayan bir organizasyon düşünülebilir mi?
- "Yetki verilmez, alınır" sözünün anlamı nedir? Bu söz doğru mudur?
- İyi bir yönetici olmak için yaş faktörü mü, yoksa bilgi ve performans mı önemlidir?
- Teknik açıdan çok kuvvetli, insan ilişkileri zayıf bir yönetici mi, yoksa teknik açıdan çok zayıf, fakat organizasyon içi politika ve amirlerle ilişkilerde çok başarılı bir yönetici mi daha başarılı sayılacaktır?
- Bir yöneticinin astlarını etkilemekte kullanması gereken en önemli araç ne olmalıdır?
- Çalışanlarla yakın ve şahıs i düzeyde ilişki kurmak yöneticinin otoritesini azaltmaz mı? Yöneticinin astları ile arasına mesafe koyması gerekmez mi?
- Bir yönetici, tüm nitelikler itibariyle kendinden daha üstün olan astlarını yönetebilir mi? Bunları nasıl etkiler?
- Disraeli'ye atfedilen "...insanları başarıyla yönetmenin en kestirme yolu onları devamlı aldatmaktır..." sözünün anlamı nedir?
- Bir kişi, amirinin kendisini ezmeye ve baskı uygulamaya başladığını fark ettiğinde ne yapmalıdır? Otoriteye boyun mu eğmeli yoksa açıkça itiraz edip baş mı kaldırmalıdır?
- Zaman zaman, danışman veya müşavir durumunda olanların, uygulayıcılara bazı işlerin nasıl yapılması gerektiğini söylemeleri doğru mudur? Bu konularda muhakkak amir onayını almak gerekir mi?
- Olacak işi sonraya bırakan, olmayacak işi öne alan yöneticiye ast olara nasıl davranılmalıdır?

DİPNOTLAR

1) Richard MOWDAY; "**The Exercise of Upward Influence in Organizations**", Administrative Science Quarterly, March 1978, Vol: 23, No. 1, s. 137.
2) Arthur KURILOFF; **Reality in Management**, McGraw Hill, 1966, s.203.
3) John P. KOTTER; "**Power, Dependence and Effective Management**", Harvard Business Review, July-August, 1977, Vol: 55, No. 4, s. 126.
4) Andrew PETTIGREW; **The Politics of Organizational Decision Making;** Tavistock, 1973, s. 25.
5) Rosemary STEWART; **The Reality of Organizations**, Doubleday and Company, 1972, s. 127.
6) John P. KOTTER; **Power in Management**; AMACOM, 1979, s. 5.
7) Abraham ZALEZNIK, "**Power and Politics in Orgaizational Life**", The McKinsey Quarterly, Vol: VII, No. 4, s. 57., ve Charles HANDY; Inside Organizations; Penguin Books; 1999, s. 115.
8) Edwin FLIPPO; **Management: A Behavioral Approach**, 2nd Ed., Allyn and Bacon, 1970, s. 224.
9) James STONER; **Management,** Prentice – Hall, 1978, s. 226.
10) Rocca CARZO and John YANOUZAS; **Formal Organization: A Systems Approach,** Irwin, 1967, s. 186.
11) Lawrence HREBINIAK; **Complex Organitazions**, West Publishing Co., 1978, s. 175.
12) Andrew PEDIGREW; aynı eser, s. 26.
13) Peter BACHRACH and Morton BARATZ; **Power and Poverty: Theory and Practice**, Oxford University Press, London, 1970, s. 19.
14) Howard CARLISLE; **Management: Concepts and Situations**, Science Research Associates, Chicago, 1976 s. 361.
15) Sabahat BAYRAK; **"Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-1",** Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt.5,sayı.2, 2000, s. 24
16) Aynı eser, s.26
17) **http://www.bartleby.com/66/9/2709.html**
18) David R. HAMPTON, Charles SUMMER and Ross WEBBER; **Organizational Behavior and the Practice of Management**, 3rd Ed., Scott, Foresman and Company, Glenview, 1978, s. 49.
19) Richard SIMMONS; **Managing Behavioral Process: Applications of Theory and Research**, AHM Pub. Corp. Arlington Heights, Illinois, 1978, s. 54.
20) Peter BACHRACH and Morton BARATZ; aynı eser, s. 31.
21) Stephan ROBBINS; **The Administrative Process: Integrating Theory and Practice,** Prentice – Hall, 1976, s. 238.
22) Burt SCANLAND and Bejard KEYS; **Management and Organizational Behavior**, John Wiley, 1979, 142.
23) Theo HAIMANN, William SCOTT and Patrick CONNOR; **Managing the Modern Organization**, 3rd Ed., Houghton-Mifflin Co., 1978, s. 143.
24) James STONER; aynı eser, s. 266.
25) Dalton McFARLAND; **Management: Foundations and Practices**, 5th Ed.; Macmillan Pub. Co., 1979, s. 356.
26) Petier BACHRACH and Morton BARATZ; aynı eser, s. 27.
27) Herbert HICKS and Ray GULLETT; **The Management of Organizations**, 3rd Ed., McGraw Hill, 1976, s. 351.
28) Y. K. SHETTY; "**Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis**"; Journal of Management Studies, May 1978, Vol: 15, No: 2, s. 176.
29) Bernard DEITZER, Karl SHILLIFF and Michael JUCIUS; **Contemporary Management Concepts**, Grid Publishing Inc., 1979, s. 197.
30) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, 7th Ed., McGraw Hill, 1995, s. 392.
31) Y. K. SHETTY; aynı eser, s. 177.
32) Rocco CARZO and John YANOUZAS; aynı eser, s. 198.

33) Edwin FLIPPO; aynı eser, s. 226.

34) Thomas CLARY and Robert LUKE, Jr.; "**Organizational and Individual Power**", Contemporary Readings in Organizational Behavior, 2nd Ed. (Editor: Fred LUTHANS, McGraw Hill, 1977) içinde, s. 320.

35) David A. BUCHANAN and Richard J. BADHAM; **Power, Politics, and Organizational Change; 2nd Ed.**, Sage Publications, 2009, s.47

36) Robert H. MILES; **Macro Organizational Behavior**, Goodyear Pub, Co., 1980, s. 154.

37) Robert ALLEN ve diğerleri; "**Organizational Politics – Tactics and Characteristics of Its Actors**", California Management Review, Fall 1979, Vol: XXII, No. 1, s. 82.

38 Rosemary STEWART; aynı eser, s. 129.

39) Fred LUTHANS; aynı eser, s. 404.

40) Andrew DuBRIN; **Fundamentals of Organizational Behavior, An Applied Perspective**, 2nd Ed., Pergamon Press, Inc., N. Y. 1978, s. 154.

41) David A. BUCHANAN and Richard J. BADHAM, a.g.e., s. 31

42) Aynı eser, s. 172 ve devamı.

43) Robert McMURRY; "**Power and the Ambitious Executive**", Management, Organizations and Human Resources (Eds.: H. HICKS and J. POWELL, McGraw Hill, 1976) içinde, s. 171.

44) Norman MARTIN and John SIMMS; "**Power Tactics",** Harvard Business Review, November-December 1956, s. 25.

45) Robert H. MILES; aynı eser, s. 174-175.

46) Harvey ROBBINS; **Turf Wars: Moving from Competition to Collaboration**; Scott, Foresman and Co. Glenview, III. 1990, s. XVI.

47) Joe KELLY; **Organizational Behavior**, 3rd Ed., Irwin, 1980, s.436.

48) Thomas CLARY and Robert LUKE: aynı eser, s. 310.

49) Bu konuda özellikle bakınız: BIRKINSHAW, Julian, "**Strategies for Managing Internal Competition",** California Management Review, Vol. 44 No: 1, Fall 2001.

50) Stephen COVEY, Jr.; **The Seven Habits of Highly Effective People**, Simon and Schuster, N. Y., 1989, s. 206.

51) John P. KOTTER; **Power in Management**, s. 2 ve 97.

52) Stephen ROBBINS; aynı eser, s. 65.

ALTINCI BÖLÜM

Dördüncü Kısım

YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

LİDERLİK

İşletme yönetimi sürecinin planlama ve organizasyon fonksiyonlarından sonra üçüncü safhası olan "uygulama"- directing safhası, işlerin fiilen yapılarak sonuç üretilmesi safhasıdır. Bu safha yöneticilerin yöneticilik becerilerinin ortaya çıktığı safhadır. Yöneticiler bulundukları kademe ve yönettikleri çalışanlarından oluşan grubu yönlendirerek, çalıştırarak, motive ederek, iletişim kurarak, kendi yönetim tarzlarını göstererek birlikte çalışarak hep birlikte kendilerine verilen hedeflerin gerçekleştirilmesine çalışacaklardır. Yönetim literatüründe bu üçüncü safha bazen "liderlik" olarak da ifade edilmektedir. Çünkü yöneticilerin sadece kendilerine verilen "formal pozisyon otoritesi" ne dayanarak "yöneticilik" yapmalarından çok, liderlik yapmaları, liderlik davranışı göstermeleri ve lider özellikleri taşıyan yöneticiler olmaları beklenmektedir. Özellikle küresel rekabet ortamında bu bekleyiş daha da artmıştır. Bu nedenlerle yöneticilerin liderlik ile ilgili konular konusunda daha bilinçli ve hassas olmaları gerektiğinin önemi ortadadır[1].

Organizasyon yapılarının basıklaşması, güçlendirme uygulamaları, takım (grup) bazında organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar, esas itibariyle pozisyona (makama) dayanan (formal otoriteyi kullanan "yönetici" yerine, lider kavramını ön plana çıkarmıştır.

Daha önce, kitabımızın "İşletme Yönetimi ve Organizasyonlarda Temel Kavramlar" kısmında belirttiğimiz üzere, yönetici terimi yerine lider terimi daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmış; hatta koç, mentor, kolaylaştırıcı ve mümkün kılıcı gibi yeni kavramlar da yavaş yavaş organizasyonlarda yerini almaya başlamıştır. Liderlik, küresel rekabet ortamında, işletmelerin başarıları için en önemli değişken olarak görülmektedir.

Modern-Sonrası ve Çağdaş Yaklaşımların temel kavramlarından birisi de liderlik kavramıdır. Organizasyon yapılarının basıklaşması, güçlendirme uygulamaları, takım (grup) bazında organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar, esas itibariyle pozisyona (makama) dayanan formal otoriteyi kullanan "yönetici" yerine, lider kavramını ön plana çıkarmıştır.

Liderlik nedir? Lider kimdir ve ne yapar? Liderlik özellikleri eğitimle kazanılabilir mi? Liderlik konusunu anlamamıza yardım edecek başlıca teori ve yaklaşımlar nelerdir? Bu kısımda bu ve benzeri soruların cevaplarını araştırmaya çalışacağız.

1. LİDERLİĞİN ESASI - LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir[2]. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, onlara ilham veren ve etkileyen, o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlayan kişidir. Başka bir deyişle, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi, liderdir. Kısaca, bir kişi, eğer arkasında kendisini izleyen insan grubu varsa, liderdir. Bu grubu oluşturan insanların sayısına göre, liderin önemi, başkalarına örnek olması, aldığı olumlu veya olumsuz sonuçların etkilediği insan sayısı, ilgili grubun gelecekteki durumu gibi konular farklılıklar gösterecektir. Örneğin, demokrasi ile yönetilen bir ülkede seçilerek iktidar olan bir liderin kişisel özellikleri, davranışları, izlediği yollar ve aldığı sonuçlar tüm ülke insanlarını etkileyecektir. Buna karşılık, bir işletmenin lideri olarak tepe yöneticisinin, veya ülke içinde bir bölgede yerel bir topluluğun liderinin özellikleri, davranışları, alacağı sonuçlar, büyük ölçüde sadece lideri izleyen grubu ilgilendirecektir. Doğal olarak ülke düzeyinde yapılan liderlik uygulamaları daha önemli görüldüğü için daha çok dikkat çekmekte ve liderlik ile ilgili çalışmalarda bu düzeyde yapılan liderlik uygulamalarına daha fazla ağırlık ve yer verilmektedir.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Şu halde, bu kısa açıklamadan da çıkarılacağı üzere, liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Bir insan nasıl başkalarını etkileyebilir? Veya neden bir grup insan lider olarak beliren kişi tarafından etkilenir? Bu etkilenmede hangi mekanizmalar rol oynamaktadır? Liderlik konusu ile ilgili teori ve yaklaşımlar, yapılan araştırmalar bu sorulara cevap arama peşindedir.

bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi, liderdir.

PARADİGMA

TAMER KOÇEL

HİYERARŞİ "OUT", LİDERLİK "IN" Mİ?*

Sizce yöneticilik işinin esası nedir? Şüphesiz bu sorunun, bakış açılarına göre değişik cevapları vardır. Ancak hangi açıdan bakılırsa bakılsın, neticede yöneticilik rolünü oynamak isteyen kişi için, bu rolün "mümeyyiz vasfı" -yani bu işi karakterize eden, olmazsa olmaz türünden özelliği- nedir? Kanımızca, üzerinde en çok fikir birliği olan cevap şu olacaktır: Yöneticilik işinin esası "sonuç üretmek ve bunun için insanları etkileyebilmektir". Burada sözü edilen sonuç üretmek, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirecek tarzda müşteri için değer yaratmayı; etkilemek de çalışanların organizasyonun misyon ve amaçları doğrultusunda davranmalarını ve çalışmalarını sağlamayı ifade etmektedir. Ancak etkileme olmadan sonuç üretmek mümkün olmayacaktır. Şu halde yöneticilik işinin esasının, çalışanları etkilemek olduğu söylenebilir. Yönetici rolünü oynayanlar bunu nasıl sağlayacaklardır? Hangi yönetim enstrümanlarını kullanarak bunu gerçekleştireceklerdir? Bugüne kadar, bu konuda en sık kullanılan araç "hiyerarşi" olmuştur. Bazen "basamaklar sırası" olarak da ifade edilen hiyerarşi kavramı, bir organizasyon içinde çalışanların, bulundukları organizasyon kademesine ve kendilerine verilen karar verme hakkının genişliğine (yetki derecesine) göre farklılaşmalarını ifade etmektedir. Yaptırım gücünü de içeren hiyerarşik farklılık, çalışanların amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamada kullanılan en önemli yönetim aracı olmuştur.

Ancak günümüzde, hiyerarşi, "otu" olmuş görülen yönetim kavramları arasında sayılmaktadır. Son yılların gelişen paradigmalarından (insan davranışlarını etkileyen bakış açısı veya olaylara bakış tarzı, gözlük) birisi olan "sıfır hiyerarşi" kavramı, organizasyon yapılarının hiyerarşik olmaktan uzaklaşmasını öngörmektedir. Yani hiyerarşi "ut"tur. Peki, "in" olan nedir? Yönetici rolünü oynayanlar, çalışanları etkilemek için hangi yönetim araçlarını kullanabileceklerdir? Sıfır hiyerarşi gerçekten sağlanabilir mi? Sıfır hiyerarşi tüm işletmeler için mi, yoksa belli özelliklere sahip organizasyonlar için mi geçerlidir? Sıfır hiyerarşi insan doğasına uyar mı? Yani insanlar, bir şekilde kendilerini başkalarından farklılaştırmak eğilimi içinde midir? Sıfır hiyerarşi ne demektir?

Bu tür sorular çoğaltılabilir. İnsanın bir robot olmadığı, her insanın kendisini diğerinden farklı gördüğü ve görmek istediği, bunu sağlayabilmek için giyim tarzından konuşma ve davranışa kadar her imkânı kullandığı vs gibi felsefe ve psikoloji ağırlıklı konulara girmeden şunu söyleyebiliriz: Hiyerarşi kavramı, organizasyon kademesi ve kişiye verilen karar verme hakkına dayanmaktadır. Yani hiyerarşi denildiğinde ilk akla gelen çalışanların bu iki faktöre göre farklılaşması, bir basamaklar sırası şeklinde kademe yükselen bir tarzda sıralanmalarıdır. Dolayısıyla, üst basamakta bulunan kişi, bir alttakinin davranışlarını (yani neyi, ne zaman, nasıl yapacak gibi hususları) belirlemek hakkına sahip olacaktır. Bu hak beraberinde yaptırım gücünü de taşımaktadır. Ödül veya ceza yaptırım araçlarıdır. Şimdi bu yönetim aracı "otu" sayılmaktadır. Hâkim kılınmak istenen paradigma "sıfır hiyerarşi"dir. Peki, bu durumda yönetici, çalışanları etkileyebilmek için hangi araçları kullanacaktır? "Sıfır hiyerarşi" kavramı, bize göre çalışanlar arasındaki farklılaşmanın temelini değiştirmektedir. Yani çalışanlar arasında yine farklılaşma, basamaklar sırası olacaktır. Ancak farklılaşmanın temeli organizasyonda işgal edilen mevki değil, fakat bilgi, uzmanlık ve insan ilişkilerinde yetenek olacaktır. Dolayısıyla, yöneticiler, çalışanları etkileyebilmek için "uzmanlık bilgisi", "karizmatik kişilik özellikleri ve liderlik" ve "insan ilişkilerinde beceri" enstrümanlarını gittikçe daha fazla kullanacaklardır. Biraz daha yakından bakılırsa, insan ilişkilerinde yetenek ve becerinin şunları kapsadığı görülür: İletişim becerisi, paylaşma becerisi, katılımcı olma ve

katılımcılığı sağlama becerisi, amaç ve misyon tarif edebilme becerisi, öğrenme becerisi.

Buradan ulaşmak istediğimiz sonuç şudur: Organizasyonlar hiyerarşik yapılarından uzaklaştıkça, yöneticiler çalışanları etkilemek için kişilerarası ilişkilere ve liderlik uygulamalarına daha fazla ağırlık ve önem vermek zorunda kalacaklardır. Uzmanlık bilgisi yüksek ve alternatifi olan kişileri etkilemenin yolu, gittikçe artan ölçüde, "insanlarla ilişkide beceri sahibi olmaktan geçecektir. Hiyerarşik farklılıkların geçerli olduğu bir ortamda insan yönetmenin zorluklarından şikâyet eden yöneticilerin işlerinin, hiyerarşinin "otu" olduğu yeni ortamlarda daha da zor olacağını söylemek mümkündür. Sizce bu sonuç, yıllardır söylenen "lider tipli yönetici" olmak gerekliliğinin bir başka türlü ifade tarzı mıdır? Yani "yeni şişede eski şarap" mıdır?

(*) AD BUSINESS, Haziran 1998.

Liderlik sürecinin esasını oluşturan *etkileme* olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir. Liderler, farklı kaynaklardan aldıkları güç ile insanları belirli yönlerde davranışa sevk edebilmektedirler. Liderler bu gücü nereden alırlar? Otorite, güç ve etkileme kavramlarını ve başlıca güç kaynaklarını daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak incelediğimiz için burada sadece bu hususa, yani liderliğin esasının, "insanları davranışa sevk edebilecek güce sahip olmak" olduğuna işaret etmekle yetiniyoruz. Liderlik ile ilgili çalışmalara geçmeden önce birkaç genel hususun vurgulanması gerekir.

Liderliğin oluşması için formal organizasyonun mevcudiyeti şart değildir.
Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir.

Bir defa liderliğin sadece formal organizasyonlara has bir süreç olmadığı açıktır. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi, onu izlemesi ile, liderlik süreci oluşur. Bu gruptakilerin sayısı az veya çok, izleme kısa veya uzun süreli, izleme sadece belli konularda veya yaşamın tüm alanlarında olabilir. Bunlar liderlik olayının esasını değiştirmez. Bu tür bir izleme sürecine formal organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, çok farklı ortamlarda da, örneğin mahallelerde oluşan çocuk çetesi faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında veya herhangi bir gönüllü birliktelik halindeki insan gruplarında da (örneğin Sivil Toplum Kuruluşları veya Sanat Öğretim Grupları gibi) rastlanır. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formal organizasyonun varlığı şart değildir.

Lider ile yönetici eş anlamlı değildir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir.

İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi (formal, biçimsel) yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi (formal) yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu etkileyerek belli davranışlara sevk edebilen liderler olabileceği (spor karşılaşmalarındaki "amigo"lar veya "tribün liderleri") gibi, bunun tam tersi olarak, çok geniş formal yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan, dolayısıyla başında bulunduğu grubu etkileyip onları kendi istediği şekilde davranışa sevk edemeyen yöneticiler de olabilir. Ancak bir pozisyona (makama) bağlanmış resmi yetkinin, o pozisyondaki yöneticinin kullanabileceği güç kaynaklarının başında geldiği de şüphesizdir.

Üçüncü olarak belirtilmesi gereken husus, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Bu iki kavram arasındaki fark ileride daha ayrıntılı ele alınacak ama, bu aşamada şu belirtilebilir: Yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde belli bir pozisyonu işgal eden, o pozisyon için öngörülen otorite ile donatılmış ve o pozisyona verilen amaçların gerçekleştirilmesi için "işlerin doğru yapılması"ndan sorumlu olan kişidir. Yöneticilik işinin başarı kriteri sonuç almak, amaçlara ulaşmaktır. Yönetici başkaları ile çalışarak sonuçlara ulaşmaya çalışan bir kişi olduğu için, ideal olanın, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları, insanları motive ederek harekete geçirebilmeli ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarıdır. Bu konuyu şu örnekle daha açık hale getirebiliriz: Bir futbol takımı ve onun teknik direktörünü örnek alırsak, ideal olan teknik direktörün hem yöneticilik hem liderlik özelliklerine sahip olmasıdır. Yöneticilik yönü önemlidir, çünkü pozisyona dayanan resmi otoritesi vardır, oyun stratejisini (senaryo) belirleyendir, sahada kimin ne ve nasıl yapacağını (rol, görev taksimi ve tanımı), oyunun gidişine göre oyun planında değişiklikler yapabilecek kişidir. Ancak, zaman zaman, sahada oynayan takım elemanlarının her zaman bu "plan"a uyamadıkları, planın öngördüğü şekilde davran(a)madıkları, dolayısıyla sonuç alınamadığı da görülmektedir. Bunun üzerine eleştirmenler tarafından takımda "ruh" olmadığı, herkesin kişisel oynadığı, takım içindeki çekişmelerin oyuna yansıdığı, vb. eleştiriler yapılmaktadır. Bazen da tersi olmakta, örneğin devre arasında teknik direktörün oyuncu-

lara bir konuşma yaptığı, ve ikinci yarıda takımın adeta coştuğu ve müthiş bir performans göstererek sonuca ulaştığı, gibi örneklere de sık sık rastlanmaktadır. Buradaki soru, acaba devre arasında teknik direktör oyunculara ne söyledi ve bu sözler neden oyuncuların davranışlarını değiştirerek ikinci yarıdaki üstün performansı gösteren sonuç elde edildi sorusudur. Konumuz açısından bakarsak, teknik direktörün yaptığı iş hem yöneticilik hem de liderlik olmuştur. (tabii bu arada benzer değerlemeler bilfiil sahadaki oyuncuları yönlendiren "takım kaptanları" ile zaman zaman örnek gösterilen "oyun kurucu" rolü oynayan oyuncularla ilgili olarak da yapılabilir.)

Liderlik süreci değişik her kademede, hatta kademeye bağlı olmadan, farklı kademelerdeki kapsayan değişik boyutlar, kalıplar ve yapılarda da olabilir.

Liderliğin esası konusunda **son olarak** vurgulanması gereken husus, işletme organizasyonlarında, liderliğin sadece üst kademeleri işgal edenlerden beklenen bir davranış, üst kademelere has bir süreç olmadığı hususudur. Liderlik süreci değişik her kademede, hatta kademeye bağlı olmadan, farklı kademelerdeki kapsayan değişik boyutlar, kalıplar ve yapılarda da olabilir. Bir ustabaşı veya formen de liderlik yapabilir, bir genel müdür de, aynı şekilde benzer kademelerde çalışanların kendilerinin informal olarak belirledikleri bir lider olabileceği gibi farklı kademelerde çalıştıkları halde benzer amaç veya zevklere sahip oldukları için, o konuda kendilerini bir araya getiren alt kademelerde olan birisinin liderliğini kabul etmeleri gibi... Aralarındaki fark kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği, süre ve içinde bulundukları koşullardır. Otorite ve güç konusunu işlerken belirttiğimiz gibi, her kademedeki lider için, güç kavramı ile ilgili şu üç soru önemlidir: *güç alanı, güç konusu, ve güç kaynağı*. Yoksa süreç olarak liderlik işinin niteliği değişmemektedir.

Otorite ve güç konusunu işlerken belirttiğimiz gibi, her kademedeki lider için, güç kavramı ile ilgili şu üç soru önemlidir: güç alanı, güç konusu, ve güç kaynağı.

Liderlik sürecinin içeriği ile ilgili başlıca yaklaşımlara geçmeden önce yönetici ile lider arasındaki benzerlik ve farklılıklara tekrar dönelim ve şu önemli hususları bir defa daha netleştirerek özetleyelim:

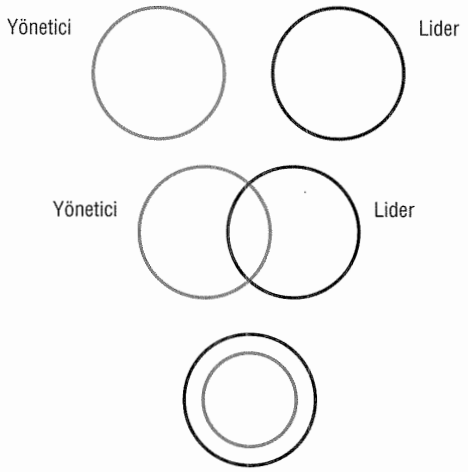
- Bir defa hem yöneticilik hem liderlik, insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir.
- İkincisi hem yönetici hem lider bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır.
- Üçüncüsü yöneticinin ve liderin insanları etkilemekte kullandıkları güç kaynakları birbirinden farklıdır.
- Ayrıca hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır.
- Nihayet bir işletmede her ikisi de gereklidir.

Bu benzerlikleri yanında iki kavram arasında önemli farklılıklar da vardır. Bir defa yönetim, belli bir organizasyon içinde (yani belli bir düzen içinde) belirli prosedürler ve teknikler yardımı ile organizasyonu belirlenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Yani yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır ve çok kullanılan bir tanım olarak yönetici "*işlerin doğru yapılmasını*" sağlar. Liderlik ise işletmenin değişmelere uyabilmesi için gerekli yenilik ve değişimleri, dönüşümleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Bu nedenle örneğin "geçen dönemden daha iyi sonuç almak" veya "bazı hedefleri %5 daha fazlasıyla gerçekleştirmek" liderliğin başarı göstergesi değildir. Liderlik daima değişimle

ilgilidir, her değişim de liderlik gerektirir[3]. Yine çok kullanılan tanımla, lider "*doğru işlerin yapılmasını*" sağlar.

Yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır. Liderlik ise işletmenin değişmelere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir.

Organizasyonlarda "yönetici" ile" lider" ilişkisini Şekil 1'deki gibi gösterebiliriz:



ŞEKİL1: "YÖNETİCİ" İLE" LİDER" İLİŞKİSİ

Lider ile yönetici arasında, yukarıda genel olarak söylenenlere ek olarak, kişisel özellikleri ve benlik anlayışları, iş anlayışları ve iş yaptırma usulleri, insanları etkilemek için kullandıkları enstrümanlar (güç kaynakları), olaylara bakış tarzları, risk almaya karşı tutumları, vs açılardan da farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar çeşitli araştırmacılar tarafından çok değişik şekillerde ifade edilmiş ve sınıflanmıştır.

Farklılıklar konusunda bu sınıflamaların genel olarak vurguladığı hususlar şunlar olmaktadır:

- Yöneticilik bir meslek (kariyer) uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir
- Yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için formal yapı şart değildir
- Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir
- Yöneticinin insanları etkileme aracı bulunduğu pozisyona (mevkie) verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemekte kullandığı araç kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır (inspiration)
- Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur
- Yöneticilik eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan "bilimsel" yanı ağır basan bir iş, liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanla-

ra ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani "sanat" yanı ağır basan bir iştir

- Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir
- Yöneticilik işletmenin "iç yapı ve dinamiklerine", liderlik ise "işletmenin dış çevresinin yapı ve dinamiklerine" bakabilme işidir
- Yönetici "işleri doğru yapan", lider ise" doğru işleri yapan" kişidir

Bu listeyi uzatmak mümkündür. Yönetici ile lider arasındaki farklılıkların kısa bir özetini belki Craig Watson'un şu ifadelerinde bulabiliriz: Yöneticilik strateji, strüktür (yapı) ve sistemler olmak üzere 3S'ye dayanarak iş yapma, liderlik ise 4S'yi oluşturan tarz (style), yetenekler (skills), insanlar (staff) ve ortak hedeflere (shared goals) dayanarak insanları yönlendirmek işidir[4]. Sonuç olarak yöneticilik karmaşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir.

Bu açıklamalardan sonra liderlik sürecini aşağıdaki gibi bir eşitlikle ifade etmek mümkündür.

Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Koşullar)

Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.

Liderlik sürecini ve olayını nasıl anlayabiliriz? Hangi koşullarda ne tür liderlik gereklidir? Veya lider olabilecek kişileri önceden belirlemek mümkün müdür? Bu sorulara cevap bulabilmek için liderlikle ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Her çalışma, liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için değişik değişkenlere ağırlık vermiştir. Lliderlik olayını anlayabilmek için konunun aşağıdaki üç ayrı açıdan ele alınmasının yararlı olacağı ileri sürülmüştür[4a].

- liderliğin değişik modeller olarak ele alınması - liderlik modelleri
- liderliğin bir felsefe olarak ele alınması- liderlik felsefesi
- liderliğin bir tarz olarak ele alınması- liderlik tarzları

Liderlik modelleri açsından bakıldığında, **etkin bir liderliğin nasıl gerçekleştirileceği,** liderlik uygulamalarını etkileyen başlıca özelliklerin- değişkenlerin - neler olduğu konuları modeller şeklinde ele alınmaktadır. Bu açıdan bakış ile ilgili olarak literatürde Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımlar, Durumsallık Yaklaşımları, Fonksiyonel Yaklaşımlar gibi liderlik modelleri tartışılmaktadır.

Liderlik olayına liderlik felsefesi açısından bakıldığında ana konuların **liderlerin nasıl davranması gerektiği,** etkilemekte kullandıkları gücün kaynaklarının neler olduğu ve insanları nasıl yönlendirmeleri olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakış ile ilgili olarak, literatürde belirli felsefi görüşleri vurgulayan Hizmetkar Liderlik, Otantik Liderlik, Etik Liderlik, Güç Kaynakları Yaklaşımı ve Değer-Yargıları Yaklaşımı gibi sınıflamalar ele alınmaktadır.

Liderliğe liderlik tarzları (stilleri) açısından bakış **gerçek yaşamda liderlerin nasıl davrandıkları**, fiilen sergiledikleri tarzların neler olduğu konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bakış açısı ile ilgili olarak Karizmatik Liderlik, İşlevsel Liderlik (transactional leadership), Dönüşümcü Liderlik (transformational leadership), Narsistik Liderlik gibi tarzlar üzerinde durulmaktadır.

Ancak bütün bu çalışma, teori ve yaklaşımlara ve uygulamalı araştırmalara rağmen, henüz liderlik olayını tam olarak anlamamıza yarayacak kapsamlı bir teori veya yaklaşımın bulunmadığı da belirtilmelidir[5].

Gerçekten, içeriği ve niteliği bakımından henüz tam olarak anlaşılmamış, eski deyimle muğlâk, kavramsallaştırılması ve tanımlanmasında güçlük çekilen böyle "liderlik" gibi bireysel ve toplumsal

yaşamın her alanında karşılaşılan bir sosyal olayı tam olarak açıklayacak bütüncü bir teori geliştirmek zor olduğu gibi, böyle bir olayı "okullarda" öğrenmek ve öğretmek de ciddi bir şekilde tartışılan bir konudur[6].

Liderlik ile ilgili başlıca çalışmalara ve teorilere girmeden önce, zaman zaman tartışılan, lider doğulur mu, olunur mu sorusunu ele alalım. Bu soru ile esasında, herkes, "okuluna giderek" ve deneyim kazanarak lider olabilir mi, yoksa liderliğin doğuştan gelen ve okumakla kazanılamayacak bir özellik midir sorusuna cevap aranmaktadır. Bu ve benzeri sorulara verilen cevapların özeti şudur: Liderliğin bilgi ve ilham verme gibi iki önemli boyutu vardır. İnsanlar bilgiyi öğrenebilir. Ancak örneğin, bir tehlike, zorluk veya dehşet anında cesur olma, insanlara akli ve manevi dayanıklılık sağlayacak gücü nasıl, hangi zaman ve dozda verebilecekleri konusunda yetenekli olmayabilirler. İnsanlar öğrendikleri bilgi ve teorilerle deneyim ve uygulamaları arasında ilişki kurmaya başladıklarında öğrenme süreci başlamış demektir. Ancak deneyim, sadece öğretilebilir olanı öğretir. Sadece kitaplardan alınan bilgiler, liderliğin bilgi yönünü kuvvetlendirir, ama başkalarını "nasıl" yönlendireceklerini göstermez. Burada doğuştan gelen yeteneklere, insanlarla iletişim kurma, değişik yönlerden onlara örnek (karizma) olma, onlara ilham ve güven verme becerilerine sahip olmayı gerektirir[7]. Bu durum yönetim literatüründeki **"iyi teknik eleman, fakat kötü bir yönetici"** diye özetlenebilecek tartışmaların ana fikrini oluşturmaktadır. Kuvvetli teknik bilgisi ve bireysel gayretiyle aldığı başarılar sonucu terfi ettirilerek yönetici pozisyonuna getirilen bir çalışanın, insanları harekete geçirecek, onlara çalışma azmi ve ilhamını verecek yetenekleri olmadığı için başarılı olamamasını ifade eden bu konu, sadece liderliğin değil, fakat işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da bir konusudur.

Kitaplardan alınan bilgiler, liderliğin bilgi yönünü kuvvetlendirir, ama başkalarını "nasıl" yönlendireceklerini göstermez. Burada doğuştan gelen yeteneklere, insanlarla iletişim kurma, değişik yönlerden onlara örnek (karizma) olma, onlara ilham ve güven verme becerilerine sahip olmayı gerektirir

Aşağıdaki liderlik konusu ile ilgili başlıca çalışmaları ve sınıflamaları (teorileri) kısaca ele alacağız.

2. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik süreci ile ilgili çalışmalar ve ileri sürülen teoriler değişik şekillerde sınıflanmaktadır. Bu kısımda bizim kullanacağımız sınıflama, yukarıda belirttiğimiz gibi, üç grupta, **Liderlik Modelleri, Liderlik Felsefesi ve Liderlik Tarzları** şeklindeki üçlü sınıflama olacaktır.

Başlıca Liderlik Modelleri:

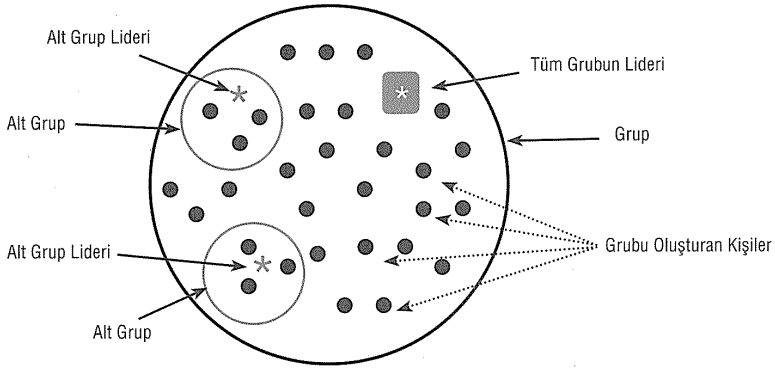
Burada bir sınıflama şekli *Evrensel (Universal) Liderlik Teorileri – Durumsallık/Koşul Bağımlılık (Contingency) Teorileri* şeklinde olabilir[8]. Evrensel Liderlik Teorileri şunları kapsar: *Özellikler Teorisi* (Traits Approach), *Liderlik Davranışı Yaklaşımı, X ve Y Teorileri Yaklaşımı ve Sistem 4 Yaklaşımı.* Durumsallık Teorileri ise şunları kapsar: *F. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol - Amaç (Path -Goal Approach) Teorisi ve Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli.* Bir başka sınıflama ise Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı ve Fonksiyonel Yaklaşım şeklinde olabilir.

2.1. Özellikler Teorisi (Traits Approach)

Liderlik konusunu açıklamak ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşım budur. Bu teori, yukarıdaki eşitlikteki "lider" değişkenini esas almaktadır. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir[9]. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu etkilemesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu

özelliklerdir. Lider özellikleri itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Bu durumu Şekil 2'deki gibi gösterebiliriz.

Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir.



ŞEKİL 2: LİDERLİK

Bu teoriye göre, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse liderleri bulmak mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası, *grup üyeleri arasında, lider olarak ortaya çıkacak özelliklere sahip kişileri bulmak ve bunları bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmak* üzerindedir[10].

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik (personality) özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır.

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik (personality) özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır[11]. Bu araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur:

• Yaş • Boy • Cinsiyet • Irk • Yakışıklılık / Güzellik • Başkalarına güven verme • Güzel konuşma yeteneği	• Zekâ • Bilgi • Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği • İnisiyatif sahibi olma • Hissel olgunluk • Dürüstlük	• Samimiyet • Doğruluk • Açık sözlülük • Kendine güven duyma • Kararlılık • İş başarma yeteneği

Lider, yukarıdaki özelliklere, izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek liderleri önceden belirlemek imkânı doğacaktır. Veya lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilir. Hatta organizasyonlarda personel seçim sistemleri, liderlik özelliklerine sahip kişileri seçecek şekilde yeniden düzenlenebilecektir.

Liderlik sürecini, sadece "lider" değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş[12], bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler teorisine ters bir durumdur. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Başka bir deyişle, başarılı liderleri başarısızlardan ayırmak ve liderlerin performansının nedenini açıklayabilmek için, sadece "lider" değişkenini kullanmanın pek fazla işe yaramadığı sonucuna varılmıştır[13].

Liderlik sürecini, sadece "lider" değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır.

Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur.

Liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır.

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır[14]. Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır.

2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi ve Liderlik

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri *liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özellikleri* olduğudur. Liderin izleyicileri ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözüm şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır[15]. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar, yukarıdaki eşitlikteki ikinci değişken olan izleyicilere de ağırlık vermiştir.

Davranışsal liderlik Teorisinin ana fikri liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özellikleri olduğudur.

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli lider davranışları belirlenmiş, bunlar sınıflanarak "liderlik tarzları" (usulleri, stilleri) saptanmış ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Aşağıda, bu

tür araştırmalara ve davranışsal liderlik teorisine temel oluşturan ve çok bilinen çalışmalar ve liderlik davranışları (tarzları) ele alınacaktır.

a) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'de başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır.

Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar Faktör Analizi'ne tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır[16]. Bunu gerçekleştirebilmek için *Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi* (Questionnaire) başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır.

Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör *kişiyi dikkate alma* (consideration) ve *inisiyatif*tir (initiating structure). Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir.

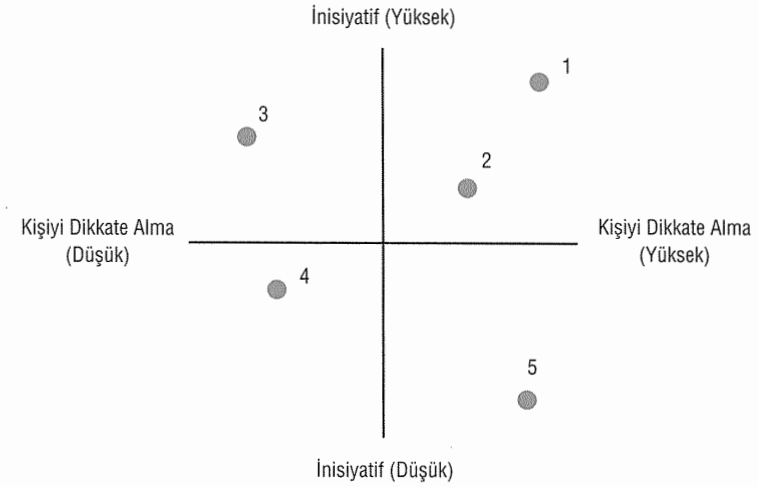
Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin grup üyelerinin (izleyicilerin) ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir[17]. Yani izleyiciler, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedir. Kısaca bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.

> Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.

İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri (deadlines) belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir[18]. Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

> İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri (deadlines) belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir.

Şekil – 3, beş ayrı liderin davranışları ile ilgili teorik bir örneği ifade etmektedir. Bu örneğe göre Lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken; Lider 4 hem grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularına önem vermeyen hem de grubun amaçladığı işe fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir.



ŞEKİL:3 ÇEŞİTLİ LİDER DAVRANIŞLARI

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır
- Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır[19].

b) University of Michigan Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine ve liderlik olayının *Liderlik Tarzları* şeklinde incelenmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, yine 1947 civarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur[20]. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör *kişiye yönelik davranış tarzı* (employee –centered style) ve *işe yönelik davranış* tarzı (job - centered style)dır.

Bu çalışmaya göre *işe yönelik lider*, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık *kişiye yönelik lider*, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir[21]. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu yönünde olmuştur.

Yukarıda ana çizgileri itibariyle kısaca belirttiğimiz iki çalışmanın da gösterdiği gibi liderlik sürecini açıklamaya çalışan Davranışsal Teorinin ağırlık noktası, lider–izleyici ilişkileri ve liderlerin izleyicilerine karşı *nasıl davrandıkları* (hareket ettikleri) olmuştur. Bu teori liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak boyutları (faktörler) geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıkladığı, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili

olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.

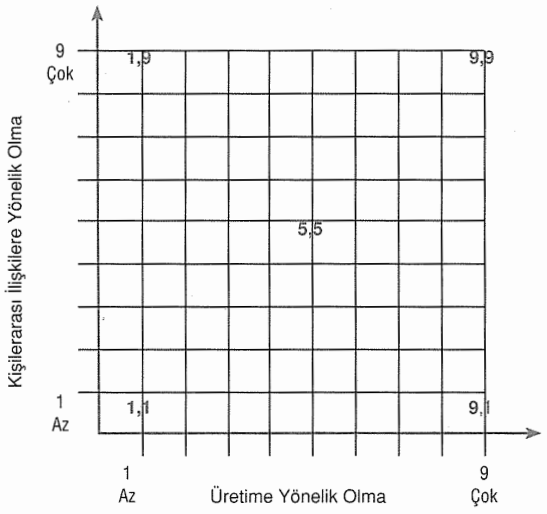
Davranışsal Teorinin ağırlık noktası, lider–izleyici ilişkileri ve liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları (hareket ettikleri) olmuştur.

Lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiler konusunda son yıllarda yapılan çalışmalar, Lider – İzleyici İlişkileri (Leader Member Exchange- LMX) adı altında hız kazanmış ve bu konudaki yayınlar artmıştır. Lider izleyici ilişkileri olarak ele alınan bu çalışmalarda, esas itibarıyla bu ilişkilerin izleyicileri nasıl etkilediği üzerinde durulmuş ve izleyicilerin tutum ve algıları yanında, tatmin dereceleri, performans düzeyleri, örgütsel adanmışlıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi hususlar araştırılmıştır[22]. Lider – İzleyici İlişkisi yaklaşımına göre, lider ile onu izleyenler arasındaki ilişkiler karşılıklı güven, saygı, bağlılık, sevme, destek, samimiyet, açıklık ve yakınlık gibi boyutlarda gelişmektedir. Bu çalışmalarda, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkilerin lider açısından ne ifade ettiği, daha doğrusu izleyicilerin lidere ne sağladığı konusu üzerinde fazla durulmadığı belirtilmiştir. Bu doğrultuda yapılan araştırmada, LMX çerçevesinde, izleyicilerin de lidere, bağlılık göstermeleri, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri, lidere sosyo ekonomik destek vermeleri ve liderin gösterdiği yönde çaba göstererek sonuç üretmeleri, izleyicilerin lidere verdikleri olarak araştırmanın ana hipotezini oluşturmaktadır[23].

c) Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli

Yukarıda sözü edilen araştırmaların varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar Robert Blake ve Jane Mouton tarafından *Yönetim Tarzı Matriksi* (Managerial Grid) olarak adlandırılabilecek ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matriks haline getirilmiştir[24].

Büyük ölçüde örgüt geliştirme (Organization Development – OD) ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, yöneticilerin (liderlerin) davranırlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar *üretime yönelik olma* (concern for production) ve *kişilerarası ilişkilere yönelik olma* (concern for relationships) boyutlarıdır. Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak Şekil 4'te gösterildiği gibi bir matriks elde edilmiştir:



ŞEKİL 4: YÖNETİM TARZI MATRİKSİ

Yukarıdaki matrikste çeşitli yönetici tipleri rahatlıkla belirlenebilir. Örneğin *9,1 tipi* bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder. Dolayısıyla bu tür bir yönetici bu doğrultuda davranacaktır. *1,9 tipi* bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise astlarının hisleri ve memnun olmalarıdır. *5,5 tipi* ise hem üretime hem kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir yönetici tipini ifade etmektedir[25].

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma (conceptualize) imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir[26].

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma (conceptualize) imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir.

d) McGregor'un X ve Y Teorileri

Kitabımızın Neo-Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi bölümünde de değindiğimiz üzere, Douglas McGregor tarafından formüle edilen, X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılan teoriler de liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılabilir.

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır[27]. Dolayısıyla yöneticilerin (ve liderlerin) insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir.

McGregor'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve *X Teorisi ve Y Teorisi* olarak adlandırılabilir. Kısaca hatırlatmak gerekirse ilk defa 1957'de yayınlanan bu görüşe göre *X Teorisi* şu varsayımları içermektedir[28].

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve iş'ten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Buna karşılık *Y Teorisi* adı altında toplanan varsayımlar şunlardır:

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktadır.

Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı (participative) bir davranış gösterecektir.

e) Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici (ve lider) davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 modelidir.

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir[29].

Liderlik Değişkeni ↓	**Sistem 1** (İstismarcı Otokratik) ↓	**Sistem 2** (Yardımsever Otokratik) ↓	**Sistem 3** (Katılımcı) ↓	**Sistem 4** (Demokratik) ↓
1. *Astlara olan güven*	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. *Astların algıladığı serbesti*	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3. *Üstün astlarla olan ilişkisi*	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.

Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur.

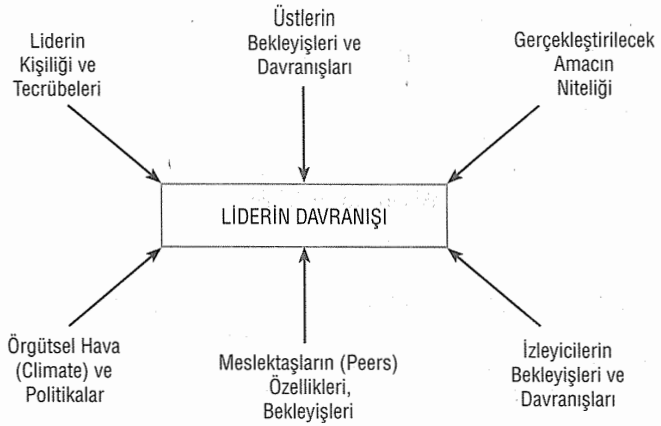
2.3. Liderlikte Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi

Bu bölümün başında, liderlik eşitliğinin üçüncü değişkeni "koşullar" olarak belirtilmişti. Durumsallık teorileri, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu nedenle bu görüşe koşul–bağımlılık teorisi de denmektedir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori, bu "koşullar" değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır[30]. Durumsallık teorileri henüz başlangıç safhasında olmakla beraber liderlik olayının açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır[31].

Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır:

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- İzleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve bekleyişleri
- Liderliğin oluştuğu organizasyonun özellikleri
- Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri...

Bu durum Şekil 5'teki gibi ifade edilebilir[32].



ŞEKİL 5: LİDERLİK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde "tek ve en iyi" (one best approach) yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır[33].

Durumsallık teorileri, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir.

Davranışsal teori, örneğin, liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi koşullarda işe yönelik davranışın, hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini artıracağını varsaymıştır. Oysa durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu itibarla durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.

Durumsallık teorisinin gayet mantıklı görünen bu tezine karşılık, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler'in liderlerin etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır. Biz aşağıda durumsal teori ile ilgili olarak iki ayrı modeli ele alacağız.

a) Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

İlk olarak durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen Fiedler modeline göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar:

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler (leader - member relations)
- Başarılacak işin niteliği (task structure)
- Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi (position power)

Bu üç faktör, lider için *olumlu* (favorable) veya *olumsuz* (unfavorable) bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır[34].

Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur:

- ***Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler:*** Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir[35]. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili

olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler "iyi" olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu (favorable) bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilemeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler "zayıf" olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Bu konuda, daha önce yukarıda ele aldığımız Lider-İzleyici İlişkileri (LMX) yaklaşımını da hatırlamakta yarar vardır. Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir[36]. Bu değişkenin gösterebileceği bu iki özellik aşağıdaki gibi gösterilebilir:

İYİ	ZAYIF

• ***Başarılacak işin niteliği:*** Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmış olup, planlanmış ve rutini oluşmuş işlerdir. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmış, önceden planlanamayan, yapılandırılmamış işlerdir.

PLANLANMIŞ Yapılanmış	PLANLANAMAYAN Yapılanmamış

Rutin bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Örneğin yürüyen bant (konveyör) üzerindeki işler. Oysa rutin olmayan ve çapraşık işlerin nasıl başarılacağı, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı hususlarında önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir grupta, liderin bu konulardaki bilgisi grup üyelerinden pek farklı değildir[37]. Dolayısıyla birinci gruptaki işler "yapılanmış - planlanmış" (structured) nitelikteki işler olup liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. İkinci gruptakiler ise "yapılanmamış – planlanamayan" (unstructured) nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Bu durumu yukarıdaki gibi gösterebiliriz.

Yukarıdaki iki durumsal faktörü bir arada ele alırsak şöyle bir durum ortaya çıkacaktır: Lider – izleyiciler ilişkisinin iyi olduğu bir durumda, işin niteliği planlanmış veya planlanamayan türde olabilir. Aynı şey bu ilişkilerin, zayıf olduğu durumlar için de söz konusudur. O halde bu iki faktörü birleştirirsek aşağıdaki gibi dört ayrı durum söz konusu olacaktır.

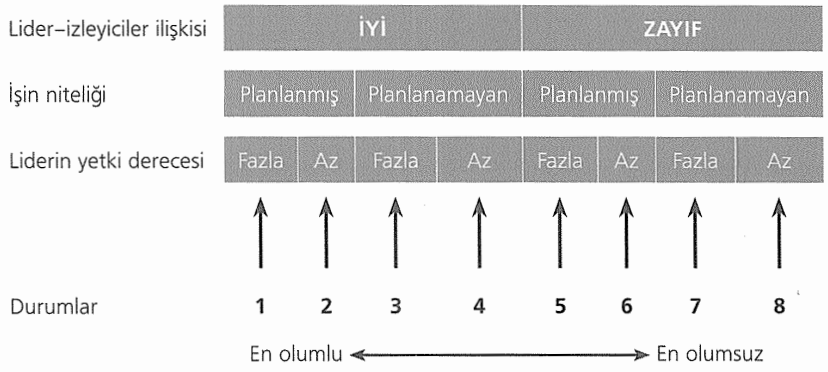
Lider–izleyiciler ilişkisi	İYİ		ZAYIF	
İşin niteliği	Planlanmış	Planlanamayan	Planlanmış	Planlanamayan
Durumlar	1	2	3	4

Yukarıdaki dört durumdan (1) liderlik için en olumlu ortamın bulunduğu, (4) ise en olumsuz ortamı, liderliğin zor olduğu durumu ifade etmektedir.

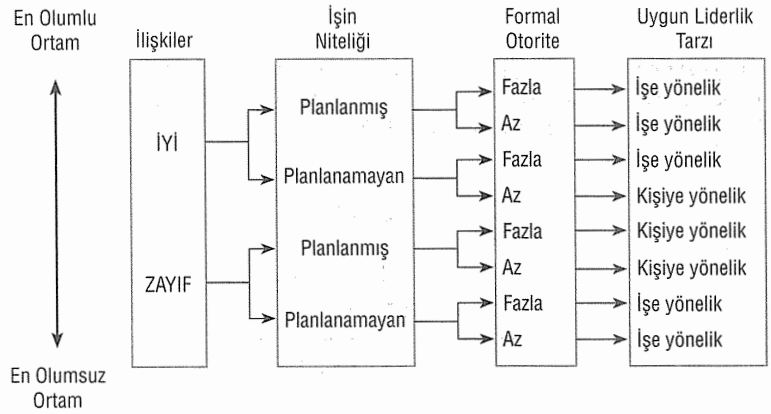
• ***Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi:*** Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi, ödüllendirme ve yaptırım uygulama konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu tür yetkileri "fazla" veya "az" olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir:

FAZLA	AZ

Yukarıda belirtilen dört durumun her birisi için böyle bir yetki farklılaşması düşünülebileceği için, bu üç durumsal değişken birlikte ele alındığı zaman aşağıdaki durum ortaya çıkacaktır:



Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik (task oriented) liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik (person oriented) liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır[38]. Bu durum Şekil 6'daki gibi ifade edilebilir[39].



ŞEKİL 6: FIEDLER LİDERLİK MODELİ

En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır[40] *"...en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir..."*, *"...en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır."*

Görüleceği üzere Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile de davranışsal liderlik teorisinden farklıdır. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır[41].

Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler'in bu çalışması da yoğun bir uygulamalı araştırma çalışmalarına konu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur[42].

Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri de modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı hususudur. Bu açıdan bakılınca Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi yöneticiler nezdinde daha geniş bir kabul görmüştür denilebilir.

b) Amaç - Yol Teorisi (Path - Goal Theory of Leadership):

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır:

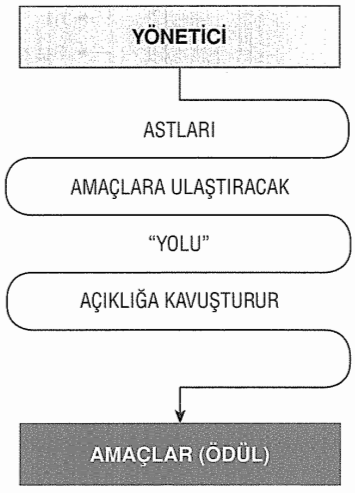
- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş)
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens)

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur: Grup üyeleri (izleyiciler) lider tarafından aşağıdaki iki hususta motive edilebilir:

- *Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol)*
- *Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç)*[43]

> Liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektedir.

Kısaca liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektedir[44]. Evans'a göre, yöneticiler astlarının (izleyiciler) davranışlarını etkileyebilecek çeşitli araçlara sahiptir. Bunların başında ödüllendirme gücü ve bu ödülleri elde edebilmek için astların ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturma imkânı gelmektedir. Bu durumu Şekil 7'deki gibi gösterebiliriz[45].



ŞEKİL 7: AMAÇ – YOL LİDERLİK TEORİSİ

Amaç - yol teorisi, esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

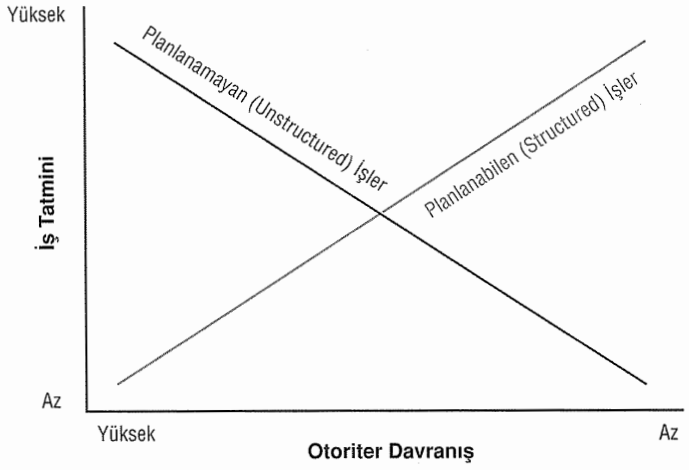
Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışından birisini gösterebilir:

- Otoriter liderlik
- Destekleyici liderlik (supportive)
- Katılımcı liderlik
- Başarıya yönelik liderlik (achievement oriented)

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

- İzleyicilerin kişisel özellikleri
- İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- İşin niteliği

Örneğin, insanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananların (internals), *katılımcı bir liderlik* tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananların (externals) ise büyük ölçüde *otoriter liderlik* tarzından daha fazla tatmin duyacakları belirtilmiştir. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören (algılayan) izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici (coaching) davranışı daha az benimseyeceklerdir[46]. İşin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi şöyle göstermek mümkündür (Şekil 8).



ŞEKİL 8: LİDERLİK DAVRANIŞI

Dolayısıyla, bu teoriye göre, en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu duruma göre değişecektir.

Amaç - Yol Teorisinin geçerliliğini değerleyebilecek ölçüde araştırma yapılmamıştır. Mevcut araştırmalar ise bu teoriyi destekleme konusunda karma bir manzara göstermektedir[47].

c) Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrultusu (Leadership Continuum) Teorisi:

Bu teorinin esası organizasyon içinde yöneticilerin karar verme haklarını (yetkilerini) kullanırken nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Kitabımızın Karar Süreci ile ilgili bölümünde belirttiğimiz gibi, karar süreci aynı zamanda çalışanların yönetime katılmalarına imkan veren bir araç olarak düşünülebilir. Şöyle

ki, karar süreci içindeki safhalar yönetici tarafından tek başına kararlaştırılabileceği gibi bu safhalar astlarla (çalışanlarla) birlikte de kararlaştırılabilir. Bu safhalar astlarla ne kadar paylaşılırsa yönetici de yetkisini o kadar astları ile paylaşmış olur.

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrultusu Teorisi, liderin karar sürecini kullanırken gösterebileceği değişik davranış tarzlarını (yetkisini kullanma şeklini) bir doğrultu üzerinde göstererek açıklamaktadır. Buna göre doğrultunun bir ucunda liderin kendisinin karar verdiği ve izleyicilerine verdiği kararı bildirdiği tarz vardır. Yani lider astlarına herhangi bir söz hakkı vermemekte, yetkisini tamamen kendisi kullanmaktadır. Doğrultunun diğer ucunda ise lider grubun karşılaştığı sorunların izleyicileri tarafından açıklanmasına (tanımlanmasına) ve çözüm yollarının bunlar tarafından bulunmasına izin verdiği tarzı ifade etmektedir. Doğrultunun bu iki ucu arasında değişik tarzlar söz konusu olabilmektedir. Dikkat edilirse bu teori, liderlik olayını sadece karar verme yetkisinin kullanılması açısından incelemekte, liderlikle ilgili diğer hususlara değinmemektedir.

Sözü edilen doğrultu üzerinde liderin tarzını belirleyen veya etkileyen faktörler arasında liderin kendi özellikleri yanında izleyicilerin tutumları (daha fazla söz sahibi olma istekleri gibi) ve grubu etkileyen sorunların niteliği belirtilebilir.

Yukarıda ana çizgilerini belirtmeye çalıştığımız başlıca liderlik teori ve modellerine ek olarak, özellikle durumsallık yaklaşımı ile ilgili üç ayrı liderlik modeli daha bulunmaktadır. Bunlar;

- Her şey - Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı (Life Cycle Approach)
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı (3 Dimensional Approach)
- Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik teorileridir.

Biz bu teoriler üzerinde durmayacağız.

2.4. Fonksiyonel Modeller

Liderlik olayını "liderlerin ne yapmaları gerektiği" bakış açısından ele alan modeller olarak John Adair'in Aksiyon Merkezli Liderlik Modeli ile Kouzes ve Posner'in Beş Liderlik Uygulaması Modeli sayılabilir. Bu modellerin ana fikri, liderlerin etkin olabilmeleri için ne yapmaları, hangi konular üzerinde durmaları gerektiğidir.

Aksiyon Merkezli Liderlik modeli, liderlerin (ve yöneticilerin) başarılı olabilmeleri için üç konuya tam hakim olmaları ve o konularda başarılı çalışmalara (aksiyon) yapmalarını öngörmektedir. Bu üç konu İşler (Görevler-Tasks), Takım (Team) ve Bireyler (çalışanlar)dır. Bu model liderlerin görevler le ilgili başarılı faaliyetleri, ekiplerini (Takım) iyi yönlendirmeleri ve çalışanları (bireyler) geliştirmeleri ve yönetebilmeleri durumunda başarılı olacaklarını söylemektedir.

Kouzes ve Posner'in Beş Liderlik Uygulaması Modeli ise, yetmişbeşbin kişi üzerinde yapılan ve izledikleri liderlerin sahip olmaları gereken özelliklerin sorulduğu araştırmanın sonuçlarına göre öne çıkan ilk beş özelliği vurgulayan modeldir. Bu özellikler sırasıyla liderin davranışları ile izleyicileri için bir model (örnek) olması, ortak vizyonun paylaşılması ile ilgili olarak izleyicilere ilham vermek, zor ve tehlikeli durumlarda süreçleri değiştirerek yenilik yapmak, izleyenleri harekete geçirerek sahip oldukları yetenekleri uygulamalarına imkan yaratmak ve izleyicilerde harekete geçmek konusunda istek yaratmak olarak belirlenmiştir.[48]

2.5. Bütünleşik Psikolojik Liderlik (Integrated Psychological Leadership) Modeli

James Scouller tarafından geliştirilen ve "Liderliğin üç Kademesi" başlığı ile bilinen liderlik modeli liderlik olayına şu üç kademe itibarıyla bakmaktadır: **Özel Liderlik, Kişisel Liderlik ve Açık (kamu) Liderliği**[49] Bu teori Private, Personal ve Public terimlerden hareketle 3P Liderlik Teorisi olarak da bilinmektedir.

Bu modele göre, liderlik olayının ilk kademesi Özel liderlik (private leadership) kademesi olup, burada önemli olan kişinin kendi iç dünyasında liderlik konusundaki arzusu ve gelişimi, teknik bilgi ve yetenekleridir.

Kişisel Liderlik kademesi kişinin liderlik özelliklerini geliştirme arzusu içinde olması özgüveni, daha fazla öğrenme ve yeteneklerini geliştirme isteği, başkalarının sorunlarına çözüm bulma arzu ve arayışı içinde olma ve bundan haz duyma gibi bireysel özellikler, liderlik olayının ikinci kademesi olarak ele alınır. Etkin liderlik için bu kademedeki özelliklerin liderlik için uygun olması gerekmektedir.

Açık veya Kamu (public) Liderlik kademesi iki veya daha fazla kişiyi aynı anda etkileyerek belli davranışlara yöneltebilme yeteneğini ifade eder. Bu yeteneklerin başında vizyon belirleyebilme, organize edebilme, diğer kişileri güçlendirebilme, sorunlara çözüm önerebilme gelmektedir.

Bu model liderin önce kendi iç dünyasındaki özelliklerini vurgulamakta, daha sonra başkalarının sorunları ile ilgilenme, bunları çözmek için bireysel gelişmeyi ön plana alma ve bu davranışlardan haz duyma gelmektedir. Üçüncü kademede başkalarına örnek olarak, güven vererek ve vizyon vererek davranışlarını yönlendirebilmesi vurgulanmaktadır.[50] Böylece lider özelliklerini, davranışlarını, durumsal özellikleri ve fonksiyonel teorilerin önemli yönlerini içerdiği için "Bütünleşik Psikolojik Teori" olarak da adı geçmektedir.

3. LİDERLİK FELSEFESİ

Liderlik olayını açıklamakta kullanılan bir başka yaklaşım Liderlik Felsefesi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın esası, liderlik hakkındaki düşünce ve davranışlar ve bunların dayandığı değer yargıları ve inançlardır. Bu açıdan yaklaşım, liderlik modelleri ve liderlik tarzları yaklaşımlarından farklıdır. Liderlik Felsefesi, insan davranışları, toplumsal özellikler, değer yargıları ve inançlara dayanarak liderliğin nasıl olması gerektiği, liderlerin nasıl davranmaları gerektiği konusundaki görüşleri içermektedir.

Liderlik Felsefesi Yaklaşımı çerçevesinde tartışılan başlıca konular olarak şunlar belirtilebilir:

Hizmetkâr Liderlik: Temelinde bazı dini inançlar da bulunan bu yaklaşım liderliği, izleyicilere (topluma) hizmet etmek işi olarak görmektedir. Lider toplumun yararına olacak işleri yapmak, bunu bazen kendi kişisel kayıplarına (zararına) olsa da yapması gereken bir kişi olarak görülmektedir. Bir felsefe olarak hizmetkarlık. liderlerin kendilerini başkalarına adamaları, başkalarının bakış açıları ile konuları ele almaları ve "ben" kavramından önce "sen" ya da "biz" kavramına odaklanmalarını içermektedir.[51]

Otantik Liderlik: Liderlik olayına otantik açıdan bakan bu yaklaşım, liderlerin her yönü ile açık, doğru, samimi olmaları gerektiğini, amaçları, düşünceleri ve davranışları ile izleyicilerini yanıltmamaları gerektiğini, değer yargıları ve davranışları ile izleyicilerinin güvenini kazanmaları gerektiğini ileri sürmüş, liderlerin böyle kişiler olmaları gerektiğini söylemiştir.

Etik Liderlik: Liderlerin davranışlarında etik olmaları gerektiğini vurgulayan bu görüşe göre liderler sosyal sorumluluk, eşitlik, insani değerler, sosyal değerler, doğal çevre, başkalarının hakları ve şerefi gibi toplumsal değerlere ağırlık veren davranışlar göstermelidir.

Güç Kaynakları: Bu yaklaşım, liderlerin izleyicilerini etkilemek için kullandığı gücü hangi kaynaklardan aldığı üzerinde durmaktadır. Bu konuda en çok bilinen yaklaşım French ve Raven'in yapmış olduğu sınıflamadır. Buna göre liderler ya pozisyonlarından (organizasyon içindeki yerlerinden) aldıkları güç ile veya kendi kişisel özelliklerinden aldıkları güçle liderlik yaparlar. Pozisyonlarından gelen güç, yasal güçleri (yetkileri), zorlama güçleri (yaptırım uygulama hakları) ve ödüllendirme güçleri şeklinde olabilir. Kişisel özelliklerinden aldıkları güç ise, bilgi ve uzmanlık gücü veya benzeşim gücü (referent power) diyebileceğimiz liderin karakteri,geçmişi, karizması gibi özelliklerinden kaynaklanan güçleri olabilir. Dikkat edilirse bu yaklaşımın, yukarıda sözü edilen üç yaklaşımdan farklı olduğu, bu yaklaşımlar gibi liderin nasıl hareket etmesi gerektiğine hiç değinmediği, sadece liderlerin hangi kaynaklardan etkileme gücü alabileceklerini sınıfladığı görülür.

4. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik olayını anlamak ve incelemekte kullanılan bir diğer yaklaşım, liderlerin fiilen gösterdikleri davranışlarını esas alan Liderlik Tarzları yaklaşımıdır. Bu çerçevede ileri sürülen liderlik tarzları olarak şunlar belirtilebilir[52]:

- *Katılımcı* (participative) liderlik
- *Tam Serbesti Veren* (free-reign) liderlik
- *Otokratik Liderlik*
- *Bürokratik Liderlik*
- *Diplomatik Liderlik*

veya

- İşlevsel Liderlik (transactional leadership)
- Dönüşümcü Liderlik (transformational leadership)
- Karizmatik Liderlik
- Narsistik Liderlik

Liderlik tarzı ile ilgili bir başka sınıflamada liderler:

- Demagog liderlik
- Yönetici liderlik
- Arabulucu liderlik

olarak sınıflanarak incelenmiştir[53]. Buna göre, Demagog lider, korkutma, tehdit ve göz dağı vererek izleyicilerini etkileyen, grubun karşısında daima bir "öteki"(düşman) yaratan yalan ve propagandadan yararlanarak gerçeği manipüle eden ve mutlak itaat bekleyen tarza sahip bir liderdir. Yönetici liderlik, sadece kendini izleyen grubun çıkarlarını düşünen, kendi grubu dışındakilerin sorunları ile ilgilenmeyen ve umursamayan kendi grubu ile ilgili konularda da başarılı olan liderlik tarzını ifade eder. Arabulucu liderlik ise, içinde bulunduğu daha büyük toplumun (örneğin işletmelerde tüm işletmeyi, ülke yönetiminde tüm ülkeyi, bölgeyi, hata dünyayı) sorunları ile ilgilenen, diğer grupların liderleri ile iletişim kuran, "bütün"ü gören ve "bütün"ün çıkarlarını savunan tarza sahip bir lider tipini ifade etmektedir.

Benzer bir sınıflama da "Yıkıcı Liderlik" (Destructive Leadership) adı altında incelenen liderlik tarzı ile ilgilidir. Bazen "Zehirleyici Liderlik" (Toxic Leadership) olarak da ele alınan bu tarz liderlikte, liderin izleyicileri ile ilişkileri, yukarıda sözü edilen hizmetkar liderliğin tersidir. Yıkıcı liderlik, bir anlamda "kendini beğenmiş, başkalarını dinlemeyen, küçük gören, izleyicilerini başkaları yanında küçük düşürmekten çekinmeyen, onlara karşı saygı göstermeyen, kızgınlık ve şaşkınlık yaratan tarza sahip bir lider tipini ifade etmektedir." Bu sınıflamadaki "zehirleyici" terimi, liderin, kendisi ile astları arasındaki ilişkileri bozan, tamir edilmesi güç hale getiren, bir anlamda bunları zehirleyen davranış tarzına karşılıktır[54].

Formal organizasyonlardaki liderlik uygulamaları ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ve geliştirilen teorik açıklamalar için Gary Yukl'un Journal of Management'da yayınlanan makaleleri ayrıntılı bir kaynaktır[55].

Liderlik Tarzları Yaklaşımı ile ilgili (olarak son yıllarda çok tartışılan bir sınıflama da Etkileşimci (Transactional, Görevsel İşlevsel, İşe-dayalı) Liderlik, Dönüşümcü (Transformational) Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarıdır. Bu üç yaklaşımı aşağıda ayrı bir grup olarak ele alacağız.

Amaç - yol teorisi, esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

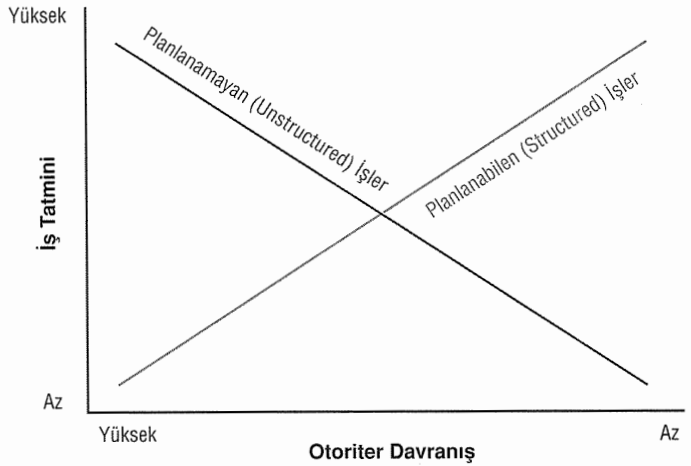
Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışından birisini gösterebilir:

- Otoriter liderlik
- Destekleyici liderlik (supportive)
- Katılımcı liderlik
- Başarıya yönelik liderlik (achievement oriented)

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

- İzleyicilerin kişisel özellikleri
- İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- İşin niteliği

Örneğin, insanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananların (internals), *katılımcı bir liderlik* tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananların (externals) ise büyük ölçüde *otoriter liderlik* tarzından daha fazla tatmin duyacakları belirtilmiştir. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören (algılayan) izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici (coaching) davranışı daha az benimseyeceklerdir[46]. İşin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi şöyle göstermek mümkündür (Şekil 8).



ŞEKİL 8: LİDERLİK DAVRANIŞI

Dolayısıyla, bu teoriye göre, en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu duruma göre değişecektir.

Amaç - Yol Teorisinin geçerliliğini değerleyebilecek ölçüde araştırma yapılmamıştır. Mevcut araştırmalar ise bu teoriyi destekleme konusunda karma bir manzara göstermektedir[47].

c) Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrultusu (Leadership Continuum) Teorisi:

Bu teorinin esası organizasyon içinde yöneticilerin karar verme haklarını (yetkilerini) kullanırken nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Kitabımızın Karar Süreci ile ilgili bölümünde belirttiğimiz gibi, karar süreci aynı zamanda çalışanların yönetime katılmalarına imkan veren bir araç olarak düşünülebilir. Şöyle

ki, karar süreci içindeki safhalar yönetici tarafından tek başına kararlaştırılabileceği gibi bu safhalar astlarla (çalışanlarla) birlikte de kararlaştırılabilir. Bu safhalar astlarla ne kadar paylaşılırsa yönetici de yetkisini o kadar astları ile paylaşmış olur.

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrultusu Teorisi, liderin karar sürecini kullanırken gösterebileceği değişik davranış tarzlarını (yetkisini kullanma şeklini) bir doğrultu üzerinde göstererek açıklamaktadır. Buna göre doğrultunun bir ucunda liderin kendisinin karar verdiği ve izleyicilerine verdiği kararı bildirdiği tarz vardır. Yani lider astlarına herhangi bir söz hakkı vermemekte, yetkisini tamamen kendisi kullanmaktadır. Doğrultunun diğer ucunda ise lider grubun karşılaştığı sorunların izleyicileri tarafından açıklanmasına (tanımlanmasına) ve çözüm yollarının bunlar tarafından bulunmasına izin verdiği tarzı ifade etmektedir. Doğrultunun bu iki ucu arasında değişik tarzlar söz konusu olabilmektedir. Dikkat edilirse bu teori, liderlik olayını sadece karar verme yetkisinin kullanılması açısından incelemekte, liderlikle ilgili diğer hususlara değinmemektedir.

Sözü edilen doğrultu üzerinde liderin tarzını belirleyen veya etkileyen faktörler arasında liderin kendi özellikleri yanında izleyicilerin tutumları (daha fazla söz sahibi olma istekleri gibi) ve grubu etkileyen sorunların niteliği belirtilebilir.

Yukarıda ana çizgilerini belirtmeye çalıştığımız başlıca liderlik teori ve modellerine ek olarak, özellikle durumsallık yaklaşımı ile ilgili üç ayrı liderlik modeli daha bulunmaktadır. Bunlar;

- Her şey - Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı (Life Cycle Approach)
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı (3 Dimensional Approach)
- Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik teorileridir.

Biz bu teoriler üzerinde durmayacağız.

2.4. Fonksiyonel Modeller

Liderlik olayını "liderlerin ne yapmaları gerektiği" bakış açısından ele alan modeller olarak John Adair'in Aksiyon Merkezli Liderlik Modeli ile Kouzes ve Posner'in Beş Liderlik Uygulaması Modeli sayılabilir. Bu modellerin ana fikri, liderlerin etkin olabilmeleri için ne yapmaları, hangi konular üzerinde durmaları gerektiğidir.

Aksiyon Merkezli Liderlik modeli, liderlerin (ve yöneticilerin) başarılı olabilmeleri için üç konuya tam hakim olmaları ve o konularda başarılı çalışmalara (aksiyon) yapmalarını öngörmektedir. Bu üç konu İşler (Görevler-Tasks), Takım (Team) ve Bireyler (çalışanlar)dır. Bu model liderlerin görevler le ilgili başarılı faaliyetleri, ekiplerini (Takım) iyi yönlendirmeleri ve çalışanları (bireyler) geliştirmeleri ve yönetebilmeleri durumunda başarılı olacaklarını söylemektedir.

Kouzes ve Posner'in Beş Liderlik Uygulaması Modeli ise, yetmişbeşbin kişi üzerinde yapılan ve izledikleri liderlerin sahip olmaları gereken özelliklerin sorulduğu araştırmanın sonuçlarına göre öne çıkan ilk beş özelliği vurgulayan modeldir. Bu özellikler sırasıyla liderin davranışları ile izleyicileri için bir model (örnek) olması, ortak vizyonun paylaşılması ile ilgili olarak izleyicilere ilham vermek, zor ve tehlikeli durumlarda süreçleri değiştirerek yenilik yapmak, izleyenleri harekete geçirerek sahip oldukları yetenekleri uygulamalarına imkan yaratmak ve izleyicilerde harekete geçmek konusunda istek yaratmak olarak belirlenmiştir.[48]

2.5. Bütünleşik Psikolojik Liderlik (Integrated Psychological Leadership) Modeli

James Scouller tarafından geliştirilen ve "Liderliğin üç Kademesi" başlığı ile bilinen liderlik modeli liderlik olayına şu üç kademe itibarıyla bakmaktadır: **Özel Liderlik, Kişisel Liderlik ve Açık (kamu) Liderliği**[49] Bu teori Private, Personal ve Public terimlerden hareketle 3P Liderlik Teorisi olarak da bilinmektedir.

Bu modele göre, liderlik olayının ilk kademesi Özel liderlik (private leadership) kademesi olup, burada önemli olan kişinin kendi iç dünyasında liderlik konusundaki arzusu ve gelişimi, teknik bilgi ve yetenekleridir.

Kişisel Liderlik kademesi kişinin liderlik özelliklerini geliştirme arzusu içinde olması özgüveni, daha fazla öğrenme ve yeteneklerini geliştirme isteği, başkalarının sorunlarına çözüm bulma arzu ve arayışı içinde olma ve bundan haz duyma gibi bireysel özellikler, liderlik olayının ikinci kademesi olarak ele alınır. Etkin liderlik için bu kademedeki özelliklerin liderlik için uygun olması gerekmektedir.

Açık veya Kamu (public) Liderlik kademesi iki veya daha fazla kişiyi aynı anda etkileyerek belli davranışlara yöneltebilme yeteneğini ifade eder. Bu yeteneklerin başında vizyon belirleyebilme, organize edebilme, diğer kişileri güçlendirebilme, sorunlara çözüm önerebilme gelmektedir.

Bu model liderin önce kendi iç dünyasındaki özelliklerini vurgulamakta, daha sonra başkalarının sorunları ile ilgilenme, bunları çözmek için bireysel gelişmeyi ön plana alma ve bu davranışlardan haz duyma gelmektedir. Üçüncü kademede başkalarına örnek olarak, güven vererek ve vizyon vererek davranışlarını yönlendirebilmesi vurgulanmaktadır.[50] Böylece lider özelliklerini, davranışlarını, durumsal özellikleri ve fonksiyonel teorilerin önemli yönlerini içerdiği için "Bütünleşik Psikolojik Teori" olarak da adı geçmektedir.

3. LİDERLİK FELSEFESİ

Liderlik olayını açıklamakta kullanılan bir başka yaklaşım Liderlik Felsefesi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın esası, liderlik hakkındaki düşünce ve davranışlar ve bunların dayandığı değer yargıları ve inançlardır. Bu açıdan yaklaşım, liderlik modelleri ve liderlik tarzları yaklaşımlarından farklıdır. Liderlik Felsefesi, insan davranışları, toplumsal özellikler, değer yargıları ve inançlara dayanarak liderliğin nasıl olması gerektiği, liderlerin nasıl davranmaları gerektiği konusundaki görüşleri içermektedir.

Liderlik Felsefesi Yaklaşımı çerçevesinde tartışılan başlıca konular olarak şunlar belirtilebilir:

Hizmetkâr Liderlik: Temelinde bazı dini inançlar da bulunan bu yaklaşım liderliği, izleyicilere (topluma) hizmet etmek işi olarak görmektedir. Lider toplumun yararına olacak işleri yapmak, bunu bazen kendi kişisel kayıplarına (zararına) olsa da yapması gereken bir kişi olarak görülmektedir. Bir felsefe olarak hizmetkarlık. liderlerin kendilerini başkalarına adamaları, başkalarının bakış açıları ile konuları ele almaları ve "ben" kavramından önce "sen" ya da "biz" kavramına odaklanmalarını içermektedir.[51]

Otantik Liderlik: Liderlik olayına otantik açıdan bakan bu yaklaşım, liderlerin her yönü ile açık, doğru, samimi olmaları gerektiğini, amaçları, düşünceleri ve davranışları ile izleyicilerini yanıltmamaları gerektiğini, değer yargıları ve davranışları ile izleyicilerinin güvenini kazanmaları gerektiğini ileri sürmüş, liderlerin böyle kişiler olmaları gerektiğini söylemiştir.

Etik Liderlik: Liderlerin davranışlarında etik olmaları gerektiğini vurgulayan bu görüşe göre liderler sosyal sorumluluk, eşitlik, insani değerler, sosyal değerler, doğal çevre, başkalarının hakları ve şerefi gibi toplumsal değerlere ağırlık veren davranışlar göstermelidir.

Güç Kaynakları: Bu yaklaşım, liderlerin izleyicilerini etkilemek için kullandığı gücü hangi kaynaklardan aldığı üzerinde durmaktadır. Bu konuda en çok bilinen yaklaşım French ve Raven'in yapmış olduğu sınıflamadır. Buna göre liderler ya pozisyonlarından (organizasyon içindeki yerlerinden) aldıkları güç ile veya kendi kişisel özelliklerinden aldıkları güçle liderlik yaparlar. Pozisyonlarından gelen güç, yasal güçleri (yetkileri), zorlama güçleri (yaptırım uygulama hakları) ve ödüllendirme güçleri şeklinde olabilir. Kişisel özelliklerinden aldıkları güç ise, bilgi ve uzmanlık gücü veya benzeşim gücü (referent power) diyebileceğimiz liderin karakteri,geçmişi, karizması gibi özelliklerinden kaynaklanan güçleri olabilir. Dikkat edilirse bu yaklaşımın, yukarıda sözü edilen üç yaklaşımdan farklı olduğu, bu yaklaşımlar gibi liderin nasıl hareket etmesi gerektiğine hiç değinmediği, sadece liderlerin hangi kaynaklardan etkileme gücü alabileceklerini sınıfladığı görülür.

4. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik olayını anlamak ve incelemekte kullanılan bir diğer yaklaşım, liderlerin fiilen gösterdikleri davranışlarını esas alan Liderlik Tarzları yaklaşımıdır. Bu çerçevede ileri sürülen liderlik tarzları olarak şunlar belirtilebilir[52]:

- *Katılımcı* (participative) liderlik
- *Tam Serbesti Veren* (free-reign) liderlik
- *Otokratik Liderlik*
- *Bürokratik Liderlik*
- *Diplomatik Liderlik*

veya

- İşlevsel Liderlik (transactional leadership)
- Dönüşümcü Liderlik (transformational leadership)
- Karizmatik Liderlik
- Narsistik Liderlik

Liderlik tarzı ile ilgili bir başka sınıflamada liderler:

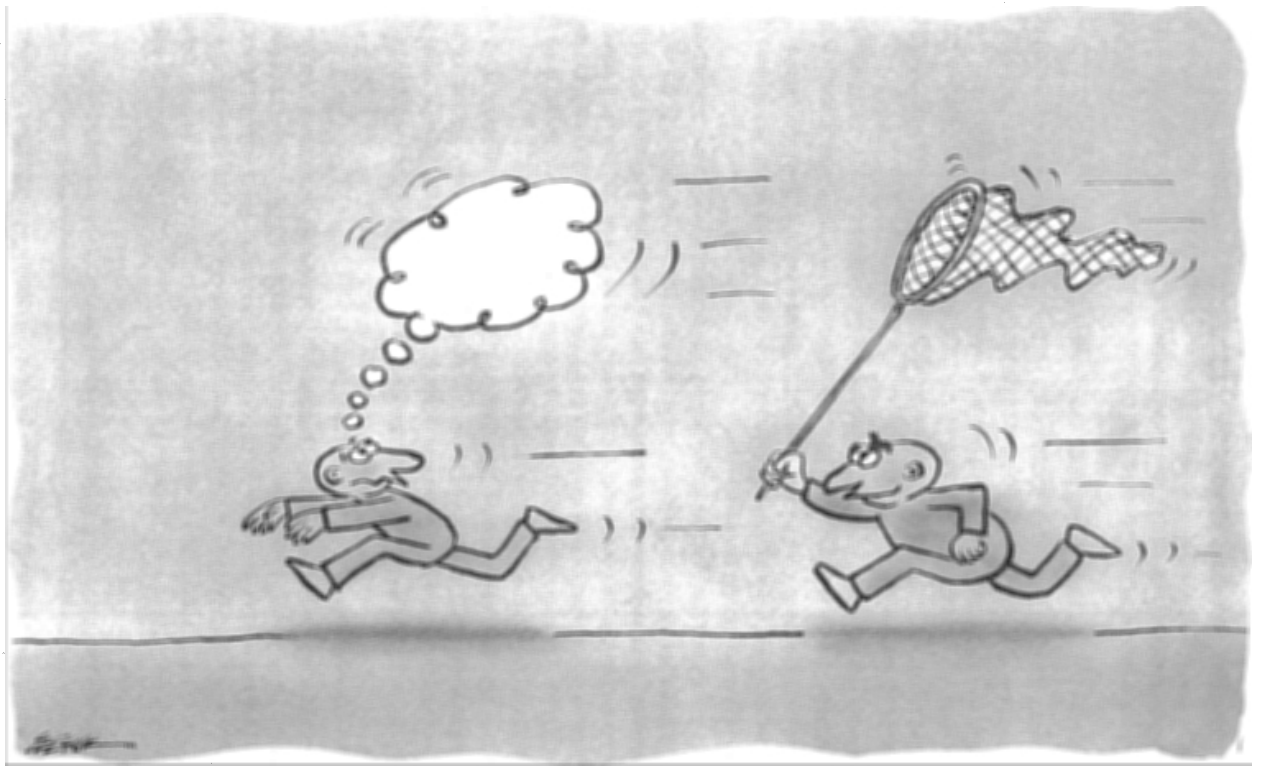
- Demagog liderlik
- Yönetici liderlik
- Arabulucu liderlik

olarak sınıflanarak incelenmiştir[53]. Buna göre, Demagog lider, korkutma, tehdit ve göz dağı vererek izleyicilerini etkileyen, grubun karşısında daima bir "öteki"(düşman) yaratan yalan ve propagandadan yararlanarak gerçeği manipüle eden ve mutlak itaat bekleyen tarza sahip bir liderdir. Yönetici liderlik, sadece kendini izleyen grubun çıkarlarını düşünen, kendi grubu dışındakilerin sorunları ile ilgilenmeyen ve umursamayan kendi grubu ile ilgili konularda da başarılı olan liderlik tarzını ifade eder. Arabulucu liderlik ise, içinde bulunduğu daha büyük toplumun (örneğin işletmelerde tüm işletmeyi, ülke yönetiminde tüm ülkeyi, bölgeyi, hata dünyayı) sorunları ile ilgilenen, diğer grupların liderleri ile iletişim kuran, "bütün"ü gören ve "bütün"ün çıkarlarını savunan tarza sahip bir lider tipini ifade etmektedir.

Benzer bir sınıflama da "Yıkıcı Liderlik" (Destructive Leadership) adı altında incelenen liderlik tarzı ile ilgilidir. Bazen "Zehirleyici Liderlik" (Toxic Leadership) olarak da ele alınan bu tarz liderlikte, liderin izleyicileri ile ilişkileri, yukarıda sözü edilen hizmetkar liderliğin tersidir. Yıkıcı liderlik, bir anlamda "kendini beğenmiş, başkalarını dinlemeyen, küçük gören, izleyicilerini başkaları yanında küçük düşürmekten çekinmeyen, onlara karşı saygı göstermeyen, kızgınlık ve şaşkınlık yaratan tarza sahip bir lider tipini ifade etmektedir." Bu sınıflamadaki "zehirleyici" terimi, liderin, kendisi ile astları arasındaki ilişkileri bozan, tamir edilmesi güç hale getiren, bir anlamda bunları zehirleyen davranış tarzına karşılıktır[54].

Formal organizasyonlardaki liderlik uygulamaları ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ve geliştirilen teorik açıklamalar için Gary Yukl'un Journal of Management'da yayınlanan makaleleri ayrıntılı bir kaynaktır[55].

Liderlik Tarzları Yaklaşımı ile ilgili (olarak son yıllarda çok tartışılan bir sınıflama da Etkileşimci (Transactional, Görevsel İşlevsel, İşe-dayalı) Liderlik, Dönüşümcü (Transformational) Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarıdır. Bu üç yaklaşımı aşağıda ayrı bir grup olarak ele alacağız.



5. İŞLEVSEL, DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMATIONAL) ve KARİZMATİK LİDERLİK YAKLAŞIMI

Toplam Kalite Anlayışı ve çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan koşullar, liderlik olayının açıklamasına da yeni görüşlerle katkıda bulunmuştur. Biz de yukarıda sözü edilen liderlik yaklaşımlarına ek olarak son yıllarda üzerinde çok durulan iki liderlik yaklaşımının ana hatlarını belirterek, liderlik sınıflamaları ile ilgili bu bölümü tamamlayacağız.

a) Etkileşimci (Transactional, İşlevsel, İşe-dayalı) Liderlik

Bu yaklaşım, esas itibariyle 1970'lerin sonlarında J. M. Burns tarafından öne sürülmüş ve daha sonra başta B. M. Bass olmak üzere değişik araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşım, bir işi gerçekleştirmek üzere bir gruba liderlik yapan kişi ile grup üyeleri arasında; işle (görevle – transaction) ilgili karşılıklı ilişki ve liderin göstereceği davranış tarzları üzerinde durmaktadır. Lider ile çalışanlar (grup) arasındaki ilişkinin *işe* dayandığından hareket eden bu yaklaşım "işlemsel liderlik", "görevsel liderlik", "yönetsel liderlik" olarak da adlandırılmaktadır[56].

Bu yaklaşıma göre, belli hedeflere yönelmiş formal bir organizasyonda iş yapmak üzere bir araya gelen çalışanlar grubu ile bu gruba liderlik yapan kişi arasındaki davranış ilişkisi dört ayrı durumda olabilir:

- Birinci tür davranış, çalışanların sarf ettiği gayret ve ulaştığı performansa paralel olarak, liderin bu grup üyelerine daha fazla destek ve kaynak sağlaması yönündeki davranıştır. Bir anlamda koşula bağlı bir davranıştır.
- İkinci ve üçüncü tür davranışlar ise liderin, işi yapanlara iş yapmaları sırasında yaptığı karışma, müdahale ve yönlendirmeler, şeklindeki davranışları ile ilgilidir. Çoğu kez **"istisnalarla yönetim" (management by exception)** olarak da bilinen yönetim tarzının iki ayrı çeşidini içeren bu yaklaşıma göre, ikinci tür davranış olarak belirlenen davranış türünde lider iş ve iş yapma standartlarını belirler ve iş yapma sürecini izleyerek gerektiğinde müdahale eder ve düzeltici kararlar alır. Üçüncü türde ise lider daha pasiftir ve ancak iş ile ilgili bir sorun çıktığında olaya dâhil olur ve müdahale eder.
- Nihayet dördüncü tarz liderlik davranışı ise, "laissez faire" liderlik tarzı veya grup üyelerini iş amaçlarını, iş standartlarını belirlemek konusunda tamamen serbest bırakan, işle ilgisi kalmamış bir şekilde hiç karışmayan (hands -off approach), bir görüşe göre liderlik sorumluluklarının hiçbirini yerine getirmeyen bir liderlik davranış göstermesi halidir.

b) Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir[57]. Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı "anlamlı" hale getirir, çalışanların heyecanını körükler[58]. İzleyicilerin, amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Kendisi izleyicileri için bir rol modeli olur. İzleyicilerin "kendilerini adama" (committment) düzeylerini yükseltir.

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir.

Bu anlamda organizasyonun işleyişinde ve grup üyelerinin (çalışanların) davranışlarında dönüşüm gerçekleştiren liderlik uygulamasının yine dört ayrı tür davranış türü olduğu söylenebilir[59].

- Birinci tür davranış, liderin iş yapma tarzı ile ilgili olarak yüksek moral ve etik standartlar koyması ve böylece grup üyeleri nezdinde kazandığı saygı dolayısıyla grup üyelerinin kendisine bağlılıklarının (loyalty) arttığı durum

- İkincisi liderin ideallere ve değer yargılarına bağlı olarak dile getirdiği vizyonun grup üyelerinde yarattığı kendisini izleme arzusu, lidere güvenin artması ve bir çeşit liderden ilham almaya dönük duygusal (inspirational) motivasyon sağlayan durum
- Üçüncüsü liderin mevcut yapılanmayı (statükoyu) eleştirip değişik perspektifler getirmek, inovatif fikirler ileri sürmek yolu ile çalışanların entelektüel yönlerine hitap etme (intellectual stimulation) ve onları bu yolda düşünmeye ve davranmaya özendiren durum
- Dördüncüsü de, grup üyelerine danıştığı, onlara koç'luk yaptığı (coaching), onların gelişmesi için ilgi ve gayret gösterdiği davranış tarzı ile grup üyelerinin dönüşmesini sağladığı durum

c) Karizma ve Karizmatik Özellikler

Bazen "karizmatik liderlik" adı altında, liderin başarısı veya lider olmasının ana nedeni olarak incelenen "karizma" kavramı, hem psikoloji, hem sosyoloji ve hem de siyasal bilimlerde çok tartışılmıştır. Liderlik konusunda ilk yaklaşım olan "Özellikler Yaklaşımı"nda liderin özelliklerinden biri olarak karizma vurgulanmıştır. Liderlikle ilgili bu bölüme son vermeden önce, ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak değil fakat tüm liderlik yaklaşımları içinde özel bir yer tutan karizma kavramına ve olayına kısaca tekrar bakmak yararlı olacaktır.

Karizma veya karizmatik lider denildiğinde genellikle milletlerin yaşamında önemli değişimler yapmış, ünlü devlet adamları, komutanlar, bilim ve sanat insanları, sporcular akla gelmektedir. Bu konuda ilk akla gelenler başta çağdaş Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Büyük Atatürk, Kurtuluş Savaşında liderlik örneği vermiş diğer komutanlar, Cumhuriyetimizin yaşamında dönüm noktası sayılan değişimleri gerçekleştiren devlet adamlarımız ile pek çok yabancı lider akla gelmektedir.

Bütün bu liderlerin birbirlerinden tamamen farklı nedenlere dayanan karizmaları (çekicilikleri) olmuştur. Örneğin Atatürk'ü karizmatik yapan kişisel özellikler, Mahatma Gandhi'yi karizmatik yapan özellikler ile Winston Churchill'i karizmatik yapan özellikler ne kadar farklı ise, aynı şekilde J. F. Kennedy'nin karizmatik özellikleri ile Charles De Gaulle'ün karizmatik özellikleri de birbirinden farklıdır. Bu şekilde yüzlerce örnek verilebilir.

Bizim burada vurgulamak istediğimiz, hangi tür liderlik yaklaşımı veya teorisi olursa olsun, hepsinde, liderin izleyenlerini etkilemesi ve yönlendirmesi konusunda karizmatik özelliklerinin önemli bir rol oynadığıdır. Bu nedenle liderlik konusunun tam olarak anlaşılabilmesi için önce karizma olayının, karizmanın nasıl oluştuğunun ve karizma sağlayan nedenlerin anlaşılması gerekir.

Vurgulamak istediğimiz, hangi tür liderlik yaklaşımı veya teorisi olursa olsun, hepsinde, liderin izleyenlerini etkilemesi ve yönlendirmesi konusunda karizmatik özelliklerinin önemli bir rol oynadığıdır.

Buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamalarla, esası insanları etkileyerek belirli yönlerde davranışa sevk edebilmek olan liderlik olayını açıklayan başlıca görüşleri özetlemiş bulunuyoruz. Burada son olarak vurgulamak istediğimiz iki husus şudur: **Birincisi**, lider ve onu izleyen takipçilerinin, içinde yaşadıkları kültürün ürünleri olduğu, bu nedenle kültürel özelliklerin liderlik sürecinde oynadıkları rol büyüktür. Yukarıda sözü edilen liderlik teorileri Batı'da, özellikle ABD de geliştirilen teorilerdir. Bu teoriler genelde üç konu üzerinde durmuştur: liderin rolü, liderin etkin olabileceği koşullar ve lider-izleyici arasındaki etkileşim süreci[60]. Ülkeler arası kültür karşılaştırmaları konusunda en bilinen araştırma olan Hofstede'nin çalışmasıdır. Bu çalışmada söz konusu olan ve kültürleri gruplamakta kullanılan altı ölçüt, yani:

- bireysellik- toplulukçuluk
- güç aralığı
- belirsizlikten kaçınma
- erillik (masculinity) –dişilik (femininity)

- uzun dönem-kısa dönem odaklılığı
- heveslilik

boyutları itibarıyla farklılık gösteren kültürlerde, yukarıda sözü edilen liderin rolü, liderin etkin olabileceği koşullar ve lider-izleyici arasındaki etkileşim süreci'nin nasıl etkilendiği araştırılması gereken bir konudur. Hofstede çalışmasında Türk kültürünün ilk dört boyut itibarıyla "toplulukçu, geniş güç aralığı olan, belirsizlikten kaçınan ve feminen değerlere sahip" bir yapı göstermesi, acaba, liderlikle ilgili yukarıdaki üç sorunun cevabını ne yönde etkiler? Daha genel bir ifadeyle, Türk kültüründe liderlik süreci ile ilgili özellikler nelerdir? Lider-izleyici ilişkisinde hangi süreçler (iletişim, çatışma çözümleme, yetki kullanımı, motivasyon, kişilik oluşumu vb) nasıl etkili olmaktadır? Bu konular henüz ayrıntılı olarak ve sistematik bir şekilde araştırılarak genel kabul gören bulgular ortaya çıkmasa da, yapılan bir araştırmada Türk kültürüne bağlı liderlik özelliklerinin işbirliği sağlamak, ikna etmek, statü merakı ve otokratik olmak olarak öne çıkmıştır. Ayrıca Hofstede Araştırması çerçevesinde Türk kültüründe öne çıkan bir diğer özellik yüksek performans ortaya koymaktan çok kişilerin uyum ve anlaşmaları olmuştur[61].

Belirtmek istediğimiz **ikinci husus** ise yönetici seçiminde, özellikle işletme dışından üst kademeler için yapılacak seçimde, genellikle adayın daha önceki rakamsal başarıları ön plana geçmekte, fakat liderlik becerileri, insanlara ilham ve çalışma şevki verip ekip oluşturabilme yeteneği, yetki ve güç kullanım tarzı, insanların enerjilerini nasıl harekete geçirebildiği, insanları geliştirmek için neler yaptığı, çalışanlara ne derecede saygı gösterdiği gibi liderlik için çok önemli fakat rakamsal olarak değerlenmesi güç faktörlere ağırlık verilmemesidir[62]. Kısaca yönetici seçiminde, adayın başka insanlarla birlikte neleri nasıl yaptığına değil fakat daha çok adayın birey olarak ölçülebilir neler yaptığına (örneğin daha önce çalıştığı işletmenin karlılığı, pazar payı artışı, işletme hisselerinin sermaye piyasasındaki yüksek performansı gibi) bakılmaktadır. Oysa esas bakılması gereken liderlik özelliklerinin dikkate alınması gerektiğidir.

6. LİDERLER VE LİDERLİK UYGULAMALARI İLE İLGİLİ SORUNLAR

Bu bölümün en başında liderliğin esasını tartışırken liderliğin, lider,izleyiciler ve koşullar üçlüsünün bir fonksiyonu olduğunu vurgulamıştık. Bunun anlamı, liderlik olayının tek bir değişkenle açıklanamayacağı, bu üç değişkenin ilişkilerinden oluşan bir süreç ve uygulama olduğudur. Bu uygulama içinde liderin kendisi de önemli bir rol oynamaktadır. Bu kısımda liderin kişilik özelliklerinden kaynaklanan ve literatürde yerini alan bazı uygulama sorunlarına kısaca bakacağız.

Hubris sendromu, güce sahip (powerful) bir liderin bu gücü uzun bir süre kullanması, bu sürede başarılı işler yapması ve bu süre zarfında kendisini sınırlayacak bir engel olmaması gibi bir güçlü olma durumunun yarattığı bir rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır.

Genelde liderlik konusu tartışıldığında, liderlerle ilgili olarak karizma, ilgi çekici kişilik, risk alabilme, büyük hedefler, kendine sağlam bir güven gibi olumlu özellikler akla gelir ve liderler bu açılardan incelenir. Oysa,bir de madalyonun öbür yüzü vardır: başkalarını dinlemeyen, bildiğinden şaşmayan, kendine abartılı ölçüde aşırı güvenen, gözü kara, ayrıntıya inmeden ve analiz yapmadan kişisel anlayışına göre karar veren, etrafının düşmanlarla sarılı olduğuna inanan ve her şeyi kendi kontrolünde tutmak isteyen, başkalarını küçümseyen, kısaca literatürde, ***"liderlikte hubris sendromu"*** olarak adlandırılan özellikteki bir lider tipi ve uygulamaları[63]. Hubris sendromu, güce sahip (powerful) bir liderin bu gücü uzun bir süre kullanması, bu sürede başarılı işler yapması ve bu süre zarfında kendisini sınırlayacak bir engel olmaması gibi güçlü olma durumunun yarattığı bir rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır.

Bu sendromun liderin davranışları üzerinde belirgin etkileri olmaktadır. Şöhret, başarı, istediğini yapabilme, kendisini engelleyecek bir karşı gücün olmaması, lideri daha "narsistik" hale getirmekte ve liderin davranışlarında önemli değişiklikler ortaya çıkmaktadır[64].

Liderlerin sahip olduğu bazı kişilik özellikleri ile "hubris sendromu" birleştiğinde, liderlik uygulamaları yıkıcı ve zehirli liderliğe dönüşebilmekte, lideri kendi grubu içinde, hubris sendromunun en şiddetli şekli olan diktatör haline getirebilmektedir. Bu nevrotik tarz ve kişisel özellikler arasında, dramatik kişilik, kuşkucu kişilik, kayıtsız kişilik, depresif kişilik ve zorlayıcı kişilik özellikleri sayılabilir[65]. Gücün tepe yöneticisinde yoğunlaşmış olduğu organizasyonlarda, güç sahibi lider ile organizasyon o kadar özdeş hale gelir ki, liderdeki herhangi bir sorun veya yıkıcı ya da toksik (zehirleyici) uygulama, tüm organizasyon kademelerine yayılır. Daha çok ülke yöneticileri nezdinde yapılan bu konulardaki araştırmalar yanında, özellikle ABD'de işletmeler bazında da araştırmalar yapılmakta ve bazı önemli ve başarılı işletmelerin, yıkıcı ve zehirleyici liderlik tarzları nedeniyle el değiştirdiği veya iflas ettiği belirtilmektedir. Kısaca, kibir ve narsistik eğilimler başta olmak üzere, liderlerin psikolojik rahatsızlıkları, büyüklük ve yanılmazlık kompleksleri, kendilerindeki aşırı güvenin verdiği başka görüşlere itibar etmeme alışkanlığı, farklı fikirleri "düşman" olarak yorumlama eğilimi, duygusal türbülanslar yaşamaları, gerçek yaşam ve sorunlarla ilişkilerinin kopması, kişisel imaj ve geleceğinin her şeyin önüne geçmesi, **"Histrionik liderlik"** olarak adlandırılan aşırı duygusal ve olayları kendi amaçları için dramatize etme özellikleri ve benzerleri gibi liderlik araştırmalarında çok fazla ele alınmayan ve incelenmeyen konular, liderlik olayının adeta karanlık yüzünü oluşturmaktadır.[66]

Liderlik ile ilgili çalışmalar ve teoriler büyük ölçüde lider ve davranışlarını değişik şekillerde sınıflamakta ve bu sınıflamalar arasında karşılaştırmalar yapmaktadır. Esasında bu tarz bir analiz, sosyal bilimlerde çok kullanılan, incelenen olaylarla ilgili özellikleri sınıflamak ve tarif etmek şeklindeki yönteme uymaktadır. Sınıflamak, tipolojiler oluşturmak veya taksonomi oluşturmak bilimsel çalışma yöntemleri arasındadır. Daha çok biyoloji alanında ve canlı varlıklarla ilgili incelemelerde kullanılan taksonomi -taxonomy- sosyal bilimlerde de kullanılmaktadır. Araştırma yöntemleri konusuna girmeden kısaca belirtmek istediğimiz şudur: Genel ismiyle sınıflama, fakat bilimsel terminoloji olarak tipoloji, bilindiği üzere, inceleme konusu olan varlıkları çeşitli özellikler ve boyutlarına göre kavramsal anlamda sınıflara-tiplere ayırmayı ifade ederken; taksonomi, incelenen varlıklar ya da olayları gözlemlenebilir ve ölçülebilir özellikleri itibarıyla sınıflamayı ifade etmektedir. Bu çerçevede bakıldığında liderlik ile çalışmalar tipoloji ve taksonomi anlamında sınıflamaları içermektedir.

Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, liderlik olayına değişik açılardan bakan ve değişik kriterleri esas alan pek çok sınıflama bulunmaktadır. Bizim de, bazılarını ele aldıklarımızla beraber, tespit edebildiğimiz örnekler, herhangi bir sıra gözetmeksizin, aşağıya çıkarılmıştır:

- otokratik liderlik
- demeokratik liderlik
- liberal liderlik
- risk-alıcı liderlik
- paternallist liderlikcesur liderlik
- düşünce liderliği
- proaktif liderlik
- karizmatik liderlik
- otantik liderlik
- katılımcı lliderlik
- kışkırtıcı (inspirational) liderlik
- cesur liderlik
- düşünce liderliği

- bürokratik liderlik
- hizmetkar liderlik
- bırakınız-yapsınlar (laissez faire) tipi liderlik
- stratejik liderlik
- takım liderliği
- kolaylaştırıcı (facilitative) liderlik
- kültürlerarası liderlik
- vizyoner liderlik
- baskıcı liderlik
- aksiyon merkezli liderlik
- iyilikçi (benevolent) liderlik
- eğitimci liderlik
- toksik (zehirli) liderlik
- yıkıcı liderlik
- narsistik liderlik
- zor zamanlarda liderlik
- çatışmalı ortamlarda liderlik
- histrionik liderlik
- davranışsal liderlik
- durumsal liderlik
- etik liderlik
- işlevsel liderlik
- dönüşümcü liderlik
- demagog liderlik
- ara bulucu liderlik
- yönetici liderlik
- diplomatik liderlik
- askeri liderlik
- dini liderlik
- bütünleşik psikolojik liderlik
- normatif liderlik
- işe yönelik (job oriented) liderlik
- kişiye yönelik (person oriented) liderlik
- toplumsal liderlik

Bu konuya Harry Levinson'un şu sözleri ile son verelim: "...insanlar, bizim onların tanımlamak için kullandığımız başlıklardan çok daha karmaşıktır. Davranış da kalıplaştırılamayacak kadar zor tanımlanabilen bir özelliktir. Bu yüzden de bütün tanımlar, aşağı yukarı birer kestirimdir. Sınıflandırma bir rehberdir, belirli özellikleri gösterir, ama bütünü göstermez. Ayrıca, statiktir ve söz konusu alandaki bir eylemler demetini tarif edemez. Üstelik bu boyutların bazıları birbiri ile örtüşür. Bu örtüşüm, tıpkı elmasın hepsi de aynı noktada odaklanmasına karşın bizlere başka yüzleri gösterdiği gibi, incelikleri de görebilmemizi sağlar..".[67]

7. TARTIŞMA SORULARI

- Nasıl bir yönetici ve lider? Hükmedici, dizginleri her zaman kıskıvrak elinde tutan, katı, gerçekçi, kazancı düşünen, sonuçlara her şeyden çok önem veren mi? Katılımcı, destekleyici, düşünceli insancıl, insanlara önem veren, demokrat mı? Hedef, Karar, Sonuç kavramlarını çok kısa sürede gerçekleştiren "bir dakikalık" yönetici mi?
- İyi bir yönetici olabilmek için gerekli kişisel yetenekler arasında "politik olmak" da var mıdır?
- İnsanlar arası ilişkilere ağırlık veren bir lider mi yoksa göreve yönelik bir lider mi daha başarılıdır?
- Lider ile yönetici terimleri eş anlamlı mıdır? Bir idarecide mutlaka liderlik ve yöneticilik vasıflarının bulunması gerekli midir?
- Profesyonel yöneticilik ile liderlik arasında ne gibi ilişkiler vardır?
- Her yöneticinin doğal lider olması şart mıdır? Doğal lider konumunda olmayan yatay iş ilişkisinde bulunduğunuz kişilerle ve astlarınızla iletişiminizi ve dostluk ilişkilerinizi nasıl düzenlemelisiniz?
- Liderlik özellikleri doğuştan mı gelir veya sonradan eğitimle kazanılabilir mi?
- İyi bir lider her zaman iyi bir yönetici midir?
- İyi bir yönetici her zaman iyi bir lider midir?
- İyi yönetici fakat kötü lider veya kötü yönetici fakat iyi lider durumlarının hangisi diğerine tercih edilmelidir?
- Bir yönetici ne zaman ne türde bir lidere ihtiyaç olduğunu nasıl anlayabilir?
- İyi liderlik nedir? Kimin iyi lider olduğuna kim nasıl karar verir?
- Bir lider hangi yer ve koşullar olursa olsun daima lider midir?
- Bir organizasyonda veya birimde birden fazla lider olabilir mi? Bu durum yönetim uygulamaları açısından sıkıntılar yaratır mı?
- Bir liderin sahip olması gereken en önemli özellik nedir?
- Kimin iyi bir lider olacağını anlamaya yarayacak test veya başka araçlar var mıdır?
- Lider durumunda olan bir kişi hiçbir zaman takipçi durumuna gelmez mi?

DİPNOTLAR

1) Clay HAMNER and Dennis ORGAN; **Organizational Behavior, An Applied Psychological Approach;** Business Publications, Inc., 1978, s. 381.
2) Bernard DEITZER, Karl SHILLIFF and Michael JUCIUS; **Contemporary Management Concepts,** Grid Publishing, Inc., 1979, s. 196.
3) John P. KOTTER; **"What Leaders Really Do",** Harvard Business Review, Vol.79 No:11, December 2001, s. 85 ve devamı.
4) Craig M. WATSON; **"Leadership, Management and the seven keys",** The McKinsey Quarterly; Autumn 1983, s. 50.

4a) **http://www.businessballs.com/leadership-theories.htm#leadership-terminplogy-clarifications**

5) Clay HAMNER and Dennis ORGAN; aynı eser, s. 403.
6) Jonathan P. DOH; **"Can Leadership Be Taugh? Perspective From Management Educators";** Academy of Management Learning and Education;Vol: 2, No:1, March 2003, s. 66.
7) John ADAIR; **Kışkırtıcı Liderlik;** ALTEO yayını, 2005, s.40 ve devamı
8) Jerry GRAY and Frederick STARKE; **Organizational Behavior Concepts and Applications,** Charles Merrill Pub. Co., 1977, s. 65, 77.
9) Arthur ELKINS; **Management: Structures, Functions and Processes, A**ddison - Wesley Pub. Co., 1980, s. 358.
10) James OWENS; **"The Uses of Leadership Theory",** Management, Organizations and Human Resources, (Eds.: H. HICKS and J. POWELL, McGraw Hill, 1976) içinde, s. 226.
11) William SCOOT, Terence MITCHELL and Philip BIRNBAUM; **Organization Theory, A Structural and Behavioral Analysis;** 4th Ed., Irwin, 1981,s.143.
12) Joseph REITZ; **Behavior in Organizations,** Rev. Ed. Irwin, 1981, s. 477.
13) William SCOOT ve diğerleri; aynı eser, s.143
14) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; **Organizational Behavior,** 2nd Ed., West Publishing CO., 1979, s. 468.
15) James OWENS; aynı eser, s. 227.
16) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior,** 3rd Ed., McGraw Hill, 1981, s. 415.
17) Herbert CHRUDEN and Arthur SHERMAN; **Personnel Management, The Utilization of Human Resources,** 6th Ed., South - Western Pub. Co., 1980, s. 318.
18) Clay HAMNER, and Dennis ORGAN; aynı eser, s. 386.
19) Martin GANNON; **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective;** Little, Brown and Company, 1979, s. 208.
20) Fred LUTHANS; aynı eser, s. 417.
21) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; **Organizations: Behavior, Structure and Processes,** 3rd Ed. Business Pub. Inc., 1979, s. 192.
22) Kelly Schwind WILSON, Hock-Peng SIN and Donald E.CONLON; **"What About the Leader in Leader-Member Exchange? The Impact of Resource Exchanges and Substitutability on the Leader;** Academy of Management Review,July 2012, Vol.25, No.3, s. 358 ve devamı.
23) Aynı eser, s. 361 ve devamı
24) Bu model Türkçede *Yönetim Tarzı Kafesleri* olarak da kullanılmıştır. Bkz.: Besim BAYKAL; **Günümüzde Yönetim,** İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No. 21, 1974. Toker DERELİ; **Organizasyonlarda Davranış,** İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, No: 371, 1976.
25) Clay HAMNER and Dennis ORGAN; aynı eser, s. 390.
26) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; aynı eser, s. 197.
27) Keith DAVIS; **Human Behavior at Work: Organizational Behavior,** 6th Ed., McGraw Hill, 1987, s. 9.
28) Martin GANNON; aynı eser, s. 32 ve Keith DAVIS; aynı eser, s. 9.
29) Fred LUTHANS; aynı eser, s. 437.

30) Jerry GRAY and Frederick STARKE; aynı eser, s. 77.

31) Bazı yayınlarda "durumsallık" (situational) ve "koşulsallık" (contingency) kavramları arasında fark gözetilmektedir. Biz burada her ikisini eş anlamlı olarak kullanıyoruz.

32) James STONER; **Management,** Prentice-Hall, 1978, s. 449.

33) Edgar HUSE and James BOWDITCH; **Behavior in Organizations,** 2nd Ed., Addison - Wesley Pub. Co., 1977, s. 237.

34) Delbert NEBEKER; **"Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty an Integrated Approach",** Administrative Science Quarterly, June 1975, Vol: 20, s. 281.

35) Joe KELLY; **Organizational Behavior,** 3rd Ed., Irwin, 1980, s. 364.

36) Keith DAVIS; aynı eser, s.139.

37) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; **Management: Contingency Approaches,** 2nd Ed., Addison Wesley Pub. Co., 1978, s. 381.

38) Keith DAVIS; aynı eser, s.140

39) Martin GANNON; aynı eser, s.210.

40) Fred LUTHANS; aynı eser, s. 423

41) David R. HAMPTON; **Contemporary Management;** McGraw Hill, 1977, s. 288.

42) Fred LUTHANS; aynı eser, s. 425.

43) Robert HOUSE and Terence MITCHELL; **"Path Goal Theory of Leadership",** Contemporary Readings in Organizational Behavior, 2nd Ed., F. LUTHANS. McGraw Hill, 1977 içinde, s. 281.

44) Gary DESSLER; **Management Fundamentals,** 2nd Ed., Reston Pub., 1979, s. 313.

45) James STONER; aynı eser, s. 456.

46) Robert HOUSE and Terence MITCHELL, aynı eser, s. 284.

47) Clay HAMNER, and Dennis ORGAN; aynı eser, s. 392

48) http://changingminds.org/book_reviews/kouzes_posner.htm (orijinal kaynak: Kouzes and Posner; **The Leadership Challenge,** Jossey Bass, 2002)

49) James Scouller; The Three Levels of Leadership: **How to Develop Your Leadership Presence,Knowledge and Skill, Cirencester:** Management Books 2000, 2011

50) **Integrated Leadership;** https://www.accipio.com/leadership/mod/wiki/view.php?id=1659

51) Hizmetkar liderlik konusunda özellikle bakınız: İlhami Fındıkçı; **Hizmetkar Liderlik,** ALFA Yayınları, 2009, s. 378 ve devamı

52) James OWENS; aynı eser, s. 229.

53) Mark GERZON; **Çatışmalı Ortamlarda Liderlik;** MESS Yayınları, No.507, 2006, s.35

54) Alan GOLDMAN; **Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations;** Cambridge University Press, 2009, s.11; ayrıca yazarın şu makalesine bakınız: http://www.psychologytoday.com/blog/transforming-toxic-leaders

55) Gary YukL; **"Management Leadership: A Review of Theory and Research", J**ournal of Management, Vol. 15 No: 2, 1989, s.251 ve devamı.

56) Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Melek TÜZ; **Örgütsel Psikoloji;** Alfa Basım Yayım, Bursa, 2008, s. 220.

57) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior,** 7th Ed. McGraw Hill, N.Y., 1995, s.357.

58) Neil SYNDER and Michelle GRAVES; **"Leadership and Vision",** Business Horizons, January-February 1994, s.2.

59) T. A. JUDGE and R. F. PICCOLO; **"Transformational and Transactional Leadership: A meta-analytic test of their relative validity",** Journal of Applied Psychology; Vol: 89, 2004, s.755-768.

60) Zeynep AYCAN; **"Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri",** Endüstri ve Örgüt Psikolojisi –II, (Ed: Suna Tevrüz), Türk Psikologlar Derneği yayınları, Ankara,1998, s.25

61) Acar BALTAŞ; **Türk Kültüründe Yönetmek,** Remzi Kitabevi, 2010, s:35-40

62) Warren BENNIS and James O'TOOLE; **"Don't Hire the Wrong CEO",** Harvard Business Review, May-June 2000, s. 175

63) David OWEN and Jonathan DAVIDSON; **"Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years";** Brain-A Journal of Neurology, 2009, Vol.132, s.1396 ve devamı

64) Manfred KETS de VRIES; **Liderliğin Gizemi;** MESS Yayınları, No.525, 2007, s.75-76

65) Ayrıntı için bakınız: **aynı eser,** s.144 ve devamı

66) Alan GOLDMAN; **Destructive and Dysfunctional Organizations: A Therapeutic Approach;** Cambridge University Press, 2009, s.11 ve devamı. Liderlerin nasıl toksik lider tipine dönüşebildikleri ile ilgili olarak özellikle bakınız

67) Harry LEVINSON, **Liderlik Psikolojisi (Psychology of Leadership - Çev: Dinç Tayanç);** Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2011, s.118

ALTINCI BÖLÜM

Beşinci Kısım

ORGANİZASYONLARDA GRUPLAR

ORGANİZASYONLARDA GRUPLAR

Günümüz bilgi toplumunu karakterize eden özelliklerden birisi olarak, modern toplumların örgütsel bir yaşam özelliğine sahip olması sonucu, o toplumda yaşayan bireylerin çok farklı amaçlarla kurulan "gruplar"a üye olmaları, hemen her mesleğin mensuplarını temsil eden meslek gruplarının varlığı ve toplumun değişik konuları üzerinde çalışan, fikir üreten ve son yıllarda sayı ve etkinliklerinin arttığı gözlenen Sivil Toplum Kuruluşları (STK, NGO's Non-Governmental Organizations) gibi gruplar da dahil olmak üzere değişik amaç, yapı ve isim altında kurulan "formal gruplar"ın toplumsal yaşamda öneminin gittikçe arttığı gözlemlenmektedir.

İşletmeler de, bir anlamda, küçük bir toplumdur, sosyo-teknik bir sistemdir. İşletme adı altında insanların organize ve düzenli bir şekilde bir araya gelmesi, esasında kendi içinde bir grup ve gruplama olayıdır. Bu gruplama bilinçli bir tercih ve karar sonucu "formal" olarak yapıldığı gibi, organizasyon içinde spontane, kendiliğinden gelişen, "informal" gruplaşmalar da vardır. İşletmelerde "küçük gruplar" veya sadece "gruplar" olarak ele alınan organizasyonel (örgütsel) olay, organizasyon yapı ve işleyişini anlamak ve onu yönetmek durumunda olan yöneticilerin muhakkak farkında olmaları gereken bir örgütsel gerçektir. Gruplar yöneticinin başarısını etkilediği gibi, yönetici de grupları yönetmek durumundadır.

Klasik ve Neo-klasik yaklaşımların grup olayına, departmanlara ayırma şeklindeki "formal gruplama" ve formal organizasyon yapısı içinde kendiliğinden oluşan "informal gruplar" şeklindeki yaklaşım ve vurguları gibi, Modern–Sonrası görüşler ve Çağdaş Yaklaşımlar da, organizasyonlarda grup olayına özel bir önem vermiştir. Bu yaklaşıma göre "grup" veya "takım" (team), organizasyonu yapılandırmanın temel birimidir. "Takım bazında organizasyon", "yığışım organizasyonu" veya "çapraz takımlardan oluşan organizasyon" (cross -functional teams) bu yaklaşımın en bilinen kavramlarıdır. Modern–Sonrası görüşlerin temel özelliklerinden birisi "parçalara ayırma / ayrılma" (segmentation) olayıdır. Organizasyonların "yarı–bağımsız çalışma gruplarından oluşması, işletmelerin küçülerek işlerin parçalara ayrılması ve bazılarının dışarıya yaptırılması gibi gelişmeler Modern–Sonrası görüşlerin temel özellikleri arasındadır[1].

Kitabımızın gruplarla ilgili bu kısmında grupların yapısını, özelliklerini, gruplar arası ilişkileri ve yönetici açısından önemini ele alacağız.

1. TANIMI

Grup nedir? Organizasyonun kendisinin esasında bir "grup" olayı olduğuna, belirli bir amaç doğrultusunda kişilerin bir araya gelmesi ile (bir grup oluşturması ile) ortaya çıkan bir sosyal varlık olduğuna, organizasyon yapısı ile ilgili bölümde değinmiştik. Yine organizasyon tasarımı sonunda oluşan organizasyon yapısı ve bu yapı içindeki bölümler, departmanlar, bölümler içindeki birimlerin hepsi esasında formal grupları oluşturmaktadır. Bunlar yapı içinde bilerek ve önceden oluşturulmuş, görevleri ve yetkileri tanımlanmış, diğer birimlerle iş ve yetki ilişkileri belirlenmiş, işletmenin durumuna göre zaman içinde reorganize edilerek yenilerinin oluşturulduğu veya bazılarının kaldırıldığı "formal gruplar"dır. Ancak Davranışsal teorinin gösterdiği ve vurguladığı gibi, her organizasyon içinde çeşitli nedenlerle, kendiliğinden, herhangi bir yönetim kararı ve planlama süreci olmadan ortaya çıkan büyük veya küçük, etkili veya etkisiz çeşitli informal gruplar da bulunmaktadır. İşte bu bölümde ele alacağımız gruplar bu tür gruplar olacaktır. Böyle bir grup nasıl tanımlanabilir?

Her organizasyon içinde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan büyük veya küçük, etkili veya etkisiz çeşitli küçük gruplar bulunmaktadır.

Grupları çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. "Algı"lamaya ağırlık veren bir tanıma göre, "*kişilerin kendilerini belirli bir gruba mensup olarak algılamaları*" ile grup oluşur. Grup yapısına ağırlık

veren tanıma göre ise, *grup iki veya daha fazla kişinin belirli bir fonksiyon görmek üzere ve karşılıklı bağlı olarak bir araya gelmesi, bu karşılıklı bağlılık içinde kişilerin belirli roller oynaması, bu rollerin oynanmasını düzenleyen belirli "norm"ların geliştirilmesi ile oluşur*. "Motivasyon"a ağırlık veren başka bir tanıma göre ise grup, *"bir araya gelmekle çeşitli açılardan motive olan kişiler"in oluşturduğu bir topluluktur*[2].

Grup olayına değişik açılardan bakan bu tanım vurgularını birleştirirsek, bir grubu şöyle tanımlamak mümkündür. *Grup, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda kendi içinde ortak norm ve davranış ilkeleri geliştirerek birbirleriyle iletişim içinde olan ve karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla insanın bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur.* Bu anlamda her insanın yaşamında, özellikleri birbirinden farklı çok değişik grupların üyesi olduğu söylenebilir. Bu grupların bazıları çok katı bir şekilde uygulanan normlara ve grup üyelerine ilişkin davranış ilkelerine sahipken diğer bazıları tamamen gevşek bir yapıda olabilir. Bazılarına girmek ve çıkmak çok kolay olduğu halde diğer bazılarında hem giriş hem çıkış kolay olmayabilir. Bazıları üyeleri için belli bir statü veya prestij ifade ederken diğer bazıları toplumda iyi bir imaj taşımayabilir. Bazıları formal ve şeffaf bir yapıya sahip diğer bazıları kapalı, hatta gizli, şeffaf olmayan ve grup liderinin otoriter veya baskıcı yönetimi altında olabilir. Bazıları tamamen grup üyelerinin bireysel gelişimi ile ilgili iken diğer bazıları toplumsal bazı hedeflere sahip olabilir.

Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur.

Bizim burada, organizasyonlarda gruplar adı altında ele alacağımız gruplar, bir işletme organizasyonu içinde çalışanların, herhangi bir ön planlama, özel bir seçim, atama veya yönlendirme olmadan, kişilerin birbirleri ile iş ve iş dışı ilişkileri sonucu kendiliğinden oluşan "gruplaşmalar", "birliktelikler" olacaktır. Bu tür birliktelikler çoğu kez "informal organizasyon" olarak da ele alınmaktadır. Yani adeta, formal organizasyon yapısının arkasında, işe ilişkin nedenlerden değil fakat kişisel özellikler sonucu ortaya çıkan ilişkilerden oluşan bir başka organizasyon anlamında kullanılan bir "informal organizasyon"dan söz edilmektedir.

Buna bir örnek olarak şu durum gösterilebilir: Bir organizasyonda formal olarak "genel müdür" unvanını taşıyan bir çalışan, kendisinin astı olarak görünen ve formal olarak "müdür" unvanını taşıyan bir astı ve diğer bazı ast durumundaki çalışanlarla, örneğin spora olan tutkunlukları nedeniyle, her hafta bir araya gelen bir grup oluşturduklarını düşünelim. Bu kişiler amacı ve bir araya gelme nedeni belli olan bir "informal grup" oluşturmuşlardır. Hatta bu "grup" içinde yer alan ve işletmede "müdür" unvanı ile çalışan kişi, ilgili spor dalındaki bilgisi, deneyimi ve yeteneği ile ön plana çıkıp, "genel müdür" ün de yer aldığı bu "grup" içinde "lider" rolü de oynayabilir. Yani bir anlamda "informal lider"dir. Şimdi bu durumda, işletme içinde birisi resmi (formal) yapısı olan ve çalışan bireylerin belirli unvanları taşıdığı bir organizasyon; diğer yanda da tamamen kişisel tutku nedeniyle bir araya gelen ve resmi organizasyonda farklı departmanlar ve kademelerde çalışan ve "müdür" unvanı ile çalışan kişinin liderliğini benimseyen bir "informal grup" bulunmaktadır. İşletmelerde, buradaki örneğe benzer şekilde, çalışanların değişik nedenlerle bir araya gelerek çok sayıda ve farklı gruplar oluşturmaları mümkündür. Aşağıda ele alacağımız gibi, bu gruplardan bazıları, ayrıca, işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardım edici bir fonksiyon da görebilir (örneğin insanları bir araya getirerek birbirlerini tanımaları, yardımlaşmanın artması, aidiyetin ve motivasyonun artması vs gibi); veya işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir fonksiyon da görebilir (örneğin işi yavaşlatma, klik oluşturarak işletme içindeki başka informal gruplarla açık veya kapalı çatışma – conflict – içine girme

gibi.) Böylece işletmelerde yöneticiler, formal yapı ve informal yapıdaki gruplardan oluşan bir yapıyı yönetmek, bu yapıyı oluşturan birbirinden farklı özellikler taşıyan çalışanları ortak bir hedef (işletmenin amaçları) doğrultusunda çalıştırmak, çalışmaya sevk etmek, isteyerek çalışmalarını sağlamak durumundadırlar. Yöneticinin başarısı, çalışanların başarılı olmasına bağlıdır. Bu nedenle, organizasyonlarda grup olayı, yöneticilerin ilgilenmek zorunda oldukları bir konudur.

Yöneticiler, formal yapı ve informal yapıdaki gruplardan oluşan bir yapıyı yönetmek, bu yapıyı oluşturan birbirinden farklı özellikler taşıyan çalışanları ortak bir hedef (işletmenin amaçları) doğrultusunda çalıştırmak, çalışmaya sevk etmek, isteyerek çalışmalarını sağlamak durumundadırlar.

Son yıllarda grup kavramı yanında "takım" veya "ekip" (team) kavramı giderek artan ölçüde kullanılmaya başlanmıştır. Hatta bazı yazarlar "grup" ve "takım" kavramlarının birbirinden farklı olduğunu, birbirinin yerine kullanılmaması gerektiğini ileri sürmüşlerdir[3]. Bunlara göre bir grup aşağıdaki özellikler varsa "takım" olur:

- Liderliğin paylaşılan bir faaliyet olarak mevcudiyeti
- Grubun kendine has amaç ve misyonunun varlığı
- Sorun çözmenin grubun yaşam tarzı olması
- Etkinliğin grubun ortak ürünleri ve çıktısı ile ölçülmesi
- Grup faaliyetinin geçici nitelik taşıması

Görüleceği üzere bir "takım"ın ana varlık nedeni "bir ortak amaca yönelmiş" (committment) olmaktır. Ancak kanımızca, "takım" olayı da bir grup olayıdır ve gruplarla ilgili temel bulgular ve özellikler "takım oluşturma", "takım geliştirme" ve "takım çalışması"nda da geçerlidir.

2. YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Grupların yönetim olayı içinde ne kadar önemli bir rol oynadıkları ilk defa, Davranışsal yönetim yaklaşımının gelişmesine büyük katkısı olan, Hawthorne Araştırmaları ile ortaya konmuştur. Daha sonra 1930'larda Kurt Lewin tarafından yapılan "Grup Dinamiği" ile ilgili çalışmalar grup olayını daha açık hale getirmiş ve yöneticilerin etkinliğine önemli katkılarda bulunmuştur.

Bir organizasyonu grupsuz olarak düşünmek zordur. Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve beraber olduğu diğer insanlardan bazılarına yakınlık duyacak, bazılarını beğenmeyecektir. Diğer insanların "kim" ve "nasıl bir insan" oldukları konusunda kendi algısını oluşturacaktır. (Özellikle geleneksel toplumlarda bu iki sorunun çok önemli olduğunu hatırlatalım.) Bu nedenle yönetici, çalışanların oluşturduğu çeşitli gruplaşmalarla birlikte çalışacak, karar ve davranışların onların varlığından etkilenecek, zaman zaman gruplar arası çatışmaları yönetecek ve çözümleyecek ve gerektiğinde gruplarla çatışacaktır.

İster grup içinde olsun ister grupların dışında kalsın bir yönetici gruplarla birlikte yaşamak ve onlarla birlikte çalışmak zorundadır.

Hatta bazen yöneticinin kendisi belirli bir gruba mensup olacak, dolayısıyla sorunlara mensup olduğu grup açısından yaklaşacaktır. Bu durum bazen kendisinin etkinliğini artırabileceği gibi, bazen de bütün enerji ve zamanını grup konularına harcamak zorunda kalabileceği için etkinliğini olumsuz olarak etkileyecektir. Kısaca, ister grup içinde olsun ister grupların dışında kalsın bir yönetici gruplarla birlikte yaşamak ve onlarla birlikte çalışmak zorundadır. Başka bir deyişle;

- Her organizasyonda, çalışanlar arasında gruplar vardır
- Grubun mevcudiyeti, bunun iyi veya kötü olduğunu göstermez
- Grupların varlığı kaçınılmazdır
- Gruplar organizasyonun başarılı veya başarısız olmasında rol oynayabilir
- Organizasyonun başarısındaki rollerine göre gruplara iyi veya kötü olarak bakılabilir
- Gruplar yöneticiyi başarıya ulaştıracak güçleri harekete geçirmede yardımcı olabilir veya bunu önleyebilir (örneğin iletişimi kolaylaştırabilir, çatışma çözümlemede yardımcı olabilir)
- Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için "grup dinamiği"ni doğru ve sağlıklı bir şekilde anlaması gerekir[4]
- Her grubun varlığını sürdürme özelliği farklıdır. Bazıları çok sıkı bir şekilde kenetlenmiş (tight, cohesive) yapıda, diğer bazıları da çok gevşek (loose) yapıda olabilir
- Grupların yapısal özelliklerini bilmeyen bir yöneticinin gruplarla baş etmesi zordur
- Her grubun üyelerinden bağımsız bir kişiliği vardır. Bu nedenle, grubun yapısına göre grup üyeleri sorunları grup açısından görebilirler. Dolayısıyla grup bir "bütün", bir "gestalt", başlı başına bir varlıktır[5]

Şu hale göre, bir yönetici için, organizasyonlarda bireysel davranışları anlamak kadar, grupları ve grup davranışını anlamak da önemlidir. Çünkü belirli özelliklere sahip bir kişi, belirli bir grubun üyesi olarak pekâlâ değişik bir şekilde, birey olarak kendisinden beklenmeyen bir davranışı gösterebilir. Grup içinde "normlara uyma" yönündeki grup üyeleri baskısı, o bireyi kendisinden beklenenden farklı bir davranışa sevk edebilir. Bu grup normlarına uyma baskısı, grubun üyesi olmayanlara doğru da gelişebilir ve bu kişiler grup üyesi olmadığı halde grup üyelerinden beklenen davranışları göstermek zorunda kalabilir. (Ülkemizde zaman zaman sosyolojik anlamda tartışılan "mahalle baskısı" kavramını bu arada hatırlatalım).

Bir yönetici için, organizasyonlarda bireysel davranışları anlamak kadar, grupları ve grup davranışını anlamak da önemlidir.

Bu nedenlerle, yöneticilerin, insanları bir araya getirerek gevşek veya kenetlenmiş gruplar oluşturmaya yönlendiren nedenleri, grubun amaçları ile grup içinde oluşan ilişkileri ifade eden "grup dinamiği"ni anlaması, kavraması ve kendi yönetim tarzı üzerindeki etkilerini değerleyebilmesi gerekir. Eğer yöneticinin kendisi de böyle bir gruba mensup ise, organizasyon içinde grupları anlamak daha da önemli hale gelmektedir.

3. GRUP TİPLERİ

Organizasyonlarda farklı grup tiplerine rastlamak mümkündür. Bu değişik tiplerin yönetici üzerindeki etkileri de şüphesiz değişik olacaktır.

Grupları ilk planda, yukarıdaki kısımda sözü edilen şekilde iki bölümde toplamak mümkündür: *Formal gruplar* ve *informal gruplar*.

Formal gruplar formal organizasyonun özelliklerini gösteren gruplardır. Bunlar organizasyonun ihtiyaçlarına göre planlı, bilinçli ve önceden tarifli yani formal olarak belirli fonksiyonları görmek üzere oluşturulur.

Formal gruplar formal organizasyonun özelliklerini gösteren gruplardır. Bunlar organizasyonun ihtiyaçlarına göre planlı, bilinçli ve önceden tarifli yani formal olarak belirli fonksiyonları görmek üzere oluşturulur. Bir organizasyondaki en önemli formal gruplar emir-komuta (line) grupları ile görev grupları (task groups)dır[6].

Emir-komuta grupları bir organizasyondaki bölüm ve departmanları ifade eder. Her departman formal bir grup oluşturur. Kişiler bu gruplara tayin edilirler veya bu gruplardan alınırlar. *Görev grupları* ise belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere geçici olarak bir organizasyon içinde formal olarak oluşturulan grupları ifade eder. Amaç gerçekleşince grubun varlığı sona erer ve üyeler kendi esas gruplarına (departmanlarına) dönerler. Örneğin "task force" (görev komitesi) adı altında oluşturulan gruplar, çeşitli komisyonlar ve özel olarak kurulan çeşitli formal gruplar görev gruplarına örnektir.

Formal gruplar organizasyon tarafından oluşturulur. *İnformal gruplar* ise, bilinçli ve planlı bir kararla değil, fakat organizasyonlarda kendiliğinden, doğal olarak ortaya çıkan gruplardır. Kişiler örgütsel bir dizayn olmadan, başka nedenlerle, kendiliğinden bir araya gelerek bir grup oluştururlar[7]. Organizasyonlarda çeşitli nedenlerle ortaya çıkan pek çok informal gruba rastlamak mümkündür. Çeşitli çıkar grupları (interest groups), dostluk, arkadaşlık grupları, aynı şehirden olma, aynı okulu bitirmiş olma, aynı hobilere sahip olma vs gibi nedenlerle ortaya çıkan birliktelikler, informal grupların en çok rastlananıdır.

İnformal gruplar ise, bilinçli ve planlı bir kararla değil, fakat organizasyonlarda kendiliğinden, tabii olarak ortaya çıkan gruplardır.

Çeşitli şekillerde oluşan informal gruplar, formal örgütsel ilişkilerden çok farklı ve değişik bir ilişkiler topluluğu geliştirir. Bu ilişkiler daha önce de belirttiğimiz gibi çoğu kez informal organizasyon adı altında ayrı bir inceleme konusu yapılmaktadır. Bir yöneticinin başarısı üzerinde informal grupların oynadığı rol çok önemlidir. Çünkü bazen informal gruplar formal gruplarla çatışma halinde olabilir.

Bir başka genel sınıflama, grupların *birincil* (primer, primary), *ikincil* (sekonder, secondary) ve *referans* grupları olarak sınıflandırılmasıdır. Bu tür sınıflama daha çok sosyolojik çalışmalarda kullanılmaktadır.

Birincil gruplar, grup üyelerinin birbirleri ile doğrudan ve yüz yüze iletişim kurdukları, grup üyesine psikolojik destek sağlayan, belirli değer yargılarının ve dünya görüşünün paylaşıldığı, kader birliği ve duygusal bağlılığın ağırlık taşıdığı, ilişkilerin uzun vadeli olduğu, ölçek (büyüklük) olarak çoğu kez küçük grupları ifade eder. Bunun tipik örneği olarak aile, bazı takım sporları grupları, akademik gruplar verilebilir[8].

İkincil gruplar ise, daha çok belli bir amaca dönük işlerin yapılması nedeniyle bir araya gelen kişilerin oluşturduğu, geçici olma niteliği ağır basan, duygusallık ve değer yargıları paylaşımı yönü fazla olmayan birliktelikleri ifade eder. Buna örnek olarak bazı mesleki grupları, işletmelerdeki geçici nitelikteki görev gruplarını verebiliriz. İnsanların hayatında birincil grupların daha önemli olduğu kabul edilmekle beraber, bunun kişiden kişiye değişebildiği ve koşullara bağlı olarak bazen ikincil grupların daha önemli hale gelebildiği de görülmektedir.

Referans grupları ise, herhangi bir kişinin, üyesi olmadığı halde, kendisi ile ilgili özellikleri (davranışları, amaçları, dünya görüşü, becerileri, kişisel özellikleri vs) karşılaştırmak ve değerlemekte kullandığı başka grupları ifade etmektedir. Bu, çoğu kez, kişinin, mensubu olmadığı halde, amaçlarını, normlarını ve ilkelerini benimsediği diğer başka primer veya sekonder grupları kapsamaktadır[9].

Grupların sınıflaması ile ilgili bir diğer grup tipi de grupların "takım" olarak ele alınması halinde ortaya çıkan gruplardır. Bunların başında *kendi kendini yöneten takımlar* (self managed teams) ve *çapraz takımlar* gelmektedir.

Kendi kendini yöneten grup (takım), temel yönetim fonksiyonu olan planlamayı kendisi yapan, iş dağılımını kendisi kararlaştıran ve üretim için gerekli kararları kendisi veren gruptur[10].

Çapraz takımlar (cross functional teams) ise, üyelerini çeşitli işletme fonksiyonlarından gelen kişilerin oluşturduğu gruplardır. Mühendislik, pazarlama, finans, imalat ve insan kaynakları dallarından gelen kişilerin oluşturduğu takım bu anlamda bir çapraz takımdır. Bu sınıflama içinde ayrıca "proje ekibi", "kalite çemberleri", "ar-ge ekibi" gibi gruplar da sayılabilir.

4. GRUPLARIN OLUŞMA NEDENLERİ

Gruplar neden ortaya çıkar? Kişiler neden grup üyesi (mensubu) olurlar?

Formal grupların neden ortaya çıktığını cevaplamak informal gruplara oranla daha kolaydır. Formal gruplar organizasyonun ihtiyaçlarına göre yine organizasyon tarafından bilinçli bir planlama ve tercihle oluşturulur. Örgüt üyeleri de belirli bir fonksiyonu görmek üzere bu formal gruplara üye olarak atanırlar. Ancak bu formal grupların nasıl çalıştığı, grup üyeleri arasında nasıl ve hangi nedenlerle ne gibi ilişkilerin oluştuğu grup dinamiği ile ilgili ayrı bir konudur. Bu konuyu aşağıda ele alacağız.

Formal gruplar organizasyonun ihtiyaçlarına göre yine organizasyon tarafından oluşturulur.

Kişiler neden informal grupların üyesi olurlar? İnformal grupların başlıca oluşma nedenlerini şöylece özetlemek mümkündür:

- *İhtiyaçların tatmini:* Bir gruba mensup olmak kişinin güvenlik ihtiyacını, sosyal ihtiyaçlarını ve benlik ihtiyacını karşılayabilir[11]. Kişiler algıladıkları çeşitli tehlikelere tek başlarına karşı koymak yerine birlik halinde, bir grup oluşturarak karşı koydukları zaman kendilerini daha güvenli hissederler. Dilimizdeki "birlikten kuvvet doğar" sözü bir bakıma grup olayının bu güvenlik sağlama yönü ile ilgilidir. Aynı şekilde başka kişilerle ilişki kurma, kendini başkalarına kabul ettirme, bir grup üyesi olma ve yalnızlıktan kurtulma, sevinç ve üzüntüleri paylaşma gibi sosyal ihtiyaçlarla, prestij sağlama, kendini gösterme gibi benlik ihtiyaçları, gruplara mensup olunması halinde daha kolay giderilebilir.
- *Görülen iş'in gerektirdiği kişiler arası ilişkiler* informal grupların oluşmasında rol oynayan diğer önemli bir nedendir. Kullanılan teknolojinin gerektirdiği belirli işler dolayısıyla bu işleri görenlerin sürekli olarak yakın bir ilişki içinde bulunmaları, bu kişilerin birbirlerini daha iyi anlamalarına dolayısıyla birbirlerini daha kolay etkilemelerine neden olmaktadır. Bu tür işin gerektirdiği ilişkiler ile sosyal nitelikteki ilişkilerin çokluğu, bu ilişkiler içindeki kişilerin kendilerini belirli bir gruba mensup hissetmesi ile sonuçlanacaktır. Hiç olmazsa, bu tür ilişkiler böyle bir hissi kuvvetlendirecek ve kişilerde olumlu bir tutum yaratacaktır[12].
- *Grup amaçlarını benimseme* kişilerin gruplara katılmasının bir nedeni olabilir. Bir organizasyon mensubu, çeşitli nedenlerle, organizasyon içindeki çeşitli gruplardan bazılarının amaçlarını, felsefesini benimseyebilir ve bu amaçlar doğrultusunda çalışan grup üyeleri arasına katılabilirler. Örneğin briç oynamayı sevenlerin bir araya gelmesi veya bazı metafizik konulara meraklı olanların bir araya gelerek bir grup oluşturmaları gibi... Ancak bazen grup amaçlarını açık-seçik belirlemek zor olduğu gibi, bazen de grup üyeleri amaçları değişik şekilde algılayabilirler.
- *Ekonomik yarar sağlama* grupların oluşmasına neden olan diğer önemli bir sebeptir. Eğer kişi, belirli bir gruba mensup olmakla daha fazla ekonomik yarar elde edeceğine inanıyorsa, bu gruba karşı olumlu bir tutum kazanacak, grup tarafından etkilenebilecek ve kolaylıkla bu grubun bir üyesi olabilecektir.
- Kişilerin benzer siyasal görüşlere sahip olmaları, aynı coğrafi bölgeden gelmeleri, aynı okullardan mezun olmaları, aynı bölgesel kültüre sahip olmaları (hemşeri kültürü) vs gibi *"ortak"*

faktörler de kişilerarası ilişkileri sıklaştıran, dolayısıyla bu kişilerin bir grup oluşturmasını kolaylaştıran faktörlerdir.

- Nihayet gruplar *belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için* bilinçli ve sistematik olarak oluşturulabilir. Uygulamada daha çok "takım oluşturma" (team building) olarak bilinen bu uygulamanın esası, grupların, çoğu davranış ağırlıklı çeşitli tekniklerle, iç dinamiklerinin geliştirilmesi ve performansı yüksek, etkin bir takım çalışması yapmalarını sağlamaya yöneliktir.

Performansı yüksek bir takımın ana özellikleri olarak şunlar sayılabilir[13]:

- *Katılımcı liderlik:* Üyelerinin birbirlerine yardımcı olmaları, serbest bırakma ve güçlendirme yolu ile üyeler arasında karşılıklı bağlılık yaratmak
- *Paylaşılan sorumluluk:* Tüm takım elemanlarının kendilerini grubun performansından sorumlu görmelerini sağlayıcı bir ortamın varlığı
- *Ortak amaç:* Takımın neden var olduğu ve neye hizmet ettiği konusundaki ortak anlayışın mevcudiyeti
- *Yüksek iletişim:* Güvene dayanan açık samimi bir iletişim ortamının varlığı
- *Amaç odaklılık:* Özellikle toplantılarda sonuçlara ve sonuç üretmeye yönelik tutum ve yaklaşımlar
- *Geleceğe dönüklü:* Değişimi bir büyüme ve gelişme fırsatı olarak görmek
- *Yaratıcı yetenek:* Kişisel yaratıcılık ve yetenekleri ortaya çıkarıcı bir ortam
- *Çabuk reaksiyon:* Fırsatları tespit ve değerlendirme konusunda geç kalmayan bir karar süreci ve aksiyon

Bu ve benzeri nedenlerle oluşan gruplar, özelliklerine göre, organizasyon faaliyetlerini, yöneticilerin karar sürecini kullanmasını ve davranışlarını değişik şekillerde etkileyebileceklerdir. Bu etkilemenin çok değişik yolları olabilir. En çok görülen olarak organizasyon içindeki bilgi akışını etkileyerek, hem akışı hem de karar sürecini yönlendirmek, saptırmak, geciktirmek, hızlandırmak; belirli organizasyon politikalarına karşı destekleyici veya eleştirel bir cephe oluşturmak; işletme bilgilerini kendi grubunun da içinde olduğu işletme dışındaki daha büyük bir grubun üyeleri ile paylaşmak, sayılabilir.

Bir grup oluştuğu zaman, grup içinde neler olmaktadır? Başka bir deyişle grup olarak adlandırılan sosyal varlığın başlıca özellikleri nelerdir? Aşağıda bu konuyu ele alacağız.

5. GRUPLARIN ÖZELLİKLERİ

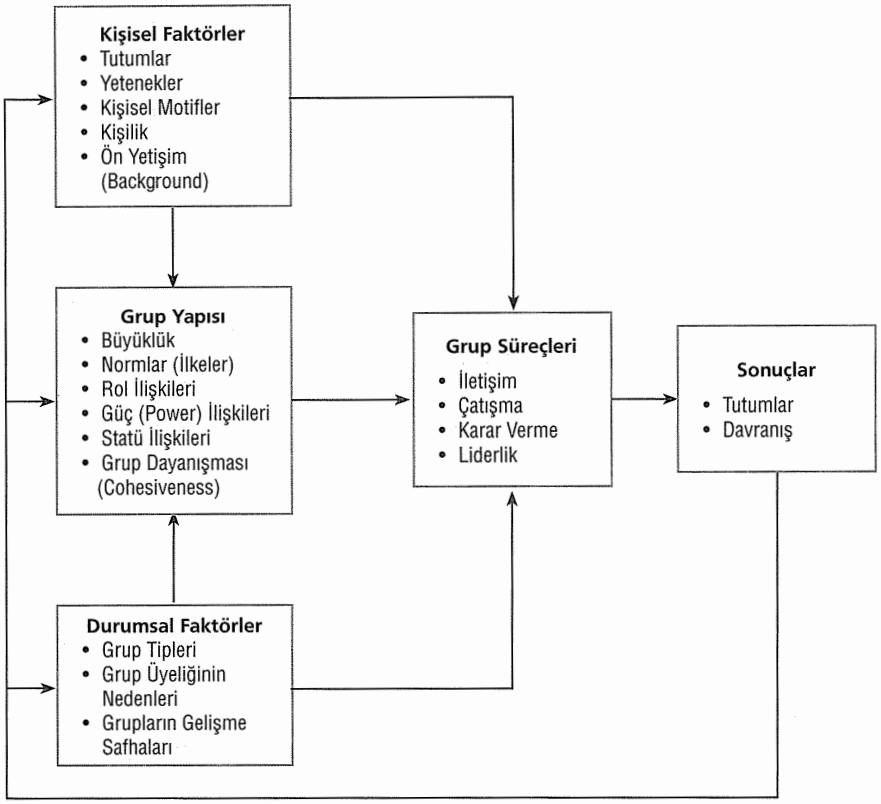
Bir organizasyonda grupların ne yönde ve nasıl davranacaklarını anlayabilmek için grupların özelliklerini bilmek gerekir. Grupların özelliklerinden haberdar olan yöneticilerin, bu gruplar ile olan ilişkilerini düzenlemeleri ve grupların işletme faaliyetlerine olan etkilerini değerlemeleri daha rahat olacaktır.

Grupların özelliklerini ayrı ayrı ele almadan önce, genel olarak grupları anlamaya yarayacak bir modelden kısaca söz etmek istiyoruz. Bu esas itibariyle T. R. Mitchell tarafından geliştirilen ve R. Steers tarafından önerilen modeldir[14]. Bu modelin (veya grupları inceleme çerçevesinin) en yararlı yanı, grup konusu ile ilgili başlıca faktörleri birbirleri ile ilişkili olarak göstermesidir.

Bu model Şekil 1'deki gibi gösterilebilir.

Bu şekilde görülen modele göre, üç faktör; *kişisel özellikler, durumsal faktörler* ve *grubun yapı özellikleri* grup içinde oluşan çeşitli süreçleri belirlemektedir. Bu süreçlerin çalışması sonunda da grubun ürettiği sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Grupların ayrıntılı bir incelemesinde, yukarıdaki faktörlerin her biri ayrı ayrı ele alınabilir. Bizim grupların özellikleri başlığı altında ele alacağımız kısım, şekildeki modelde grup yapısı ve grup süreçleri olarak ifade edilen faktörlerle ilgili olacaktır.



ŞEKİL 1: GRUPLARI İNCELEME ÇERÇEVESİ ÖRNEĞİ

5.1. Yapı

Formal veya informal bir grup oluştuğunda, grup üyelerini birbirinden farklılaştıran ve aynı zamanda birbirine bağlayan bir yapı oluşur. Üyelerin bilgi, tecrübe, yaş, uzmanlık, yetki ve güç, statü vs gibi özelliklerine bağlı olarak üyeler arasında bir farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma içinde her grup mensubu belirli bir yer işgal eder. Grup üyeleri, bir grup üyesinin nasıl davranması gerektiği hakkında bir *bekleyişe* sahiptir. Bu bekleyiş, o grup üyesinin oynaması gereken *rolü* ifade eder. Böylece grup yapısı ile grup içinde oynanacak rol çok yakından ilişkilidir.

Formal veya informal bir grup oluştuğunda, grup üyelerini birbirinden farklılaştıran ve aynı zamanda birbirine bağlayan bir yapı oluşur.

5.2. Rol İlişkileri ve Rol Çatışmaları

Gruplar amaçlarını gerçekleştirebilmek ve diğer özelliklerini koruyabilmek için üyelerinin yapacakları işleri ve görecekleri fonksiyonları (rolleri) farklılaştırırlar. Bunlar katı (rijit) bir şekilde uygulanan, ve formal olarak tanımlanmış veya informal olarak grup üyeleri arasındaki ilişkilerle geliştirilmiş olabilir. Böylece *her grup üyesinin göstermesi beklenen davranış, grup tarafından o üyeye verilen rolü* ifade

eder. Bu anlamdaki rol genellikle "beklenen rol" (expected role) olarak adlandırılır. Örneğin bir yöneticinin astlarından beklediği davranış ve fonksiyon beklenen role bir örnektir.

Böylece her grup üyesinin göstermesi beklenen davranış, grup tarafından o üyeye verilen rolü ifade eder.

Öte yandan her grup üyesi, kendisinden nasıl bir davranış beklendiği, kendisinin hangi fonksiyonu görmesi gerektiği konusunda bir anlayışa, bir algıya sahiptir. Bu anlamdaki rol genellikle "algılanan rol" olarak (perceived role) adlandırılır.

Her grup üyesi, kendisinden nasıl bir davranış beklendiği, kendisinin hangi fonksiyonu görmesi gerektiği konusunda bir anlayışa, bir algıya sahiptir. Bu anlamdaki rol genellikle "algılanan rol" olarak adlandırılır.

Üçüncü anlamda bir rol de "gerçekten oynanan rol" (enacted role) olarak adlandırılan ve grup üyesinin gerçekten fiilen gösterdiği davranış ile ilgilidir.

"Gerçekten oynanan rol" grup üyesinin gerçekten gösterdiği davranış ile ilgilidir.

Eğer bu üç tür rol arasında önemli farklılıklar yoksa grup üyesi herhangi bir rol çatışmasına (role conflict) düşmeden, kendinden beklenen rolü oynayacaktır. Fakat bazen, gerek rol belirsizliği, gerek beklenen ve algılanan veya gerçekten oynanan rollerin farklılığı nedeniyle grup üyeleri rol çatışmasına düşebilirler[15]. Bu durum hem grup üyesinin performansını ve başarısını, hem de grubun performans ve başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

Rol çatışmasının diğer bir nedeni de kişilerin bazen aynı zamanda,farklı gruplara mensup olmaları nedeniyle, her grupta değişik ve bazen birbiri ile çelişkili rol oynamak durumunda kalmalarıdır. Çeşitli gruplara mensup organizasyon üyelerinin (kısaca personelin) oynadıkları roller konusunda ayrıntılı araştırmalar yapılmış ve ilgi çekici rol tipleri geliştirilmiştir. Bunlardan birisini, bir örnek olmak üzere aşağıya alıyoruz[16]. Bu çalışmaya göre değişik grup üyelikleri olan grup mensupları, gruplar içinde aşağıdaki rolleri oynayabilirler:

- *İş'e yönelik olanlar:* Bunlar işin bir an önce gerçekleştirilmesine çabalayan ve bunu başarma rolünü oynayanlardır.
- *Tekniğe yönelik olanlar:* Bunlar metot ve yöntemler konusunda uzman olanlardır.
- *Kişiye yönelik olanlar:* Bunlar kişilere yardım etmeyi esas alan ve başkalarına karşı anlayışlı olma rolünü oynayanlardır.
- *"Hayır"cılar:* Bunlar her şeyde bir kusur bulan, her şeyi eleştiren ve "evet efendim"cilere karşı denge kurma rolünü oynayanlardır.
- *"Evet efendim"ciler:* Bunlar da genellikle her şeye evet diyen ve "hayır"cılara karşı denge unsuru olma rolünü oynayanlardır.
- *İlke uygulayıcılar:* Bunlar ilkelere bağlı olan, bunların uygulanması peşinde olan ve "bürokrat" diye bilinen rolleri oynayanlardır.
- *İlkelerin kaçamak yönünü bulanlar:* Bunlar ilkelere ve prosedürlere rağmen işin nasıl gerçekleştirileceğini bilen ve arayan bir rol oynarlar.
- *İlke kayıtsızları:* Bunlar ilkelere karşı olmayan fakat mevcut ilkeleri de ciddiye almayan tiplerdir.
- *Aşırı ilgililer:* Bunlar kendilerini aşırı derecede işlerine ve organizasyonun faaliyetlerine gömen kişilerdir.

- *Kayıtsızlar:* Bunlar hakim olan düşünceye 'evet' diyen, fazla ilgilenmeyen ve çalışma süresi sonunda hemen işi bırakmayı yeğleyen kişilerdir.
- *Düzenliler:* Bunlar düzenli bir şekilde grup faaliyetlerine katılan, grup normlarını ve değerlerini benimseyen, buna karşılık olarak da grup tarafından benimsenen kişilerdir.
- *Ayrılıkçılar:* Bunlar grup normları ve değer yargılarını benimsemeyen, ayrı düşen kişilerdir.
- *İzole olanlar:* Bunlar, ayrılıkçıların da ötesinde tek başlarına kalmış, grup tarafından izole edilmiş, deyim yerindeyse "ötekileştirilmiş" olanlardır.
- *Eskiler:* Bunlar uzun bir süre organizasyonda bulunan, kıdemli, dolayısıyla geçmişte neyin nasıl olduğunu bilenlerdir.
- *Yeniler:* Bunlar gruba yeni gelen, grup hakkında fazla bir şey bilmeyen, yenilikler yapmak isteyen, yetiştirilmesi gereken, konuşmaları işitilen fakat pek dinlenilmeyenlerdir.
- *Yükselmekte olanlar:* Bunlar grup yapısı içinde yükselmekte olanlardır.
- *Hareketsizler:* Bunlar grup içinde pozisyonlarından ve yaşamlarından memnun olan ve bu durumda kalmayı bekleyenlerdir.
- *Kozmopolitler:* Bunlar kendilerini daha geniş bir mesleki, kültürel ve siyasal ortamın temsilcileri sayanlardır.
- *Yereller:* Bunlar belirli bir mahalli bölgeye ve bu nedenle organizasyona bağlı olanlardır.

Yukarıdaki liste, organizasyonlarda personelin oynayabileceği çeşitli rolleri örnek olarak göstermektedir. Yöneticinin kendisi de, bilinçli olarak veya bilincine varmadan, bu rollerden bir veya birkaçını oynayabilir.

5.3. İlke ve Normlar

Normlar, grup üyeleri ve grup faaliyetleri ile ilgili olan ve grup mensupları tarafından paylaşılan değişik davranış standartlarıdır[17]. Normlar veya ilkeler grup üyelerini çeşitli açılardan etkiler. Grup üyelerinin bu ilke ve normlara uyması beklenir. Bu uyum (conformity), çoğu kez, grup üyeliğinin devamı için ilk şarttır. Grup normlarına uymayan üyeler çeşitli şekillerde cezalandırılır (uyarma, yalnız bırakma, dikkate almama ve nihayet grup dışına çıkarılma).

Normlar, grup üyeleri ve grup faaliyetleri ile ilgili olan ve grup mensupları tarafından paylaşılan standartlardır.

Grup normları genellikle zaman içinde ve yavaş yavaş oluşur. Ayrıca, normlar genellikle, grup tarafından önemli sayılan davranışlarla ilgili olarak geliştirilir. Örneğin bazı gruplarda kıyafet grup açısından önemli sayıldığından, bu konuda grup normları geliştirilmiş olabilir. Öte yandan bazen, grup normları bütün grup mensuplarına, rollerine ve güçlerine göre farklılaştırılarak, aynı şekilde uygulanmayabilir[18].

Grup üyelerinin bu ilke ve normlara uyması beklenir. Bu uyum (conformity), çoğu kez, grup üyeliğinin devamı için ilk şarttır.

Bazen grup normları açık ve seçik bir şekilde belirtilmez. Özellikle organizasyonların üst kademe yöneticilerini kapsayan gruplarda, ilke ve normların hissedilmesi, tahmin edilmesi gerekir. Dolayısıyla, yönetim labirentini anlamaya çalışan bir yöneticinin bu konuda duyarlı olması gerekir[19].

5.4. Grup İçi Dayanışma (Cohesiveness)

Formal veya informal hangisi olursa olsun, gruplara mensup olanların aralarındaki yakınlık, ortak tutum, davranış ve düşünceye sahip olma ve grup içinde kalma, normlara verilen önem ve grup

amaçlarını gerçekleştirme konusundaki kararlılıklarının ve bağlılıklarının derecesi *grup içi dayanışmayı* gösterir. Eğer bu yüksekse, *kararlı* bir gruptan, düşükse *gevşek* bir gruptan söz edilir.

Formal veya informal gruplara mensup olanların aralarındaki yakınlık, ortak tutum, davranış ve düşünceye sahip olma ve grup içinde kalma ve grup amaçlarını gerçekleştirme konusundaki kararlılıklarının ve bağlılıklarının derecesi grup içi dayanışmayı gösterir.

Gevşek grupların mensupları grup konuları ile yakından ilgilenmezler. Bu tür gruplarda normlara uyma derecesi de düşüktür[20]. Grup içi dayanışmanın yüksek olduğu gruplarda, genellikle normlara uyma derecesinin de yüksek olması beklenir. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre, bu tür gruplarda grup üyeleri psikolojik olarak kendilerini daha güvenli hissetmekte ve bu tür gruplar, prodüktivite düzeyini kolaylıkla etkilemektedirler[21].

Grup içi dayanışmanın bir yönetici açısından önemi şuradadır: Eğer grubun amaçları ile yöneticinin organizasyon için belirlediği amaçlar birbirine ters düşüyorsa ve eğer grup içi dayanışma yüksekse, yönetici, grubu yönetmek açısından oldukça zor bir görevle karşı karşıya kalacaktır. Çünkü bu tür grupların üyelerini birbirinden ayırmak yani, grubu "parçalamak" zordur. Böyle bir durumda yönetici muhtemelen kitabımızın Çatışma Yönetimi ile Otorite – Güç – Etkileme bölümlerinde sözünü ettiğimiz yollara başvuracaktır.

Grup içi dayanışmanın organizasyon üzerindeki etkileri de son derece önemlidir ve bunlar geniş bir araştırma konusu olmuştur. Bunlardan en çok bilinen ve grubun üretim düzeyini düşürmek veya standardın altında tutarak yönetimin bekleyişlerine karşı sonuç ürettiği belirlenen iki çalışmayı, Hawthorne Araştırmalarını ve İngiliz Kömür Madeni Araştırmasını, kitabımızın Klasik Yönetim Yaklaşımı ve Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı bölümünde belirtmiş bulunuyoruz. Bu iki çalışma da üretimde çalışan personelin oluşturduğu informal grupların, işletmenin formal üretim hedeflerini nasıl etkilediğini göstermektedir.

Grup içi dayanışmanın derecesini etkileyen faktörler arasında grubun homojenliği, büyüklüğü, iletişim sistemi, dış baskılar, grubun geçmişteki başarıları, grubun izole olup olmadığı, grup üyelerinin amaçları ile grubun amaçları vs belirtilebilir[22]. Grupların üye sayısı arttıkça, normlar daha formal hale gelmektedir.

5.5. Liderlik

Grupların önemli bir özelliği de, grupların oluşması ile birlikte liderlik (önderlik) sürecinin ortaya çıkmasıdır. Formal gruplarda lider çoğu kez "atanarak" gelir. Yani formal grubu oluşturan yönetim, aynı zamanda bu gruba liderlik yapacak kişiyi de belirler ve bu kişi aynı zamanda formal otoriteye de sahiptir. İnformal gruplarda ise liderlik büyük ölçüde durumsallık niteliği taşımaktadır ve lideri grup üyeleri kendileri seçer veya benimser. Bu tür gruplarda duruma (koşullara) ve grup üyelerinin ihtiyaçlarına göre liderler sık sık değişebilir.

Formal gruplarda lider çoğu kez "atanarak" gelir.

Kitabımızın liderlik ile ilgili bölümünde liderlik sürecini ayrıntılı olarak ele aldığımız için burada tekrar üzerinde durmayacağız. Ancak lider, grup üyelerini etkileyen kişi olduğuna göre, informal grupları yönetmek durumunda olan bir yöneticinin bu grupların liderlerini ve etki derecelerini iyi bilmesi gerekecektir. Örneğin günlük dilde, herhangi bir organize grup davranışı karşısında, bu işin "elebaşı"nı aramak grup liderliğini ifade eden bir olaydır.

İnformal gruplarda ise liderlik büyük ölçüde durumsallık niteliği taşımaktadır ve lideri grup üyeleri kendileri seçer veya benimser.

Yukarıda başlıcalarını açıkladığımız grup özellikleri arasına bazen *grup amaçları*, *grup iletişim sistemi* ve *"grupsal düşünme"* (groupthink) de eklenmektedir. Bunlardan sonuncusu, grupların, üyeleri arasında serbest tartışmayı sınırlayarak dışarıya karşı dayanışma içindeymiş gibi görünmek için kararları oybirliği ile almaya zorlayan, üyelerinin farklı görüşleri ileri sürmelerini önleyen, baskıcı bir tutum içine girmelerini ifade etmektedir.

Bir organizasyonda çeşitli formal gruplar bulunacağı için bu gruplar arasında da çeşitli anlaşmazlık ve çatışmalar çıkacaktır. Yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını bu çatışmaları yönetmek ve anlaşmazlıkları gidermeye ayırmak zorunda kalacaklardır. Daha da önemlisi anlaşmazlığa düşen ve çatışmaya giren grupların iç yapılarında bazı değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Aşağıda bu konulara kısaca değineceğiz.

6. GRUPLARARASI İLİŞKİLER ve ÇATIŞMALAR

Kitabımızın Çatışma Yönetimi ile ilgili bölümünde kişilerarası ve gruplararası çatışmaların nedenleri ile bunların muhtemel çözüm yollarını ele alacağımızdan bu hususlara burada özet olarak değineceğiz. Burada ele almak istediğimiz konu, çatışmaya giren grupların kendi içlerinde ve birbirleri ile olan ilişkilerinde ortaya çıkan değişmelerdir.

Çeşitli araştırma sonuçları, iki grup arasında çatışma (conflict) olması halinde, bu grupların kendi iç yapılarında bazı değişikliklerin ortaya çıkacağını, ayrıca grupların birbirleri ile olan ilişkilerinin de belirli yönlerde gelişmeler göstereceğini ortaya koymuştur. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür[23].

Çeşitli araştırma sonuçları, iki grup arasında çatışma (conflict) olması halinde, bu grupların kendi iç yapılarında bazı değişikliklerin ortaya çıkacağını, ayrıca grupların birbirleri ile olan ilişkilerinin de belirli yönlerde gelişmeler göstereceğini ortaya koymuştur.

6.1. Grup İçi Değişmeler

Çatışmaya giren grupların iç yapılarında genellikle aşağıdaki değişmeler beklenmelidir.

a) *Grup içi dayanışmanın artması:* Başka bir grup ile çatışma, grup üyelerinin kendi aralarındaki çeşitli farklılıkları geçici bir süre bir tarafa koyarak dayanışmalarını artırmaları ile sonuçlanmaktadır. Çatışma bütün grup üyelerini etkileyen bir tehlike olarak görüldüğü sürece grup içi dayanışma daha da artacaktır.

b) *Otoriter önderlik türüne kayma:* Özellikle çatışmanın şiddetli olması hallerinde grup içi liderlik sürecinde demokratik önderlik türünden otoriter önderlik türüne doğru bir kayma beklenmelidir.

c) *Bağlılığın vurgulanması:* Çatışma durumunda grup ilke ve normlarına uymak daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle bu ilke ve normlara uymak, dolayısıyla gruba bağlılık göstermek sürekli olarak vurgulanan bir faktör haline gelmektedir.

6.2. Gruplararası İlişkilerdeki Değişmeler

Çatışmaya giren grupların birbirleri ile olan ilişkilerinde de genellikle aşağıdaki değişmeler olmaktadır:

a) *Algılamaların sapması:* Gruplar arası çatışmanın ilk sonucu, grupların birbirlerini algılama süreçlerinin bozulması ve sapmasıdır (distorted perceptions). Grupların direkt veya dolaylı

olarak birbirlerine gönderdikleri mesajlar, değişik çerçeve içinde ve genellikle mesajı gönderenin düşündüğünden farklı bir şekilde algılanacaktır.

b) *İletişimin azalması:* Çatışan grupların yaptıkları ilk işlerden birisi aralarındaki iletişimi azaltmak olmaktadır. Taraflar birbirlerini dinleme arzusunu kaybetmekte, bazı mesaj alışverişi olsa bile bunun da algılama sapması sonucu farklı yorumlanması nedeniyle iletişim azalmakta, bu da çatışmayı kuvvetlendirici bir rol oynamaktadır.

c) *Olumsuz öntipleme (kalıplaştırma - negative stereotyping):* Nihayet çatışan gruplar, karşı tarafı derhal belirli bir olumsuz kalıba dâhil edecek, bu da hem algı sapmasını hem haberleşmenin azalmasını kuvvetlendirici bir rol oynayacaktır.

Bu tür çatışmaları yönetme ve çözümleme teknikleri olarak yönetici, problem çözme yaklaşımı, kaçınma ve bağlanmama, yumuşatma, güç kullanma, daha kapsamlı amaçlar belirleme, taviz verme, örgütsel ilişkileri değiştirme, kişileri değiştirme, çoğunluk oyuna başvurma, çatışma kaynağını ortadan kaldırma gibi çeşitli yolları izleyebilir.

7. SONUÇ

Gruplar yönetim labirentinin önemli bir unsurudur. Yöneticinin kendisi de bir gruba dâhil olabilir. Her yönetici, yönetim sürecini etkilediğini düşündüğü grupları yönetmek, hiç olmazsa kararlarında grupların varlığını ve tepkilerini dikkate almak zorunda kalacaktır. Bu ise grupları yakından tanımayı gerektirecektir. Formal veya informal gruplar belirli özellikler göstereceklerdir. Yönetici grupların bu özelliklerinden organizasyonun amaçları doğrultusunda yararlanmak durumundadır. Eğer gruplar organizasyonun amaçları ile ters düşüyorsa, bu takdirde bu özelliklerinden yararlanarak gruplarla mücadele etmek durumunda kalacaktır. Ancak yöneticinin bir hususu sürekli olarak hatırda tutması gerekecektir. Gruplar kaçınılmazdır. Grupsuz bir organizasyon düşünülemez.

Gruplar kaçınılmazdır. Grupsuz bir organizasyon düşünülemez.

8. TARTIŞMA SORULARI

- Yöneticiler organizasyonlarında ne gibi informal gruplar olduğunu veya oluştuğunu sürekli olarak izlemek zorunda mıdır? Neden?
- Grup üyeleri ile yaşamak beşeri ilişkiler içinde olmak yöneticiler için olumsuz bir puan mıdır?
- Astlarının bekleyişleri ile yöneticinin kararları birbirine ters düşüyorsa, yönetici etkinliğini kaybeder mi?
- Yönetici grup üyelerinin bekleyişlerine göre zaman zaman kendi kişilik ve prensiplerinden ödün vermeli midir?
- Tayin edilmiş bir yönetici yönettiği grup içinde lider durumunda olan başka bir kişi ile sürekli sürtüşme halinde ise ne şekilde davranmalıdır?
- Yönetici teknik bilgi itibariyle astlarının gerisinde kalmış ise bu durum etkinliğini azaltmaz mı?
- Yönetici kendi grubunu oluşturan elemanların kişisel sorunları ile de ilgilenmek zorunda mıdır?
- Yöneticilikte parçala-böl ve yönet geçerli bir uygulama mıdır?
- Pek çok yönetici kendi ekibini oluşturma imkânına sahip değildir. Bu durumda grubunun lideri olabilmesi için ne yapmalıdır?
- Yönetici muhakkak bir gruba mensup olmak zorunda mıdır?
- Grup dinamiği ne demektir? Her grup muhakkak kendine has bir dinamiğe sahip midir?
- Yöneticinin çeşitli şekillerde, kendisini destekleyen informal gruplar oluşturması yöneticilik uygulamaları için şart mıdır?
- Yönetici ekibine kendisini nasıl sevdirir? Başarılı olabilmesi için bu şart mıdır?
- Grup çalışmalarının başarılı olabilmesi için grup içi dayanışmanın yüksek olması gerekli midir?
- Yönetici, kendisine karşı olan gruplar veya grup üyeleri ile nasıl başa çıkabilir?
- Yönetici yönettiği grubun yerine getirdiği görevlerin teknik detaylarını bilmeli midir, detaylara girmeli midir, yoksa olaylara global olarak bakıp yönlendirici bir rol mü oynamalıdır?
- Yöneticinin yönettiği grubun elemanlarına güvenmesi, onların verdiği kararların doğruluğuna inanması ve desteklemesi ne derece önemlidir?
- Yöneticinin grubuna karşı otoriter veya demokratik olmasını belirleyen faktörler nelerdir? Bu sadece yöneticinin arzusuna mı kalmıştır?
- Yöneticinin işletme dışındaki çeşitli resmi veya gayri resmi grupların üyesi olmasının yöneticilikteki başarısı üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Grup veya takımlar halinde yönetim ne demektir? Bu tarz bir yönetim her tür işletme için geçerli midir?
- Bir grubun lideri nasıl belirlenebilir?
- Bir grup içinde birden fazla lider olabilir mi?
- İşletmelerdeki formal komiteler de bir grup sayılır mı? Komite yönetiminin başlıca yarar ve sakıncaları nelerdir?

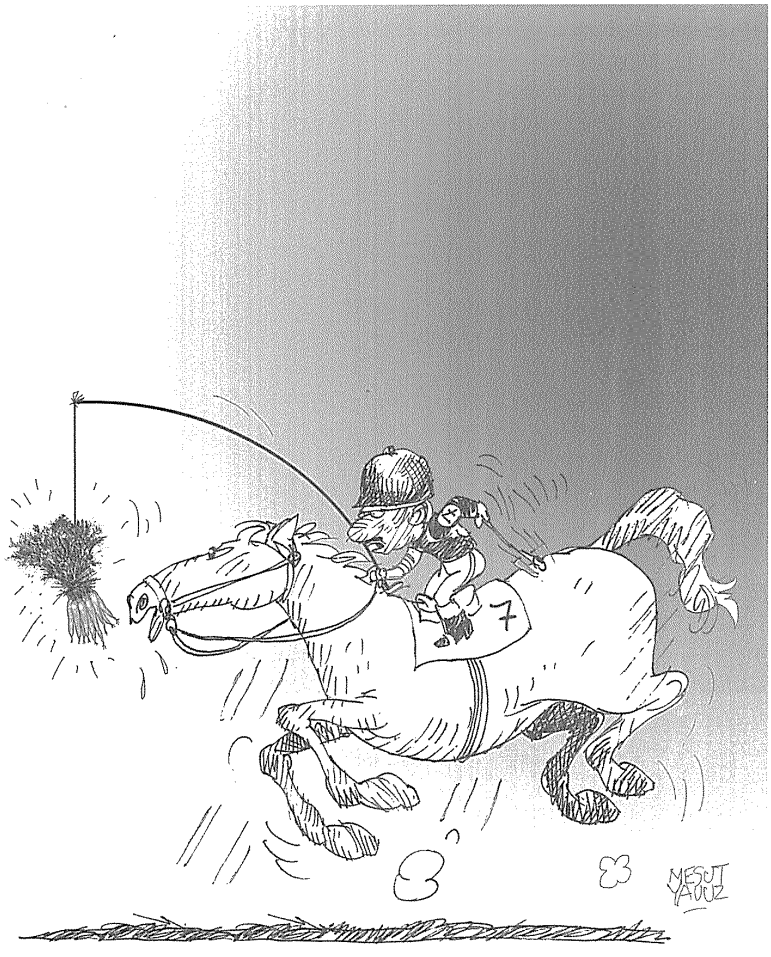
DİPNOTLAR

1) Otomar J. BARTOS; "**Postmodernism, Postindustrialism and the Future**"; The Sociological Quarterly, Vol: 37 No: 2, 1996, s. 308.
2) Richard STEERS; **Introduction to Organizational Behavior**, Goodyear Pub, Co., Santa Monica, California, 1981, s. 183.
3) Robert KREITNER and Angelo KINICKI; **Organizational Behavior,** 3rd Ed.: Irwin, 1995, s. 336.
4) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; **Organizational Behavior**, 2nd Ed., West Publishing Co., 1979, s. 283.
5) Joe KELLY; **Organizational Behavior**: **It's Data First Principles and Application**; 3rd Ed., R. D. Irwin, 1980, s. 306.
6) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; **Organizations: Behavior, Structure and Processes**, 3rd Ed. Business Pub. Inc., 1979, s. 138.
7) Theodore HERBERT; **Dimensions of Organizational Behavior**, 2 nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York, 1981, s. 297.
8) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, 3 rd Edition, McGraw Hill, 1981, s. 32.
9) Keith DAVIS; **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 6 th Ed., McGraw Hill, 1987, s. 333.
10) Robert E. COFFEY, Curtis W. COOK and Phillip L. HUNSAKER; **Management and Organizational Behavior**, Irwin, 1994, s. 176.
11) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; aynı eser, s. 139.
12) Theodore HERBERT; aynı eser, s. 299.
13) R. KREITNER and A. KINICKI; aynı eser, s. 355.
14) Richard STEERS; aynı eser, s. 186-187.
15) W. Clay HAMNER and Dennis ORGAN; **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**; Business Publications, Inc., 1978, s. 314.
16) Fred LUTHANS; aynı eser, s. 334.
17) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; aynı eser, s. 145.
18) Lyman PORTER, E. LAWLER, III and R. HACKMAN; **Behavior in Organizations,** McGraw Hill, 1975, s. 392-393.
19) Joe KELLY; aynı eser, s. 306.
20) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr; aynı eser, s. 298.
21) Earl LUNDGREN; **Organizational Management: Systems and Procedures**; Canfield Pres, San Francisco, 1974, s. 308.
22) Richard STEERS; aynı eser, s. 199.
23) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; aynı eser. s. 170-171.

ALTINCI BÖLÜM

Altıncı Kısım

YÖNETİCİLİK VE MOTİVASYON


7
MESUT
YAVUZ

YÖNETİCİLİK VE MOTİVASYON

Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır ve neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken, bürosunu terk etmek üzere hazırlanmaya başlar? Kişileri farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörler nelerdir? Kişiler neden ve ne yönde davranış gösterir? Kişilerin aynı davranışları tekrar göstermeleri (veya göstermemeleri) nasıl sağlanabilir?

Yukarıdaki ve benzeri soruların cevabı motivasyon konusu ile ilgilidir. Dilimizde Güdüleme, Güdümleme, Güdülenme olarak da ifade edilen bu kavram, esas işi başkaları ile iş yapmak olan yöneticilerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisi ile ilgilidir.

1. YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Hangi organizasyon kademesinde bulunursa bulunsun her yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticilik işinin esası, insan çalıştırmak, insanlarla beraber çalışmak, çalışma ekibini oluşturan insanların (astların, grup üyelerinin, takım üyelerinin, departman mensuplarının, işletme personelinin) örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışmalarını; bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarını sağlamaktır. Yöneticinin başarılı olması, ekibinin isteyerek bu performansı göstermesine bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. İsteyerek, severek çalışan insan motive olmuş insandır. Yöneticinin iş yapma "aracı", psiko-sosyal bir varlık olan insandır. Yönetici, insanı insan yapan tüm özellikleri, genetik, psikolojik, sonradan edinilmiş, geçici veya kalıcı alışkanlıkları, kendine has karakteri ve dünya görüşü olan, zaman içinde her özelliği itibarıyla değişen vb. özellikleri bünyesinde taşıyan bir "çalışma aracı" ile organizasyon amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadır. Hepsi birbirinden farklı özellik taşıyan insanları bir ekip halinde ve isteyerek verilen hedefler doğrultusunda çalıştırmak, bu insanlarla birlikte hedeflere ulaşmaya çalışmak, günlük dilde "insan çalıştırmak" olarak adlandırılan olay, bir yönetici için en büyük "challenge"dır. Yöneticiliğin bilim yönü ile sanat yönünün birleştirilerek amaçların gerçekleştirilmesi bu "challenge"ın konusudur. Motivasyon, bu "challenge"ı gerçekleştirmenin en önemli unsurudur. Liderliğin de esası bu motivasyon olayıdır.

> Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.

İşletme içinde çalışan personel, iş ile ilgili olan veya olmayan çok değişik davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan kişilerin (personelin) organizasyonun amaçları doğrultusunda ve isteyerek davranmalarıdır[1]. Şu halde motivasyon nedir? Motivasyonu, *"kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri"* şeklinde tanımlamak mümkündür. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibariyle,

> Motivasyonu "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür.

a) Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları
b) Amaçları
c) Davranışları
d) Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (feedback)

konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri (davranış saikleri), kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir[2]. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dür-

tüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler "dürtü"; insanlara özgü başarma isteği gibi yüksek dürtülere de "ihtiyaç" adı verilir.

Daha önce vurguladığımız gibi bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Yönetici bunu nasıl sağlayabilir? Bunu sağlayabilmek ve çalışanları etkileyebilmek için ne gibi güç kaynaklarını (power) kullanabilir? Avrupalı yüksek kademe işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, bu yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu, yöneticilerin mevkie dayanan yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir[3]. Büyük Atatürk'ün Çanakkale Savaşları sırasında verdiği "Ben sizlere savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum" komutu, motivasyon konusunda anlamlı ve önemli bir örnektir.

Motivasyon ancak davranışların gözlemlenmesi ve yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. İnsanların motivasyon derecesi ve motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir[4]. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Motivasyon konusu liderliğin tamamlayıcısıdır. Pek çok durumda, etkin liderlik personelin motivasyonunu da etkilemektedir[5]. Bu nedenle motivasyon konusu işletme yöneticilerinin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisidir.

Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur.

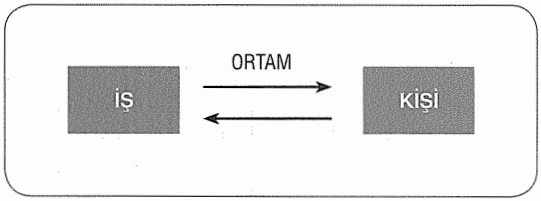
Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi yukarıdaki paragrafta sözünü ettiğimiz motivasyonun ancak insanın davranışlarında gözlenebilir bir olay olduğudur. İkinci özellik motivasyonun kişisel, bireye has, bir olay olmasıdır. Birisini motive eden, çalışma arzusunu yükselten herhangi bir durum veya olay, başkasını motive etmeyebilir. Yönetici personelini motive etmek konusunda ne yapabilir? Bu konuda kullanabileceği başlıca araçlar nelerdir? Bu konu aşağıda ele alınacaktır. Ancak önce motivasyon olayına başka bir açıdan daha bakmak yararlı olacaktır.

Motivasyonun iki önemli özelliği şudur: Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir.

İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir.

Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilgilidir. Şu halde kişinin özellikleri ve bekleyişleri ile yapılan iş arasında yakın ilişki vardır. Yani bir anlamda, kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim iş ortamı içinde cereyan etmektedir. Bunu şu şekilde gösterebiliriz:

Kişinin özellikleri ve bekleyişleri ile yapılan iş arasında yakın ilişki vardır. Yani bir anlamda, kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir.



ŞEKİL 1: KİŞİ-İŞ İLİŞKİSİ

Yapılan işi, iş yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır:

- İşin ekonomik değeri ve anlamı
- İşin sosyal statü ve prestij değeri ve anlamı
- İşin psikolojik değeri ve anlamı
- İşin çalışanın kariyeri açısından anlamı
- İşin çalışanın kişilik özelliklerine uygunluğu

Aynı şekilde iş için de kişi önemlidir: Çünkü iş'in gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Organizasyonlarda, bazı işlerin başarısının, genişlemesinin, işi yapan kişilere göre değiştiği çok görülmüştür. Bazı işler belli bir çalışan tarafından rutin hale getirilip asgari düzeyde gerçekleştirilirken, başka birisi tarafından genişletilip çok önemli bir iş haline getirilebilmektedir. Bu anlamda kişi bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe getirmekte ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır. Bir işi vasat bir performansla gerçekleştirmek ile virtüöz düzeyinde bir performansla gerçekleştirmek arasındaki fark, işi yapanın işe verdiği görünümün en çarpıcı örneğidir.

Şu halde motivasyon açısından önemli olan, kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır. İşi yapan yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyon daima bir sorun olacaktır. Bu konuda şu yakıştırma önemlidir: "Astronotları nasıl motive ediyorsunuz?" sorusuna bir NASA yetkilisinin verdiği şu cevap, "biz motive etmiyoruz, fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz"[6] cevabı motivasyon olayının başlangıcının işe uygun personel seçimine dayandığını göstermesi bakımından anlamlı ve önemlidir. Burada vurgulanan belli bir iş için kendi kendini motive etmiş ve edebilecek kişilerin bulunmasıdır. Kendi motivasyonlarını tam olarak tanımayan bir kişi için iş seçmek zor olduğu gibi, personel seçim kararını veren kişiler için de başvurular arasından motivasyon derecesi yüksek olanları seçerek uygun işlere yerleştirmek zordur.

"Astronotları nasıl motive ediyorsunuz?" sorusuna bir NASA yetkilisinin verdiği şu cevap, "biz motive etmiyoruz, fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz" cevabı motivasyon olayının başlangıcının işe uygun personel seçimine dayandığını göstermesi bakımından anlamlı ve önemlidir.

2. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

İşletme yönetiminin birikmiş bilgi kitlesi içinde motivasyon konusunda geliştirilmiş ve yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilerin "alet çantası"ndaki motivasyon sağlama teknik ve yöntemleridir. Bu teoriler ve önerdikleri teknikler, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu yükseltmek ve sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller ve önerilen teknikler, bireylerin ihtiyaçlarının bir nedeni ve ifadesi olan motiflere (saiklere), dolayısıyla kişinin "içinde "olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere (özendirmelere) yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir[7].

Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere (saiklere), dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel (cognitive) ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok kişinin dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal

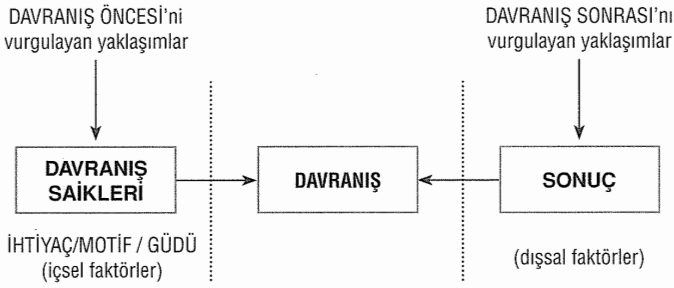
faktörler tarafından etkilendiği ve kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun, hangi dış faktörlerin "personelin nasıl motive edilebileceğini" etkilediği sorunu olmaktadır. Bu sorun da, personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki saikleri keşfetmek (anlamak) yerine, kişinin çevresinde bulunan (dışsal) ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir.

Sonuç olarak motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup *Kapsam (Content) Teorileri* olarak adlandırılabilecek ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup da Süreç (Process) Teorileri olarak adlandırılabilecek ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

Sonuç olarak motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup *Kapsam (Content) Teorileri* olarak adlandırılabilecek ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup da Süreç (Process) Teorileri olarak adlandırılabilecek ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

Bu durumu aşağıda Şekil-2'deki gibi ifade edebiliriz:



ŞEKİL 2: MOTİVASYON – DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

2.1. Kapsam Teorileri

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir[8]. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici, personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir.

Kapsam teorileri adı altında gruplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır: Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen - Motivasyon Teorisi) ile David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı (Achievement) Teorisi ile Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı'dır.

2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

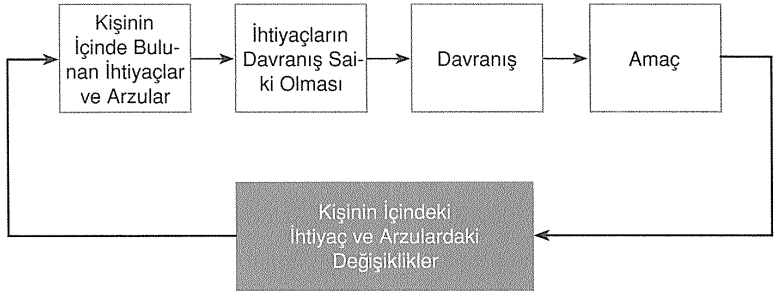
Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Abraham Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi bireyin gösterdiği her davranışın, sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Birey ihtiyaçlarını gidermek için değişik yönlerde belirli davranışları gösterir. Dolayısıyla ihtiyaçlar, insan davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre birey, belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma yani bireyi belli bir davranışı göstermeye yöneltme (zorlama) özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar.

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği (ya da tatmin edebileceğini algıladığı) ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.

Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği (ya da tatmin edebileceğini algıladığı) ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.

Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon sürecini Şekil 3'teki gibi göstermek mümkündür[9].



ŞEKİL 3: MOTİVASYON SÜRECİ

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:

1. kademe: *Fizyolojik ihtiyaçlar*: yemek yeme, su, uyku, seks
2. kademe: *Güvenlik ihtiyaçları*: can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
3. kademe: *Sosyal ihtiyaçlar*: gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
4. kademe: *Kendini gösterme (esteem) ihtiyacı*: tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
5. kademe: *Kendini tamamlama (self – actualization) ihtiyacı*: sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3. grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. İhtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 4'te gösterilmiştir.

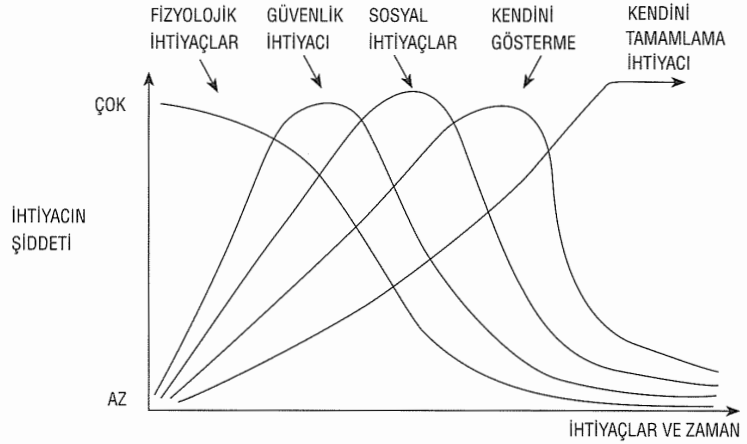


ŞEKİL 4: MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur[10]. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Nitekim Maslow da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'nı ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak % 10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür[11].

Nitekim Maslow da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'nı ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak % 10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.

Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadığını da belirtmek gerekir. İhtiyaçlar arasında aşağıdaki Şekil 5'de gösterildiği üzere girişimler (ortak alanlar) vardır.



ŞEKİL 5: İHTİYAÇLAR

Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yönetici, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler hâlihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Kişi hâlihazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etmek davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır[12]. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (başka bir deyişle ihtiyaçlarını) anlamak ve bu şeyleri sağlama olanaklarını yaratarak, kişiyi belirli bir davranışı göstermeye yöneltmektir. Örneğin, yıl sonunda ödenecek primin belli bir performans düzeyine bağlanması gibi.

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılırlığı ve mantıki olması gibi nedenlerle yöneticilik uygulamalarında en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.

2.1.2. Çift – Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi)

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu teori de, İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır.

Bu teori Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu araştırmada çok basit bir şekilde şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken iş ile direkt ilgili olan, iş'in kendisi, başarma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramları kullanmışlardır[13].

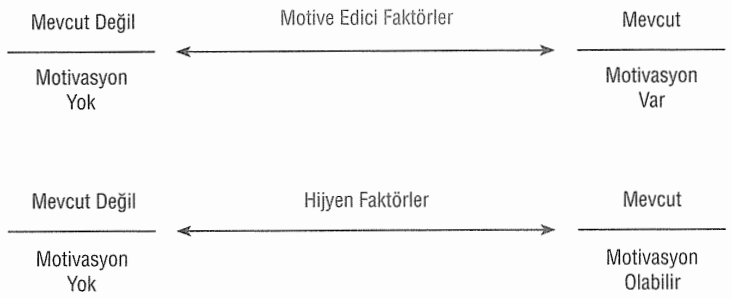
Çift Faktör Teorisinde, birinci grup *Motive Edici Faktörler* adı altında toplanmış olup, iş'in kendisini, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarma ve tanınma (recognition) gibi faktörleri kapsamaktadır.

Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır. Birinci grup *Motive Edici Faktörler* adı altında toplanmış olup, iş'in kendisini, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarma ve tanınma (recognition) gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, bireye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive ettiği belirtilen faktörler olarak kabul edilmiştir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması, motivasyon derecesini düşürmekle sonuçlanacaktır.

İkinci grup faktörler ise *Hijyen Faktörleri* adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, uygulanan nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır.

İkinci grup faktörler ise *Hijyen Faktörleri* adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, uygulanan nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Bunlar kişinin motive olabileceği, motivasyonu için gerekli asgari koşulları ifade etmektedir. Bunların mevcut olması, bireyi motive etmez, sadece bireyin motivasyonu için uygun ortamın olduğunu gösterir. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse, bireyin motivasyonu söz konusu olmayacaktır. Motivasyon ancak, bu hijyen faktörlerinin mevcut olduğu bir ortamda ilaveten yukarıda sözü edilen motive edici faktörlerin olması halinde mümkündür.

Bu durumu aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:



Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları sadece motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir. Bu görüşün "çift faktör teorisi" olarak da adlandırılmasının nedeni bu iki faktörün, hijyen ve motivasyon faktörlerinin varlığı ve ilişkileridir.

Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları sadece motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir.

Kanalizasyonun ve su temizleme sistemlerinin bulunmasının sağlığı geliştirmeyeceği fakat, sağlığın temel şartı olması, buna karşılık yokluğu halinde hastalıklar için uygun bir ortam yaratılmış olacağı gibi, hijyen faktörlerinin mevcudiyeti, yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da personeli motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacak, buna karşılık yokluğu motivasyonu ortadan kaldıracaktır.

Görüldüğü üzere çift faktör teorisinde de, motive edici faktörler, esas itibariyle, kişinin içinde bulunan unsurlarla ilgilidir. Herzberg'in bu teorisinin yöneticiler arasında yaygın olmasının en önemli nedenlerinden birisi, teorinin iş'le ilgili terimleri kullanmış olmasıdır[14]. Ancak bazı uygulamalı araştırma sonuçları, Herzberg'in teorisinin varsayımlarını doğrulamamıştır.

2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:

1. *İlişki kurma ihtiyacı (affiliation needs)*
2. *Güç kazanma ihtiyacı (power needs)*
3. *Başarma ihtiyacı (achievement needs)*

İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine, ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir[15].

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer çalışanların sahip olduğu ihtiyaçlar tahmin edilebilirse, personel seçim ve yerleştirme sistemleri bu ihtiyaç düzeyleri ile ilişkilendirilir ve örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek (high achievement drive) olan bir aday bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir veya terfi sistemleri bu ihtiyaç sınıflaması ile ilişkilendirilebilir. Böylece çalışanın, çalışma isteğini arttıracak, motivasyon için gerekli ortamı bulacağı için sahip olduğu bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koyacağı beklenmektedir.

Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir.
Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir.

2.1.4. ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer'in bu yaklaşımı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi sınıflamasının basitleştirerek geliştirilmiş bir şeklidir. Burada ihtiyaç sınıflaması daha basite indirgenmiş, ancak Maslow yaklaşımı gibi bir ihtiyaç sıralaması esas alınmıştır. İlke yine aynıdır: önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. **ERG** adı, üç grupta toplanan ihtiyaçların İngilizce isimlerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Yönetici açısından bu yaklaşım da, aynen Maslow yaklaşımındaki gibi yorumlanmaktadır.

ERG yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır[16].

a) Varolma (Existence) ihtiyacı
b) Aidiyet – İlişki kurma (Relatedness) ihtiyacı
c) Gelişme (Growth) ihtiyacı



Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere kapsam teorileri esas itibariyle kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir[17]. Ancak pek çok yazar, özellikle davranışsal şartlanma konusunda çalışanlar, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı görüşündedir. Bunlara göre, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkendir. Aşağıda bu anlayışı esas alan ve ***süreç teorileri*** olarak adlandırılan motivasyon teorilerini ele alacağız.

2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, iş ortamında belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir[18]. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

İş ortamında belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur.

Biz burada süreç teorileri adı altında dört motivasyon teorisini ele alacağız. Bunlar:

- Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma – Edimsel Şartlandırma) Yaklaşımı

- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi'dir.

2.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma- Operant Conditioning) Yaklaşımı

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma (conditioning) kavramıdır. Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır.

Klasik şartlandırma I. Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir:

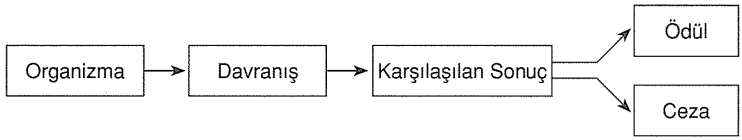


ŞEKİL 5: KLASİK ŞARTLANDIRMA

Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken çalınan zil (uyarı) bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası, uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan bir diğer şartlandırma türü ise *sonuçsal şartlandırma* (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma – operant conditioning) türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme (Organizational Behavior Modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur[19].

Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi bir şekille ifade edilebilir.



Şekil 6: SONUÇSAL ŞARTLANDIRMA

Birey açısından gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç, daha doğrusu yöneticinin göstereceği karşılık (tepki) önemlidir. Bu karşılığın çeşidine göre birey, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir.

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Birey şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış (örneğin işini belli bir başarı ile gerçekleştirmek veya bir iş yapmak için çok istekli olmak) gösterir. Birey açısından bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç, daha doğrusu yöneticinin göstereceği karşılık (tepki) önemlidir. Bu karşılığın çeşidine göre birey, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin, işe geç gelen bir personelin (davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırılması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir.

Buradaki etkileme mekanizması şöyle çalışmaktadır: Eğer kişi davranışları; birey tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşırsa, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok, eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir. Örneğin, bir öğretmen öğrencilerine bir soruları olup olmadığını sorsa ve öğrencilerin bazısı el kaldırsa (davranış); öğretmen de soru soran bu öğrencileri sınıf önünde alay konusu yapsa (sonuç), muhtemeldir ki aynı öğretmen bir daha öğrencilere soruları olup olmadığını sorduğu zaman, pek az öğrenci elini kaldırıp soru soracaktır (sonuçsal şartlanma).

Eğer kişi davranışları; kişi tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşırsa, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir.

Yukarıda sözünü ettiğimiz, kişilerin sonuçları yorumlaması hususu Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen ***Etki Kanunu*** (Law of Effect) ile ilgilidir. Etki kanununa göre, kişi kendisine haz ve mutluluk verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek, üzecek davranışları tekrarlamaktan kaçınır[20]. Bu görüşe göre, eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse, o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir. Bu anlayış, öğrenme (learning) konusunun temel ilkelerinden birisi haline gelmiş bulunmaktadır. Kısaca, bu anlayışa göre, davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır[21]. Türkçemizdeki "*marifet iltifata tabidir*" deyişi, bir bakıma bu sonuçsal şartlandırma yaklaşımının bir başka ifadesidir. Bir insanın marifetlerini göstermesi, (örneğin bir iş başarması) halinde etrafındakilerden (iş ortamında üstlerinden, okulda öğretmeninden, sahnede izleyicilerden,vs.) iltifat (övme, ödül verme, alkış vb.) alması halinde, bu başarı sağlayan davranışlarını tekrarlama eğilimi gösterecektir.

Tekrar iş ortamına dönersek, yukarıda çok kısa olarak ana hatlarını gördüğümüz sonuçsal şartlandırma kavramı, bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilecektir. Eğer personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici personelin bu davranışı tekrar göstermesini arzu edecektir. Bu ise ancak bu davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır *(Etki Kanunu)*. Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır (Örnek, başarılı bir sonuç için verilen prim veya ikramiye). Eğer davranışlar, örgüt tarafından "arzu edilmeyen" davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmasını istemeyecektir. Dolayısıyla eğer bu tür davranışlar cezalandırılırsa *(Etki Kanunu)*, bunların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.

Ödüllendirme (reward) ve *cezalandırma* (punishment) bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, başarılı personel ilan etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir[22]. Görüldüğü üzere ödüllerin bir kısmı kişiye dışarıdan verilen maddi unsurlar niteliğindedir. Örneğin ücret ve maaş artışı... Bu tür ödülleri *dışsal (extrinsic) ödül* diye nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurlara hitabeden övme, dostça tavır gösterme, toplum içinde teşekkür etme gibi unsurlardır ki bunlar da *içsel (intrinsic) ödül* olarak adlandırılabilir.

Ödüllendirme (reward) ve cezalandırma (punishment)bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır.

Cezalandırmaya gelince, bunun muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirmek, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif gö-

revlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir.

Daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse, kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç "ödül" olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel (mental) olay da "ceza" olarak nitelendirilebilir.

Kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç "ödül" olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel (mental) olay da "ceza"olarak nitelendirilebilir.

Örgütsel davranış değiştirme (organizational behavior modification) konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir[23]. Hatta bu anlayışın sonucu olarak, modern yönetim kitaplarında "disiplin" başlığını taşıyan bir bölümün görülmediğine işaret edilmektedir.

Yukarıda ana hatlarını belirttiğimiz sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır.

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Son yıllarda performans yönetimi adı altında gelişen bir işletme yönetimi uygulamasını da, motivasyon olayının bir devamı olarak görmek mümkündür. Bu yaklaşım ABD'de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı çok düşük olan personelini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekle veya çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir.

2.2.2. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş (beklenti) teorileri (Expectancy Theories) gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi Victor Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.

2.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır:

1. kişinin ödülü arzulama derecesi – valens
2. ödüllendirilme olasılığı – bekleyiş

Dolayısıyla:

[Motivasyon = Valens x Bekleyiş]

olarak gösterilebilir.

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi *Valens* (valence) olarak adlandırılan ve kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği *ödülü arzulama derecesi*ni belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. İnsan ihtiyaçlarının farklı olması nedeniyle, bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğrunda gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için valens negatif olacaktır. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödül'e verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir[24]. Netice olarak yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir.

Bu modelin ikinci temel kavramı *bekleyiş*tir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret (davranış) ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Örneğin, günlük dilde kullandığımız "testiyi kıran da bir, getiren de bir" deyişi, başarılı bir çalışmanın herhangi bir ödül getirmeyeceği yönündeki anlayışını ifade etmektedir.

Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır.

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır.

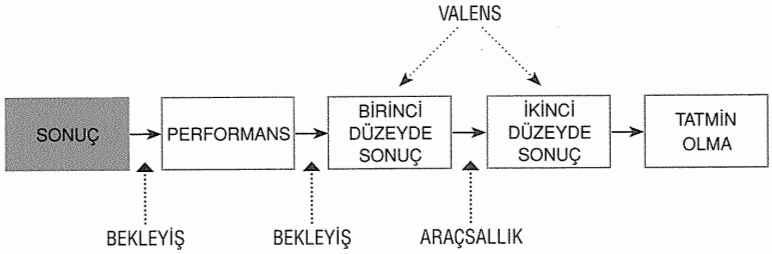
Bu modelin üçüncü kavramı *araçsallık* (instrumentality) kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme *birinci kademe sonuç* olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, *ikinci kademe sonuç* olarak adlandırılabilecek amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesi daha rahat bir yaşam ortamı sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir[25]. Örneğin, başarılı bir çalışma sonunda elde edilecek küçük bir maddi gelir, kişiyi daha yüksek bir refah düzeyine ulaştırmayabilir. Araçsallık, gayret sonucu çeşitli kademelerde elde edilecek ödülün bireyin esas gerçekleştirmek istediği ikinci grup hedefleri arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Araçsallık, gayret sonucu çeşitli kademelerde elde edilecek ödülün bireyin esas gerçekleştirmek istediği ikinci grup hedefleri arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Bu durumda eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa *(bekleyiş)* ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç – ödül ile karşılanacağına inanıyorsa *(bekleyiş)* ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı

ikinci derece sonuçlar (hedefler) için gerekli görüyorsa *(araçsallık)* ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır[26].

Bu durumu Şekil 8'deki gibi göstermek mümkündür.



ŞEKİL 8: VROOM MOTİVASYON MODELİ

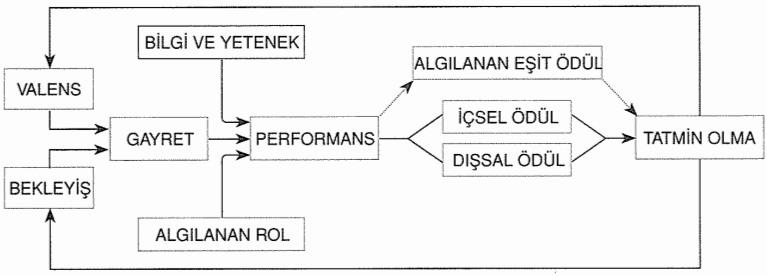
Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir[27]:

- Çalışan birey için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmeli veya tahmin edilmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Bekleyiş teorisi üzerinde yoğun araştırma yapılan alanlardan birisidir. Bugünkü düzeyi ile bu teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır[28].

2.2.2.2. Lawler – Porter Modeli

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Lawler – Porter modelini Şekil 9'daki gibi göstermek mümkündür.



ŞEKİL 9: LAWLER – PORTER MOTİVASYON MODELİ

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin göstereceği gayretin derecesi (motive olma derecesi) valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Edward Lawler ve Lyman Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (iş başaramayacaktır). Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir.

İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyonlar her çalışanından belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Rol konusu kitabımızın çatışma yönetimi kısmında daha ayrıntılı olarak incelendiği için burada üzerinde fazla durmayacağız. Ancak bu motivasyon modelinde algılanan rol'ün ifade ettiği anlam şudur: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları (role conflicts) ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir. (Bu arada şu ilginç örneği hatırlatalım. Organizasyonda, bulunduğu kademede kendisinden beklenen rolden çok farklı ve kapsamı çok daha geniş bir rol algılayıp ona göre davranan personelin başarılı olabilmesi, büyük riskleri göze alabilme, kendine çok yüksek oranda güveni olma, net bir vizyon ve cesaret sahibi ve liderlik özelliklerine sahip olma gibi özellikleri gerektirir. Bu konuda tipik bir örnek, Mustafa Kemal'in henüz alt rütbede iken ülkenin durumu ve yapılması gerekenler hakkında doğrudan dönemin Genelkurmay Başkanlığı'na eleştirel bir mektup yazmasıdır.)

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre, gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel (intrinsic) veya dışsal (extrinsic) olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: Organizasyonlarda çalışanlar, genel olarak, kendi performansları ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Bu anlayış, kişinin gösterdiği performansa karşılık, ona eşit olarak alması gerektiğini düşündüğü, ya da beklediği ödül düzeyini ifade eder. Yani çalışanın zihninde bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel ve dışsal) bu algılanan eşit ödülden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre, gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel (intrinsic) veya dışsal (extrinsic) olabilir.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylediklerimize ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır:

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır[29].

Bekleyiş teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de, bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir[30].

2.2.3. Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinden bir diğeri Eşitlik Teorisi (Equity Theory)dir. Bu teorinin ana fikri de, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur[31]. Esas itibariyle J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır[32]. Adams'a göre, birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin kendisinin sarf ettiği gayret ile elde ettiği sonucu içeren oranın, aynı ortamda çalışan başka bir çalışanın oranını karşılaştırması şeklinde olur. Bu karşılaştırma eşitlik veya eşitsizliğin olduğu algısıyla sonuçlanır. Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir:

Birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Bu karşılaştırma eşitlik veya eşitsizliğin olduğu algısıyla sonuçlanır.

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda kişinin *algılarına* göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır[33]. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır.

Oranlardaki "sonuç", ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vs. gibi şekillerde olabilir. "Gayret" ise işi başarmak için sarf edilen çaba, zaman ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

Bu teorinin motivasyon açısından kullanılışı şöyledir: Yukarıdaki gibi bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür[34].

Yukarıdaki gibi bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır.

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (Ücretinin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma)
- Sonucun değiştirilmesi (Daha yüksek ücret veya ödül talebi)
- Gayret ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi. Böylece eşitsizliğin azaltılması

- İşi terk etme (İstifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık)
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır:

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir. Bizdeki "testiyi kıran da bir, getiren de" deyiminin ifade ettiği anlam, bir eşitsizliğin ifadesinden farklı bir şey değildir.
- Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.
- İşletmelerde ücret yönetiminin temel konusu, bu eşitlik/eşitsizlik algısıdır.

Eşitlik Teorisi, Lawler – Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler – Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur.

Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik teorisinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak teorinin tam olarak kabulü için, metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu da vurgulanmıştır[35].

2.2.4. Amaç Teorisi (Goal Setting Theory)

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır[36]. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Yüksek amaç yüksek motivasyonun bir göstergesi sayılmaktadır.

> Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle Peter F. Drucker'ın 1954 yılında the Practice of Management isimli eserinde ile ilk defa kullandığı ve ilkelerini belirlediği Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives) kavramı ve uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler Amaç Teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir.

3. MOTİVASYON TEORİLERİ ve BAŞLICA KATKILARI

Yukarıdaki açıklamalarımızda, motivasyon konusunda bugün için mevcut olan ve yöneticinin kullanabileceği başlıca araçları (teorileri, modelleri) ana çizgileri itibariyle belirtmiş bulunuyoruz. Bu teorileri toplu bir şekilde ve motivasyon konusuna yaptıkları katkı itibariyle aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür[37].

Teori		Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	:	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Çift Faktör Teorisi	:	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi	:	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
ERG Teorisi	:	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	:	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Bekleyiş Teorisi	:	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi	:	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınki ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi	:	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak: H. CHRUDEN and A. SHERMAN, Jr.; Personnel Management, The Utilization of Human Resources, 1980

4. TARTIŞMA SORULARI

- Organizasyonda yükselme bekleyen fakat henüz daha buna hazır olmayan kişiler nasıl motive edebiliriz? (veya motivasyonu azaltmadan çalıştırabiliriz?)
- Motive etmek güzel, fakat biz yöneticiler nasıl motive olacağız? Kendisi motive olmamış bir yönetici astlarını nasıl motive edebilir?
- Astları teşvik etmek için maddi ödül şart mıdır?
- Astlarına maddi anlamda hiçbir ödül verme yetkisi olmayan bir üst, bunları nasıl motive edebilir?
- "Nabza göre şerbet verme" bir motivasyon aracı mıdır?
- İnsanlar neden farklı motivasyon özelliklerine sahiptir?
- Yönetici ile yönetilen arasındaki ilişkilerde "teşekkür"ün yeri nedir?
- Bir yöneticinin astlarını motive ederken dikkat etmesi gereken ilkeler var mıdır?
- Çalışanların eğitim ve kültür düzeylerinin artması, motive edilmelerini kolaylaştırmakta mıdır zorlaştırmakta mıdır?
- Motive etmeye çalışan yöneticinin astları tarafından "güvenilir" bulunması şart mıdır?
- Motivasyon için sorumluluk vermek gerekir. Bunun derecesi ne olacaktır? Sorumlulukları hatalı kullanma riskini nasıl gideririz?
- Motivasyon araçları şartlara göre değişebilir. Ancak motivasyon olayının şartlara göre değişmeyen yön veya özellikleri var mıdır?
- Motivasyon ile personel seçimi faaliyetleri arasında bir ilişki var mıdır?
- "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" olarak bilinen motivasyon yaklaşımı uygulamada yöneticiler tarafından nasıl kullanılabilir?
- Personelin görev tanımı ile motivasyonu arasında ne gibi ilişkiler vardır? Görev tanımındaki işler karşılığı kendisine verilen ücret zaten motivasyon aracı değil midir? Motivasyon muhakkak ek bir parayı mı gerektirir?
- Hiçbir şekilde tatmin olmayan, hırslı ve doymayan tipteki personeli nasıl motive edebiliriz?
- Motive olsun veya olmasın, herkes kendisine verilen işi yapmak zorunda değil midir?
- İşletmelerde personelin motivasyonunu azaltıcı başlıca uygulama veya teknikler nelerdir?
- Yöneticinin çalışanların tümünü memnun etmesi mümkün mü? Gerekli mi?
- Yönetici çok sevilen bir tip mi yoksa korkulan bir tip mi olmalı?

DİPNOTLAR

1) Theo HAIMANN, William SCOTT and Patrick CONNOR; **Managing the Modern Organization**, 3rd Ed., Houghton - Mifflin Co., 1978, s. 410.
2) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; **Organizational Behavior**, 2nd Ed., West Publishing Co., 1979, s. 390 - Doğan CÜCELOĞLU; **İnsan ve Davranışı**, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul. 1991, s. 229.
3) Harry LEVINSON; **The Great Jackass Fallacy**; Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1973, s. 6.
4) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 5th Ed., 1973, s. 393.
5) Leslie RUE and Lloyd BYARS; **Management**: **Theory and Application**, Irwin, 1977, s.216.
6) Jack MEREDITH and Samuel MANTEL, Jr.; **Project Management**: A Managerial Approach; John Wiley & Sons; N.Y., 1985, s. 78.
7) Keith DAVIS; **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 6th Ed., McGraw Hill, 1987, s. 43.
8) James STONER; **Management**; Prentice-Hall, 1978, s. 406.
9) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; **Management Contingency Approaches**; Addison Wesley Pub. Co., 1978, s. 335.
10) Herbert HICKS and Ray GULLETT; **The Management of Organizations**, 3rd Edition, McGraw Hill, 1976, s. 400.
11) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; aynı eser, s. 338.
12) Keith DAVIS, aynı eser, s. 51.
13) David R. HAMPTON; **Contemporary Management**, McGraw Hill, 1977, s. 381.
14) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr; **Organizations: Behavior, Structure and Processes**, Business Pub. Inc., 1979, s. 109.
15) Aynı eser, s. 111
16) Richard DAFT; **Management**, 3rd Ed., The Dryden Press, 1994, s. 516.
17) Fred LUTHANS and Robert KREITNER; **Organizational Behavior Modification**, Scott, Foresman, 1975, s.7.
18) James STONER; aynı eser, 406.
19) Keith DAVIS; aynı eser, s. 69.
20) Fred LUTHANS and Robert KREITNER; aynı eser, s. 23.
21) Allan COHEN, S. FINK, H. GADON and R. WILLITS; **Effective Behavior in Organizations**, Irwin, 1976, s.118.
22) Andrew DuBRIN; **Fundamentals of Organizational Behavior**, **An Applied Perspective**, 2nd Ed., Pergamon Press, Inc., N. Y., 1978, s. 59.
23) David R. HAMPTON; aynı eser, s. 375.
24) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; aynı eser, s. 348.
25) Edgar HUSE and James BOWDITCH; **Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing**. Addison - Wesley, 1977, s.100.
26) Gary DESSLER; **Management Fundamentals, A Framework**, 2nd Edition, Reston Pub. Co., 1979, s. 355.
27) James GIBSON, J. IVANCEVICH and J. DONNELY; aynı eser, s. 114.
28) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; aynı eser, s. 350.
29) David R. HAMPTON; aynı eser, s. 386.
30) Andrew DuBRIN; aynı eser, s. 52.
31) Jerry GRAY and Frederick STARKE; **Organizational Behavior Concepts and Applications**, Charles Merrill Pub. Co., 1977, s. 39.
32) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, 3rd Edition, McGraw Hill, 1981, s. 197.
33) Martin GANNON; **Organizational Behavior**, A Managerial and Organizational Perspective; Little, Brown and Company, 1979, s. 178.
34) Herbert CHRUDEN and Arthur SHERMAN, Jr.; **Personnel Management**, **The Utilization of Human Resources**, 6th Ed., South - Westem Pub. Co., 1980, s. 271.
35) Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, 1986, s. 198.
36) Martin GANNON; aynı eser, s. 176.
37) H. CHRUDEN and A. SHERMAN, Jr.; aynı eser, s. 274.

ALTINCI BÖLÜM

Yedinci Kısım

ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMALAR VE YÖNETİMİ

ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMALAR VE YÖNETİMİ

Organizasyonların içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar (sürtüşmeler, zıtlaşmalar, anlaşmazlıklar) ve bunların yönetimi ve çözümlenmesi yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Yukarıda yönetim labirenti bölümünde de açıkladığımız üzere, yönetici esas itibariyle farklılıkları yöneten, her açıdan birbirinden farklı olan bireyleri ortak bir hedef doğrultusunda yöneten kişidir. Yönetici, kişilerarası kişilik farklılıklarını, amaçlarındaki farklılıkları, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıklarını, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıklarını, sorunları tanımlamadaki farklılıklarını vs. organizasyonun (veya departmanın) amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirecek ve yönetecek olan kişidir. Bütün bu farklılıklar organizasyonlarda çeşitli çatışmalara (conflict) sebep olmaktadır. Bu çatışmalar bazen açık ve seçik ortaya çıkmakta, bazen de üstü kapalı olarak kalmakta, fakat için için devam ettiğinden personelin davranışlarını, gizli karşı koymaktan açık muhalefete, hatta sabotaja kadar etkileyebilmektedir. Ayrıca her çatışma personel üzerinde bir baskı (stress) yaratmaktadır. Baskının, özellikle aşırı baskının (overstress) pek çok davranış bozukluklarına ve insan bünyesinde çeşitli sorunlara (ülser, kalp hastalıkları, vs.) neden olduğu da bilinmektedir.

Yönetici esas itibariyle farklılıkları yöneten kişidir.

Yönetim teorilerinin çatışma konusuna bakış tarzları da farklıdır. Klasik teori, ilkelere uyulduğu takdirde, organizasyonlarda çatışma olmaması gerektiğini, çatışmaları organizasyonda sorunlar olduğunun göstergesi olarak kabul ederken, insan unsuruna ağırlık veren Davranışsal teori, insanların farklı olduğunu kabul ettiğinden çatışmaların olabileceğini öngörmekle beraber, eğer yönetim ilkelerine uyulursa bu çatışmaların ortadan kalkacağını öne sürmüştür. Buna karşılık, modern yönetim anlayışına göre bir organizasyonda çatışmalar kaçınılmazdır ve bunları tamamen ortadan kaldırmak da mümkün değildir. Dolayısıyla, yöneticiye düşen, bu çatışmaları organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde çözümlemek, yönlendirmek ve yönetmektir.

Modern yönetim anlayışına göre bir organizasyon da çatışmalar kaçınılmazdır.
Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir.

Bütün bu sebeplerle, yönetici, çatışma (conflict) olayı konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır. Çünkü yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliğidir (confict handling). Günlük dildeki deyişle "yönetici, dönen işletme çarkının ses çıkaran dişlilerini yağlayan, çarkın ahenkli ve yumuşak bir şekilde dönmesini sağlayan" kişidir. Yöneticinin rolünü bu şekilde anlarsak, doğal olarak, organizasyon içindeki ve organizasyonun dış çevre unsurları ile yaşadığı çatışmaları organizasyon amaçlarına uygun olarak yönetemeyen (sonuçlandıramayan) bir yöneticinin o organizasyonda uzun süre kalması da şüpheli olacaktır.

1. TANIMI ve YÖNETİMDEKİ YERİ

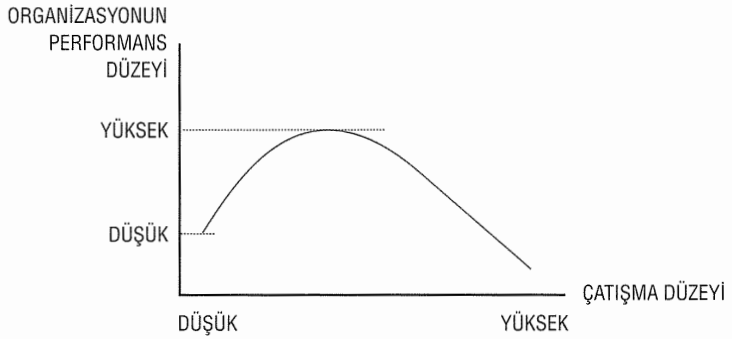
Çatışma'nın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur, çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda, şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır[1]. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış nedeni de çok çeşitlidir. Ülkelerarası krizlerden savaşlara, grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çeşitli çatışmalar söz konusu olabilir[2]. Biz, sadece işletme organizasyonlarında ortaya çıkabilecek çatışmaları ele alacağız.

Çatışma *iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık* olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hâkim kılmak peşindedir[3].

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.

Bir organizasyon içinde ortaya çıkabilecek bu gibi durumlar çeşitli yönetim teorileri tarafından değişik şekillerde ele alınmıştır. Kapalı - sistem anlayışını esas alan ve rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgulayan klasik ve neo-klasik yaklaşımlara göre, çatışmalar, organizasyonun ahenkli ve etkin işlemesini etkileyen ve bozan durumlardır. Bu sebeple bunların ortaya çıkmasının önlenmesi ve kısa sürede ortadan kaldırılmaları gerekir. Esasında yönetim ve organizasyon ilkelerini (prensiplerini) uygulayan bir organizasyonda çatışmanın olmaması gerekir[4].

Oysa modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Açık – sistem anlayışını esas alan bir görüşe göre, esasında, organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun yaşaması (varlığını sürdürmesi) tehlikeye düşecektir. Bu durumu aşağıdaki Şekil 1'deki gibi göstermek mümkündür[5].



ŞEKİL 1: ÇATIŞMA/ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Şu halde sorun, kaçınılması mümkün olmayan, hatta bir ölçüde gerekli olan bu olayın (çatışmanın) özelliklerini, nedenlerini ve başlıca çözüm yollarını incelemek ve bu konuda yöneticileri bilinçli kılmaktadır.

2. ORGANİZASYONLARDAKİ BAŞLICA ÇATIŞMA TÜRLERİ

Organizasyonlardaki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür.

2.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar:

Bu sınıflamalardan ilki ve en çok kullanılanı *fonksiyonel olan* (functional) ve *fonksiyonel olmayan* (dysfunctional) çatışmalardır.

Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaşmaktan saptıran, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Karar sürecini etkileyen, bilgi akış sistemini bozan, güç mücadelelerini kuvvetlendiren, motivasyonu zayıflatan çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışma örnekleridir. Klasik ve neo – klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır[6]. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formal organizasyon yapısının yetersizliğine

işarettir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir.

Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaşmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır.

Fonksiyonel olan çatışmalar ise, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan, alternatif karar seçeneklerinin en uygunun seçilmesindeki farklılıklar, işletme içi iletişimin iyileştirilmesi teknikerindeki farklılıklar, çevreye uyum için alınması gereken önlemler konusundaki farklılıklar fonksiyonel çatışma örnekleridir. Bu tür çatışmalar bazen organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara da işaret edebilir ve sorunların yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar. Organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin (change) hatta dönüşümlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.

Fonksiyonel olan çatışmalar ise, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır.

2.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar:

İkinci sınıflama tarzı çatışmaların ortaya çıkış şekli ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar;

- *Potansiyel çatışma* (latent conflict)
- *Algılanan çatışma* (perceived conflict)
- *Hissedilen çatışma* (felt conflict) ve
- *Açık çatışma* (manifest conflict) şeklinde olabilir[7].

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Organizasyon içinde, örneğin amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıt olması, sıkı dayanışma içinde bulunan grupların varlığı vs gibi durumlar çatışmaya neden olabilecek ortamı, çatışma potansiyeli taşıyan durumları belirten muhtemel çatışma nedenleridir.

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir.

Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların, olayları ve durumu, bir çatışma ortamı olarak algılama tarzları ile ilgilidir. Buradaki algılama, çatışmanın algılama (perception) farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması kadar, kişilerin veya grupların karşılıklı davranışları itibarıyla bir çatışma içinde olduklarını düşünmeleri, böyle bir ortam olduğunu algılamalarını ifade etmektedir.

Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir.

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olay(lar) konusundaki hislerini ifade etmektedir. Örneğin taraflar, kızgın, kırgın, endişeli, patlamaya hazır (tense) olabilir ve taraflar, birbirleri arasında bir çatışma çıkacağını hissedebilir hale gelirler.

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olay(lar) konusundaki hislerini ifade etmektedir.

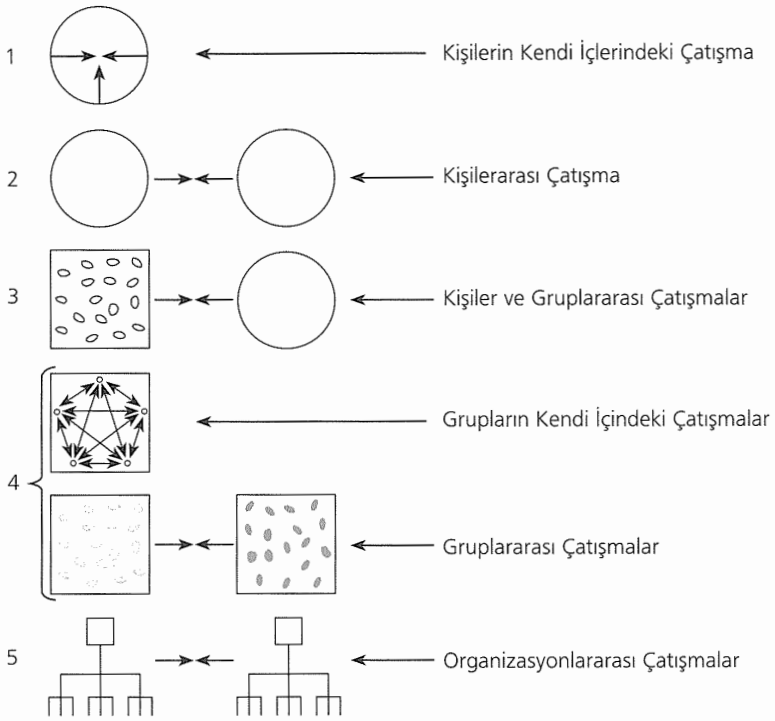
Açık çatışma, kişi veya grupların fiilen çatışma haline gelmeleri ve fiilen gösterdikleri davranışlara işaret etmektedir. Örneğin açık çatışma, karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta şiddet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir. Daha makro açıdan bakıldığında, örneğin ülkeler arasındaki savaşlar bir açık çatışma halidir.

2.3. Taraflarına Göre Çatışma

Üçüncü grup bir sınıflama ise organizasyonda çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgilidir. Bir organizasyon yapısı içinde *beş tür* çatışma olabilir. Bunlar:

- Kişilerin (personelin) kendi içlerindeki (intrapersonal) çatışma
- Kişilerarası çatışma (interpersonal conflict)
- Kişiler ve gruplar arası çatışmalar
- Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar
- Organizasyonlar arası çatışmalar[8]

Bu beş tür çatışmayı aşağıdaki Şekil 2'deki gibi ifade etmek mümkündür:



ŞEKİL 2: ÇATIŞMA TÜRLERİ

Kişinin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklendiğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklendiği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa (frustration) ve baskı altında kalmaya (stress) sevk eden çatışmadır. Biz bu tür çatışma üzerinde durmayacağız. İşletme yönetiminde yeni bir kavram olarak tartışılan **"duygusal emek"** – emotional labor kavramı, esasında bir organizasyonda bireyin yaptığı işin öngördüğü davranış şeklinin (veya beklenen rolün) bireyin kişilik özelliklerine, değer yargılarına ve dünya görüşüne uymaması durumunda, bireyin hissettiği baskı ve stresi ifade etmektedir. Örneğin satışçılık işini yapan bir birey yapısı itibarıyla çok çabuk sinirlenen bir birey olsa da, devamlı ilgi bekleyen ve çok soru sorduğu halde alışveriş yapmadan ayrılan bir müşteriye karşı, işinin özelliği gereği, daima güler yüzlü ve yardımcı

bir tutum içinde olması beklenir. İşte böyle bir durum, satışçı rolünü oynaması beklenen ve buna uygun davranması gereken çalışan üzerinde bir baskı yaratacak, yapmak istemediği bir davranışı, istemeden ve sadece kendisinden böyle davranış göstermesi beklendiği için, kendisini zorlayarak böyle davranması, kendi içinde bir çatışma nedeni olacaktır.

Kişinin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklendiğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklendiği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa (frustration) ve baskı altında kalmaya (stress) sevk eden çatışmadır.

Kişilerarası çatışma, iki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Kişilerarası çatışma organizasyon içinde sık görülen bir çatışma tipidir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi kişilerin amaçlarının, izledikleri metotların, çıkarlarının, sahip oldukları bilgi ve verilerin, değer yargıları ve dünya görüşlerinin farklı olmasıdır[9]. Ayrıca kişilerin örgüt içinde oynadıkları rol de çatışmanın kaynağı olabilir.

Kişilerarası çatışma organizasyon içinde sık görülen bir çatışma tipidir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi kişilerin amaçlarının, izledikleri metotların, çıkarlarının, sahip oldukları bilgi ve verilerin, değer yargıları ve dünya görüşlerinin farklı olmasıdır.

Kişilerle gruplar arasındaki çatışma, daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır. Burada organizasyonda çalışan bir bireyin, kendisinin mensup olmadığı bir grupla çatışması kadar herhangi bir grubun üyesi olan bir çalışanın kendi grubu ile çatışma haline gelmesi gibi iki ayrı çatışma ortaya çıkabilir. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler ile grup çatışma haline gelebilir. Bu kişilerin aynı zamanda grup üyesi olması halinde, yine iki durum söz konusu olacaktır. Birincisi grup üyeleri arasında oluşan iki alt grup grubun birbiri ile çatışması durumudur (ki uygulamada grupların bölünmesi, parçalanarak iki veya bazen üç ayrı daha küçük grubun ortaya çıkması durumu bu konuda bir örnektir. İkincisi de grubu ile çatışma haline gelen grup üyesi bireyin kendi içinde doğacak stres, baskı ve çatışmalardır (örneğin gruptan ayrılmalı mı, düşüncelerinden fedakarlık yapıp çatışmadan vazgeçmeli mi, çatışmayı kişisel mi yoksa diğer bazı grup üyelerini de kendi tarafına çekip daha geniş bir çatışma cephesi mi yaratmalı gibi konuların bireyin kendi içinde oluşturduğu çatışmalar).

Kişilerle gruplar arasındaki çatışma, daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır. Burada organizasyonda çalışan bir bireyin, kendisinin mensup olmadığı bir grupla çatışması kadar herhangi bir grubun üyesi olan bir çalışanın kendi grubu ile çatışma haline gelmesi gibi iki ayrı çatışma ortaya çıkabilir.

Gruplar arası çatışmalar, organizasyonlarda en çok rastlanan çatışma türüdür. Burada söz konusu olan organizasyon içinde iki farklı grup arasındaki çatışmadır. Bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için daha zor olabilir, çünkü bazen yöneticinin kendisi de çatışan gruplardan birisinin mensubu olabilir. Böyle olmayıp, hakem rolü oynasa bile, izleyeceği çatışma çözümleme yöntemi veya ulaştığı çözüm kararı çatışan grupları tatmin etmezse, belki sorun daha fazla büyüyecek ve organizasyon faaliyetleri etkilenecektir.

İşletmeler arası çatışmalar, küresel rekabet ortamı içinde ve açık sistem anlayışı altında çeşitli organizasyonların birbirleri ile çatışma halinde olmalarını ifade etmektedir. Örneğin üretici organizasyonla bayiler arasındaki çatışma, organizasyon ile sendika arasındaki çatışma, tedarikçilerle işletmeler arasındaki çatışmalar, serbest rekabet ortamı içinde rakip işletmeler arasındaki çatışmalar (pazar savaşları, fiyat savaşları, kriz komiteleri oluşturma gibi açık çatışmalar) işletmelerle çevre örgütleri arasındaki çatışmalar vbg.

Şüphesiz işletmelerin kendi iç yapılarına, pazar özelliklerine, teknolojiye, devletin ekonomik düzenlemelerine, kamu oyunun işletme faaliyetlerine bakış açısına, rekabet hukukuna, kısaca durum ve zamana göre her işletmede bu tür çatışmalar yaşanabilir. Bütün bu çatışmaların çözümlenmesi, sonunda yöneticinin sorumluluğu haline gelecektir Kitabımızda yukarıda belirtilenlerden *kişilerin kendi içindeki çatışmalar* ve *işletmeler arası çatışmalar* üzerinde durmayacağız. Aşağıda, çatışmaların nedenleri ve yönetim tarzları konularında ele alacaklarımız, büyük ölçüde kişilerarası ve gruplar arası çatışmalarla ilgili olacaktır.

Dikey çatışma ast – üst arasındaki çatışmayı, yatay çatışma aynı organizasyon kademesinde bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade etmektedir.

2.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar:

Çatışmalarla ilgili diğer bir sınıflama tarzı da çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar;

- *Dikey çatışma* (vertical conflict)
- *Yatay çatışma* (horizontal conflict) ve
- *Emir komuta – kurmay çatışması* (line – staff conflict)

şeklinde olabilir[10].

Dikey çatışma hiyerarşik olarak ast - üst durumunda olan çalışanlar arasındaki çatışmayı, *yatay çatışma* aynı organizasyon kademesinde bulunanlar, aynı unvanı taşıyanlar arasındaki çatışmayı ifade etmektedir. Bunlar kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar arası çatışma şeklinde de olabilir. Emir - komuta (line) personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma ise en çok bilinen ve görünen bir çatışmadır.

2.5. Amaç, Rol, Kurumlaşmış ve Beliren Çatışma Ayrımı

Çatışmalar başka bir görüş açısına göre de;

- *Amaç çatışmaları* (goal conflict)
- *Rol çatışmaları*
- *Kurumlaşmış çatışma* (institutionalized conflict) ve
- *Beliren çatışma* (emergent conflict) olarak sınıflanabilir[11].

Bunlardan *amaç çatışması* çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar (kişi, grup) arasında amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları, *rol çatışması* da kişilerin organizasyon içinde oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzlukları ifade etmektedir. *Kurumlaşmış çatışma* ise, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal ve yasal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder[12]. Bu tür çatışmanın tipik örneği işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalardır. Şikâyetlerin nasıl yapılacağı ve değerlendirileceği, disiplin konuları, grev ile ilgili konular gerek toplu sözleşmelerle gerek yasal hükümlerle belirli yöntemlere bağlanmıştır. *Beliren çatışma* olarak ele aldığımız çatışma türü ise özellikle emir komuta – kurmay personeli arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir. Ayrıca bu tür çatışmaların en önemli nedeni iş dışı sosyal ve kişisel faktörlerdir[13].

Çatışmalarla ilgili olarak bu tür sınıflamalar yapmanın yararı, konunun daha iyi anlaşılmasına ve nedenlerle, izlenecek yolların daha iyi değerlendirilmesine yardım etmesidir. Şüphesiz her sınıflamanın yarar derecesi izlenecek amaca göre değişecektir. Bu nedenle yukarıdaki sınıflamalar hakkında bu doğrultuda bir değerleme yapmadan, çatışmaların muhtemel nedenlerine değinmek istiyoruz.



MESUT YAVUZ

3. ÇATIŞMA NEDENLERİ

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da organizasyondaki çeşitli birimler (gruplar - formal veya informal) arasındadır[14]. Çatışmalarla ilgili nedenleri şöyle özetlemek mümkündür:

3.1. İşler arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık

Bir organizasyonda çeşitli işler (dolayısıyla bunları yapan kişi veya gruplar) arasında belirli fonksiyonel bağlılıklar vardır. Bu konuda James Thompson tarafından geliştirilen ve kitabımızın organizasyon – teknoloji ilişkileri bölümünde açıkladığımız karşılıklı bağlılık tipleri güzel bir örnektir. Buna göre, örneğin, toplu bağlılık (pooled interdependence) tipinin hâkim olduğu durumlar önemli bir çatışma nedeni olmaz. Çünkü birimlerin birbirleri ile ilişkileri azdır veya hiç yoktur. Ancak sıralı karşılıklı bağlılık (sequential interdependence) türü, çatışmaların ortaya çıkması için kuvvetli bir ortam yaratmaktadır. Çok yönlü karşılıklı bağlılık (reciprocal interdependence) türü ise çeşitli çatışmaların ortaya çıkma ihtimalinin en yüksek olduğu ortamı oluşturur[15]. Aynı şekilde matriks organizasyon yapısı da bünyesinde çok yüksek çatışma olasılığı taşıyan bir yapıdır.

Özellikle uzlaşma ve paylaşma kültürünün ve empati yaklaşımının yerleşmediği toplumlarda ortak kaynak kullanımı pek çok çatışmanın kaynağıdır.

3.2. Belirli (ortak) Kaynakların Paylaşılması

Organizasyondaki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli ve ortak kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır. Özellikle uzlaşma ve paylaşma kültürünün ve empati yaklaşımının yerleşmediği toplumlarda ortak kaynak kullanımı pek çok çatışmanın kaynağıdır.

3.3. Amaç Farklılıkları

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılacak amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir. Yöneticiler işletmenin veya departmanların amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler (personel) arasındaki amaç farklılıkları da önemli bir çatışma nedenidir[16]. Bu konuda Amaçlara Göre Yönetim ve Performans Yönetimi Uygulamaları, amaç farklılığından doğacak çatışmaları azaltma yönünde kullanılabilir.

3.4. Algılama Farklılıkları

Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir ve bu konu kitabımızın İletişim bölümünde ele alınmış ve insan davranışlarının büyük ölçüde algılar tarafından belirlendiği vurgulanmıştı. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları ve yanılmaları (misperception), kişileri veya grupları birbirleri ile farklı görüş durumuna ve zıtlaşma haline düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı (value) farklılıkları, çıkar farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir.

Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları ve yanılmaları (misperception), kişileri veya grupları birbirleri ile farklı görüş durumuna ve zıtlaşma haline düşürebilecektir.

3.5. Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik

Organizasyonlarda bazen kimin hangi alanda, işlerde ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz bulunabilir. Bu durum daha çok hızla büyüyen organizasyonlarda ve belirli tip organizasyon yapılarında görülebileceği gibi, ayrıca bazı organizasyonlarda, özellikle yönetici geliştirme eğitimi amacı ile üst yönetim tarafından bilinçli olarak da böyle bir durumun yaratıldığı görülebilir. Dolayısıyla iki ayrı kişi veya grup aynı konularla ilgilenebilir. Bu tür belirsizlikler (jurisdictional ambiguity) çatışmalar için uygun bir ortam yaratır[17]. Bu açıdan bakılınca organik tip organizasyon yapıları, matriks yapılar ile kendi kendini yöneten takımlar uygulamaları çatışmalar için ortam yaratan organizasyon yapıları olarak belirir.

Organik tip organizasyon yapıları, matriks yapılar ile kendi kendini yöneten takımlar uygulamaları çatışmalar için ortam yaratan organizasyon yapıları olarak belirir.

3.6. İletişim Noksanlıkları

Kişiler veya gruplar arasındaki iletişim noksanlıkları bir diğer muhtemel çatışma kaynağıdır. Yukarıda algı farklılıkları olarak belirttiğimiz nedene ek olarak iletişim sürecini oluşturan bütün unsurların, örneğin mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajı ifade eden sembollerin (kodlamanın) bilinmemesi, mesajın açık olmaması, mesaja ilişkin geriye bilgi akışı olmayışı, gönderici ve alıcının sahip olduğu bilgi ve deneyimin farklılığı vs. gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim noksanlıkları kişileri veya grupları farklı kararlara ve davranışlara sevk ederek çatışma nedeni olabilir.

3.7. Statü Farklılıkları

Organizasyonlarda belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri (veya grupları) prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir. Organizasyon içinde farklı, şeyler çalışanlar arasında bir "statü sembolü" olabilir. Statü, genel kavram olarak, bireylerin toplum içindeki sınıfsal yerlerini gösteren, toplumun, bireyin sahip olduğu kişisel özellikler veya dışarıdan verilmiş bazı ayrıcalıklar nedeniyle toplum tarafından "farklı" algılanması olarak tanımlanabilir. Sosyal statü olarak da adlandırılan bu "farklı algılama", ilgili toplumdaki bireyler arası ilişkiler açısından "sosyal güç" veya "davranışsal etkinlik" anlamına gelmektedir[18]. Örneğin çalışanın taşıdığı unvan, çalıştığı ofisin mekan büyüklüğü, makam arabası olması, sekreteri olması, üst yönetimin belli işletme faaliyetlerinin en önemli faaliyet olduğunu vurguladığı işlerde çalışması, deneyimli olması, belli eğitimleri almış ve belli bir meslek sahibi olması, vb.. Dolayısıyla bu statü sembollerine sahip olanlar ile olmayanlar arasında, bu nedenle bir çatışma ortamı gelişebilir.

3.8. Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar

Her yöneticinin kendisine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden iletişimi kullanma özellikleri ve zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Dilimizdeki "*her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır*" sözü, bir anlamda bu "tarz farklılığı"na işaret eder. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Özellikle çalışma düşkünü (workaholic) olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir. Yöneticilerin zaman yönetimi tarzı, nezaret tarzları (astların yaptıkları işleri kontrol, bilgi isteme, yakın veya uzaktan takip vb.) ve çok iyi teknik becerisi olan çalışanla teknik konularda merkezi bir yönetim tarzı uygulayan üst'ün bu tarzı da çatışma ortamı yaratabilecek tarz farklılıkları olarak belirtilebilir.

3.9. Çıkar Farklılıkları

Organizasyon içinde çalışanların, bu çalışmaları karşılığı aldıkları ücret, prim, ikramiye, ödenek gibi maddi veya işletmenin bunlar için sağladığı diğer hizmetler (makam arabası, ev kirası, çocukların okul masrafının ödenmesi, vs. gibi diğer her türlü maddi ve gayri maddi nitelikteki özel uygulamalar), çalışanların çıkarını ifade eder. Bu konularda çalışanlar arasında farklılıklar olabilir veya bu konularda üst kademe tarafından alınan bir karar, bir çatışma ortamı yaratabilir. Kitabımızın Motivasyon ile ilgili kısmında ele aldığımız Eşitlik teorisi, esasında bu anlamda, ödül (çıkar) farklılıklarının bir çatışma ortamı ve nedeni olarak kabul edilebilir.

3.10. Kişilik Farklılıkları

Organizasyonlarda kişilik çekişmeleri (personality clashes) sık görülen olaylardan birisidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde (örneğin kıskanç veya ben-merkezli gibi) olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir. (Burada Chris Argyris'in Olgun olan ve Olgun Olmayan İnsan Davranışları sınıflamasını hatırlamak da yarar vardır.) Bazen kişiler iş ve işyeri dışındaki nedenlerle de çatışma içine girebilirler. Örneğin aile işletmelerinde görülen ve aile bireylerinin aile içindeki ilişkiler veya sorunlar nedeniyle, organizasyon içinde birbirleri ile çekişmeleri ve çatışmaları gibi. Burada önemli olan fonksiyonel nitelikte olmayan bu çatışmaların, küresel rekabet ortamında pazar kurallarına göre yaşamak ve gelişmek durumunda olan işletmelerin başarıları üzerinde yapacağı olumsuz etkilerdir.

3.11. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler

Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler de bir çatışma nedeni olabilir. Özellikle kişilerin değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynamalarının gerekli olması halinde bunlar bir çeşit rol çatışması hissedebilirler. Yeniden yapılanma, reorganizasyon çalışmaları veya işletmenin el değiştirmesi veya başka bir işletme ile birleşmesi sonucunda ortaya çıkan yeni işletme bu tür çatışma nedenleri örnekleridir. Benzer durum bir üst kademeye yükselen yöneticiler için de söz konusu olabilir. Bilindiği üzere çalışanların bulunduğu organizasyon kademeleri yükseldikçe kendilerinin de teknisyenlikten (uzmanlıktan) yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri (yani işleri kendi bireysel teknik bilgi ve yeteneklerini kullanarak yapmak aşamasından, artık daha fazla işi, başkalarının çalışmaları ile gerçekleştirmek ve bundan sorumlu aşamasına geçmek) ve "kurumsal yetenek"- conceptual skill geliştirmeleri gerekir. Böyle bir geçişi başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir.

Çalışanların bulunduğu organizasyon kademeleri yükseldikçe kendilerinin de teknisyenlikten (uzmanlıktan) yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri (yani işleri kendi bireysel teknik bilgi ve yeteneklerini kullanarak yapmak aşamasından, artık daha fazla işi, başkalarının çalışmaları ile gerçekleştirmek ve bundan sorumlu aşamasına geçmek) ve "kurumsal yetenek" conceptual skill geliştirmeleri gerekir. Böyle bir geçişi başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir.

3.12. İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar

Örgütsel çatışmaların nedenlerinden birisi de işletme sahibi ve temsilcisi olan yönetim ile genel olarak çalışanlar (özellikle mavi yakalı düzeyinde) arasındaki ilişkilerin kutuplaşma ve gerginleşme derecesidir. Bu kutuplaşma (polarization) arttığı sürece ortam çatışmalara müsait hale gelecektir. Bu kutuplaşmada yukarıda belirtilen nedenler de ayrıca rol oynayabilir.

3.13. Örgüt İçi Güç Mücadelesi

Organizasyon mensuplarının, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını (power) genişletmek istemeleri, kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilir. Burada önemli olan, organizasyon

içindeki diğer çalışanların böyle bir olayı algılamalarıdır. Bu nedenle burada gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının diğerleri tarafından güç arttırma davranışı olarak algılanması önemlidir. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır.

Çatışma nedenlerine ilişkin sonuç olarak şunu belirtmek istiyoruz: Her yönetici esasında bir çatışma çözümleyicisi, çatışma yöneticisidir. Çatışmaları çözümleyebilmek ve organizasyon amaçları doğrultusunda yönetebilmek için ilk yapılması gereken, çatışma nedenlerinin araştırılmasıdır. Ancak bundan sonra en uygun çözüm tarzının ne olduğu daha kolay kararlaştırılabilir. Aşağıda muhtemel çatışma yönetim (çözüm) yollarını ele alacağız.

4. BAŞLICA ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEME VE YÖNETİMİ YOLLARI

Organizasyonda yaptığı en önemli işlerden birisi personel arasındaki veya gruplar arasındaki (formal veya informal) çatışmaları organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak şekilde çözümlemek, yönlendirmek ve yönetmek olan yönetici, bunu yaparken dört safhadan oluşan bir süreç izleyebilir[19]. Bu genel çatışma yönetim modelini oluşturan sürecin safhaları şunlardır:

- Mevcut çatışmaların teşhisi (tanısı)
- Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması
- Çatışmayı yönetecek (veya çözecek) alternatiflerin belirlenmesi ve birisinin uygulanması
- Sonucun izlenmesi (çatışmanın ve nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi)

Böyle bir sürecin ilk iki safhasına (çatışma türleri ve çatışma nedenlerine) yukarıdaki açıklamalarımızda değinmiştik. Üçüncü safha ise bir çatışmanın mevcudiyeti halinde, ilk iki safhada ulaşılan karara göre, yöneticinin çatışmayı nasıl ve ne yaparak yöneteceği ile ilgilidir. Çatışmalarla ilgili yönetim ve çözüm yollarını incelerken kişilerarası çatışmalarla örgütsel çatışmaları (kişi – grup, kişiler(alt grup)- grup, alt grup – alt grup ve grup-grup (farklı iki grup /gruplar arası) çatışmaları birbirinden ayrı olarak ele almak gerekir. Çatışmalarda izlenebilecek çözüm yollarında, yöneticilerin çeşitli şekillerde yapabilecekleri müdahaleler yanında, çatışma içinde olan kişilerin ve grupların gösterecekleri davranışlar da önemlidir.

4.1. Çatışma ve Kişisel Tepkiler

Çatışmalar, çatışmaya taraf olan kişiler üzerinde önemli bir baskı unsuru (stress) olmaktadır. Bir baskı unsurunu, kişi üzerinde psikolojik ve fizyolojik dengesizlikler (imbalance) yaratan bir olay olarak tanımlamak mümkündür[20]. Dolayısıyla her çatışmanın, kaynak ve şiddetine bağlı olarak kişi üzerinde yarattığı baskı sonucu, bu kişilerin, aşağıda belirtilen, değişik tipik davranış şekillerinden birisini göstermesi beklenir[21]:

> Çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan bir kişi, ya ortamdan fiziki olarak çekilebilir (istifa, devamsızlık, katılmama) veya organizasyonla ilgili (veya işi, üstleri, astları, meslektaşları ile ilgili) konulara tamamen kayıtsız kalabilir ve ilgi göstermeyebilir.

a) Çekilme ve kayıtsız kalma (withdrawal): Şu veya bu şekilde bir çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan bir kişi, ya ortamdan fiziki olarak çekilebilir (istifa, devamsızlık, katılmama) veya organizasyonla ilgili (veya işi, üstleri, astları, meslektaşları ile ilgili) konulara tamamen kayıtsız kalabilir ve ilgi göstermeyebilir. Böyle bir davranış çatışmayı daha da kuvvetlendirici bir rol oynar. Çünkü çekilme ve kayıtsız kalma iletişimin azalması ve kesilmesi, güvensizliğin ortaya çıkması ve karşılıklı yardımlaşma ortamının kaybolması ile sonuçlanır[21]. Ancak çatışan taraflar arasında dostluk (friendship), karşılıklı saygı ve birbirine güven (trust) varsa, iletişimde kesilme olması ihtimali az olacağından tarafların tatmin edici bir çözüme, ulaşması beklenebilir. Organizasyonlarda yabancılaşma (alienation), örgütsel kayıtsızlık ve örgütsel sessizlik olarak ifade edilen kavramların ön gördüğü durumlar ile çatışma sonucu gösterilen tepki olarak çekilme ve kayıtsız arasında çok yakın ilişki vardır.

b) Saldırgan (aggressive) olma: Çatışma ve baskı kişileri davranışlarında daha saldırgan olmaya sevk edebilir. Fiziki saldırganlık bu davranışın en aşırı uç örneğidir. Bu davranışın hislerle kuvvetlenmesi (emotional) halinde saldırganlık daha da şiddetlenecektir (öfke baldan tatlıdır, atasözünü hatırlayalım). Saldırganlık belirli bir konuya (işe, projeye, fikre) yöneltilebileceği gibi kişilere veya tüm organizasyona da yöneltilebilir. Böyle bir davranışa, çatışmaya taraf olan diğer kişinin vereceği karşılık, ya çatışmayı hafifletici yönde veya daha da arttırarak tatmin edici bir çözüme ulaşmayı güçleştirici yönde etki yapacaktır.

Çatışma ve baskı kişileri davranışlarında daha saldırgan olmaya sevk edebilir.

c) Rasyonelleştirme: Baskı altında bulunan kişi bazen kendi durumunu rasyonelleştirmeye çalışarak savunmacı (defansif) bir davranış gösterebilir. Örneğin düşük performans, yeterli alet olmayışına veya başarısızlık, yöneticinin yönetim tarzına bağlanmak istenebilir. Bunun daha ileri bir şekli suçu başkalarına yüklemek davranışıdır (projection veya fixation). Çatışma yaratan her olayın nedeni olarak başkaları (üstler, başka departmandakiler vs.) gösterilir.

d) Olgun olmayan davranışlar gösterme (regression): Baskı altındaki kişiler bazen de çocukça, olgun (mature) bir kişiye yaraşmayan davranışlar gösterebilirler. Örneğin kendine acındırma, surat asma veya küsme gibi davranışlar[23].

Yönetici açısından önemli olan bu tür davranışların performans ve organizasyonun amaçları üzerindeki olumsuz etkileridir. Bu nedenle yöneticinin, kişileri (personeli, astlarını) baskı altında bırakan koşulları belirleyerek bunları düzeltici önlemler alması etkili bir yoldur. Ancak kişiler arasında ve organizasyon dışı nedenlerden kaynaklanan çatışmalarda yöneticinin yapabileceği pek fazla bir şey olmamakla beraber, aşağıda değineceğimiz yollardan bazıları izlenebilir.

4.2. Örgütsel Çatışma Yönetim Yolları

Organizasyonda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki çatışmaların yönetiminde yöneticiler değişik yollar izleyebilirler.

a) Kaçınma (avoidance) ve bağlanmama (angaje olmama): Bu tutum ve davranış çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici çatışmada açık olarak taraf almaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Böyle bir yol şüphesiz çatışmayı çözmez. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede organizasyonun etkinliğini azaltıcı etki yapabilir. Ancak bazı hallerde, örneğin çatışmanın önemsiz olduğu, dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde, bu yol yararlı olabilir.

b) Problem çözme yaklaşımı: Bu yol yukarıdakinin tam tersidir. Burada çatışmanın üzerine tam anlamı ile ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları hususları daha açık olarak görürler. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar (confrontation) devam eder. Özellikle iletişim ve veri (bilgi) eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkilidir. Ancak tarafların çok farklı değer yargılarına sahip oldukları durumlarda bu yolun sonuç vereceği şüphelidir[24].

c) Yumuşatma (smoothing): Bu yol, çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması, ikinci plana itilmesi ve çözümünün ertelenmesi ile ilgilidir. Bu davranışı ile yönetici, çatışan tarafların farklılıklarını

ortaya çıkarmalarını önleyerek onları birleşmiş ve dayanışma halinde olmaya teşvik eder. Örneğin "kaderlerimiz birleşik", "bir aile gibiyiz" gibi sözler yumuşatma stratejisi ilgilidir. Aynı şekilde çatışma çözüm sürecine, tarafların anlaşmazlık noktaları yerine anlaştıkları hususlarla başlayıp tarafları çatışmayı çözmek için birbirleri ile konuşur hale getirmek de bir anlamda yumuşatma örneğidir. Ancak çatışmayı yaratan esas nedenler üzerine gidilmediği sürece çatışma çözümlenmiş olmayacaktır.

d) Güç kullanma (forcing): Bu yol çatışmaların, yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici, "burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır" demektedir[25]. Yöneticinin verdiği karar taraflardan birisi lehine olabilir ve çatışan diğer taraf işletme (veya grup) dışına çıkarılabilir. Karar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir, fakat genellikle her iki tarafça da kabul edilecektir. (Aksi halde sorun yaptırım uygulama sorununa dönüşecek ve başka çatışma boyutları- işe son verme gibi- önem kazanacaktır.) Yalnız sık sık bu yola başvuran bir yönetici personelin motivasyonu ve morali üzerinde önemli olumsuz etkiler yaratabilecektir[26].

Organizasyonlarda sık sık görülen "hakeme başvurma" (arbitration) uygulamasını da bu grup içine dâhil etmek mümkündür[27]. Burada da çatışan taraflar çatışmanın halli için, vereceği kararları kabul edebilecekleri bir otoriteye (hakeme) başvurmaktadır. Ancak bazı acil durumlarda veya organizasyonun uzun vadeli geleceği açısından önemli olan durumlarda bu yol etkili olabilir.

e) Daha önemli ve kapsamlı amaçlar (sorunlar) belirleme (superordinate goals): Bu yol, yöneticinin, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafları aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak, bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlaması ile ilgilidir. Söylendiğine göre 2. Dünya Savaşı sırasında İngiliz Başbakanı Churchill, hükümet içindeki farklılıkların önemli boyutlara ulaşmasını önlemek için muhtemel bir Alman işgalini bir nevi üst kapsamlı (superordinate) amaç (sorun) olarak kullanmıştır[28]. Dolayısıyla böyle bir tehlikeyi önlemek için, farklılıklar bir yana bırakılarak, dayanışma sağlanmıştır. Özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin bu tür bir çatışma yönetimi yolu izledikleri görülmektedir. Ancak kriz dönemi atlatıldıktan sonra çatışan tarafları bir araya getiren ortak amaç veya tehlike ortadan kalkacağından, çatışmalar tekrar çıkacaktır.

f) Taviz verme (compromise): Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu yolun esası "farklılıkların paylaşılması"dır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakârlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu yoktur. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır. Çoğu kez bu yol ancak geçici bir çatışma yönetimidir, bir süre sonra tarafların yeniden çatışması muhtemeldir.

g) Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme: Yöneticiler, bazen çatışmaları organizasyon amaçları doğrultusunda yönetebilmek için, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirebilirler. Bu yaklaşımın bir şekli, çatışmaya taraf olan kişinin (veya kişilerin) organizasyon içinde başka bölümlere nakledilmeleri şeklindedir. Böylece bu nakledilen kişiler yerine, çatışmaya girme ihtimali az olan kişiler atanacaktır. Bu yolun diğer bir uygulama şekli de, çatışmaya taraf olan kişileri eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarak bilgi, tutum, davranış ve algılamalarını değiştirmektir. Bu ikinci yolun zaman alıcı ve masraflı olmasına rağmen uzun vadede daha iyi sonuçlar vereceği söylenebilir.

Yöneticiler, bazen çatışmaları organizasyon amaçları doğrultusunda yönetebilmek için, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirebilirler.

h) Örgütsel ilişkileri değiştirme: Bu yolun esası, örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgilidir. Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir, kaynak-

ların ayrılması şeklinde olabilir veya belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir, ya da yeni örgütsel birimler yaratılabilir. Bazen yeni komisyonların kurulması yoluna gidilebilir. Hatta iş akışının yeniden düzenlenmesi ve matriks organizasyon yapısının oluşturulması gibi önlemler de bu yol ile ilgilidir[29].

ı) **Çoğunluk oyu:** Bazen yöneticiler, çatışmaların halli için çoğunluk oyu yolunu izleyebilirler. Bunun esası belirli çatışmalarda, çoğunluğun benimsediği yolun izlenmesidir.

i) **Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması:** Bunun esası çatışmaya neden olan ortak kaynak kullanımı gibi koşulların ve nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır[30]. Kıt kaynakların paylaşılmasının neden olduğu çatışmalarda kaynakların artırılması, bu yolun bir uygulamasıdır. Bu kaynaklar finansal olabilir, insan gücü olabilir, araç – gereç olabilir, hatta fiilen işgal edilen yer (oda sayısı, odaların genişliği, yeterli yer) olabilir.

4.3. Çatışma Yönetiminde Kullanılabilecek Bir Durumsallık Modeli

Çatışmaları yönetmek veya yönlendirmek durumunda kalan bir yöneticinin kullanabileceği bir diğer model veya sınıflama da "koşullara" ve "durumlara" ağırlık veren durumsallık modelidir. Buna göre çatışmalar ya "yardımlaşma" veya "pazarlık" veyahut "güç gösterisi" yolları ile bir çözüme ulaştırabilir[31].

Yardımlaşma yolu ile çatışmaların çözümünün esası, kişilerin farklılıklarını ortaya koymaları ve *problem çözme* yaklaşımı ile her iki tarafça da kabul edilebilir bir sonuca ulaşıncaya kadar tartışmalarına dayanmaktadır. Bu yaklaşımın başarısı kişilerarası ilişkilerin iyi olmasına, güven duymalarına, samimi olmalarına ve organizasyon kültürünün böyle açık tartışmaları desteklemesine bağlıdır.

Güç gösterisi (power -play), yardımlaşma yolunun tam aksi bir yoldur. Çatışan taraflar birbirleri üzerinde formal yetkilerini kullanarak, informal yollardan etkilemeye çalışarak veya belli bir serbestlik (otonomi) elde etme yolu ile çatışmaları kendi istekleri yönünde çözmeye çalışırlar. Yöneticilerin organizasyonda kendi etkileme bölgelerini (turf / territory) geliştirmeleri; başkalarını etkilemek üzere çeşitli güç sağlama teknik ve örgüt içi politik davranışlara girişmeleri, çatışmaların güç gösterisi yolu ile çözümlenmeye çalışılmasına bir işarettir.

Pazarlık yolu, yukarıdaki iki yol arasında yer alan bir çatışma çözüm yoludur. Pazarlığa giren taraflar, bir yandan açık tartışma içine girdikleri ölçüde yardımlaşma yoluna; birbirlerine kendi görüşlerini kabul ettirebilmek için formal veya informal etkileme yollarına başvurdukları ölçüde güç gösterisi metoduna yaklaşmış olurlar.

5. SONUÇ

Her yönetici, organizasyon içindeki çatışmaları yönetmek durumundadır. Çoğu kez yöneticinin kendisi de çatışmanın tarafı olacaktır. Hangi durumda olursa olsun, yönetici çatışma olayını anlamak ve organizasyon amaçları doğrultusunda kullanmak zorundadır. Aksi halde çatışmalar organizasyonları çalışamaz ve iş göremez hale getirecek ve organizasyonların varlık nedeni olan amaçlar gerçekleştirilemeyecektir.

Yönetim labirenti adını verdiğimiz ortamda çalışan yöneticinin yetenekleri ile ilgili en önemli testlerden birisi çatışma yönetimi yeteneğidir. Biz bu bölümde sadece organizasyon içinde ortaya çıkabilecek çatışmalar üzerinde durduk. Organizasyonlar arası çatışmalar ve bunların yönetimi de en az organizasyon içi çatışmalar kadar önemlidir. Hatta çok hızlı bir değişim içinde bulunan toplumumuzda organizasyonlar arası çatışmalar önemini gittikçe artırmakta ve çok değişik nitelikte yöneticileri gerektirmektedir.

6. TARTIŞMA SORULARI

- Bir kuruluşa dışarıdan ve tepeden inme şeklinde getirilen yöneticiler etkin ve başarılı olabilir mi?
- Sonuna kadar sizin takip ettiğiniz bir işin başkası tarafından sahiplenilmesi halinde tepkiniz nasıl olmalıdır?
- Katıldığınız üst düzey toplantılarında sizin fikirleriniz amirinizin fikirleri ve söyledikleri ile uyuşmuyorsa, bunu nasıl ifade etmelisiniz?
- Aynı pozisyonda bulunan yetkililerin birinden diğerlerinin yaptığı işlerden de sorumlu olmasının istenmesi halinde bu kişinin tutumu ne olmalıdır?
- Bazı durumlarda yönetici, altında çalışan kadronun sayı veya nitelik olarak yetersizliği karşısında bazı işleri üzerine almakta ve kendisinin iş yükü arttıkça yöneticilik özelliklerini kaybedip çok çalışan bir personel haline gelmektedir. Bu durum yönetim uygulamaları açısından nasıl değerlenebilir?
- Reorganizasyon veya yeni iş düzenlemeleri aynı yönetici ile mümkün müdür?
- Yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmediği bir organizasyonda başarılı olmanın kıstası nedir?
- Yöneticinin astları ile bir kişilik çatışması içinde olması, bu yöneticinin astlarının performansını objektif olarak değerlemesini nasıl etkiler?
- Çalışacağım elemanları ben seçemiyorum; yapacağım işi ben belirleyemiyorum; işi yapmak için gerekli kararları verme yetkim yok; maddi anlamda hiçbir ödül verme yetkim yok; fakat işin tüm sorumluluğu benim üzerimde. Böyle bir yöneticilik uygulaması nasıl olabilir?
- Yöneticinin vicdanının emrettiği ile işin sonuca ulaştırılması için yapılması gereken arasında fark varsa yönetici ne yapmalıdır?
- Yöneticilerin kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları arasında her zaman uyum var mıdır? Bunu sağlamanın yolları nelerdir?
- Yönetici genellikle yöneteceği insanları kendi seçmediğine göre, belli bir yönetici tarafından yönetilmeyi kabul etmeyen, bunu açık bir şekilde söylemese dahi davranışlarıyla belirten kişi veya kişilere karşı nasıl bir yönetim tarzı uygulamalıdır?
- Kişisel prensip ve davranışlarından taviz vermeyen, son derece sabit fikirli bir elemanı hangi yöntemlerle bu tutum ve davranışlarından vazgeçirebiliriz?
- Yönetici bir başka yöneticinin astlarına iş yaptırmak durumunda kaldığında nasıl bir yaklaşım izlemelidir?
- Verdiği yanlış karardan dönmeyen, "pire için yorgan yakan" tipteki yöneticilerin astı durumunda olan bir yöneticinin davranışları ne olmalıdır?
- Gereksiz konuşma ve işlerle zamanınızı alan ast, meslektaş veya müşterilerinize karşı nasıl davranmalısınız?
- Pek çok işin sonuçlandırılması zorunluluğu kendisine ait olan (yani sorumluluğu olan) fakat bu işlerin sonuçlandırılması için gerekli kararları verme imkânı olmayan (yani yetkisi olmayan) bir yönetici nasıl başarılı olabilir?
- Yöneticinin sürekli olarak astlarına baskı uygulaması ve stres altında çalıştırması işletmenin başarılı olabilmesi için şart mıdır?
- "İyi bir yönetici astlarınca sevilmeyen yöneticidir" ifadesi her zaman doğru mudur?
- Astlarından gelen fakat yapıcı nitelikte olmayan eleştirilere yöneticinin tepkisi nasıl olmalıdır?
- İşletmelerde, bireylerin ve grupların psikolojik ve sosyo – psikolojik ihtiyaçlarından ve farklılıklarından dolayı oluşan gerginlik ve çatışmalar, işletmeye zarar verebileceği gibi yarar da vermez mi? Bunun koşulları nelerdir?
- Yaratıcı ve idealist bir yönetici olarak ortaya koyduğunuz ürün ve fikirlerin daha üst yöneticiler tarafından kurulu düzeni bozacağı, yavaş çalışan düzeni hızlandıracağı ve belki de bir yönetici olarak rekabet nedeniyle kendi yerinden olacağı gibi söylenmeyen düşüncelerle, fakat söylenen sudan nedenlerle göz ardı edilmesi durumunda ne yapılabilir?
- Birbiriyle eşdeğer birden fazla eleman olmasına rağmen terfi ettirilebilecek tek bir kadro olması

halinde nasıl bir seçim yapılmalıdır? Bu durum ve seçim usulü personeli nasıl etkiler?

- "Şef daima haklıdır" anlayışının hâkim olduğu yerde çatışmaların hangi yöntemle çözülebileceğinin tartışılması gereksiz değil midir?
- Hiyerarşik farklılıkların ağırlık taşıdığı bir organizasyonda "problem çözme" yaklaşımı ne ölçüde uygulanabilir?
- Beğenseniz de beğenmeseniz de bazen kişilik olarak hiçbir zaman uyum içinde olamayacağınız astlarınıza veya eşdeğer kademelerdeki kişilerle çalışmak zorunda kalabiliyorsunuz. Bu kişilik farklılıklarının ortaya çıkmamasını sağlayacak bir "asgari müşterek zemin" nasıl sağlanabilir?
- Çalışkan, verimli, saygılı fakat son derece hassas ve alıngan elemanlarla çalışmak yöneticiyi zaman zaman çeşitli sıkıntılara sokmaktadır. Gelecekte istikbal gördüğümüz böyle bir elemanı bu hassas ve alıngan tavrından nasıl vazgeçirebiliriz?
- Görev tanımları tam olan, organizasyon ilişkileri net olarak belirlenmiş bir işletmede çatışmalar olsa olsa kişisel nedenlerle çıkar. Kişisel nedenlerle çıkan çatışmalarla yönetici uğraşmalı mıdır?
- Sürekli olarak çalışma arkadaşları ile ve müşterilerle çatışan, geçimsiz, sinirli fakat o ölçüde de konusuna hâkim ve teknik yönden çok kuvvetli bir elemanla hangi noktaya kadar beraber çalışmalı, ne zaman bu beraberliği noktalamalıdır?
- Yönetici başarısız sonuçlar karşısında astlarına sürekli üst yönetim kademesinin iş bilmezliğinden yakınıyorsa, buna karşılık geliştirilecek tavır ne olmalıdır?
- İşletme içindeki haber bülteni, dergi, vs. gibi yayınların çatışmaları azaltıcı etkisi var mıdır?
- Psikoteknik yöntemlerle eleman seçmek çatışmaları azaltır mı?

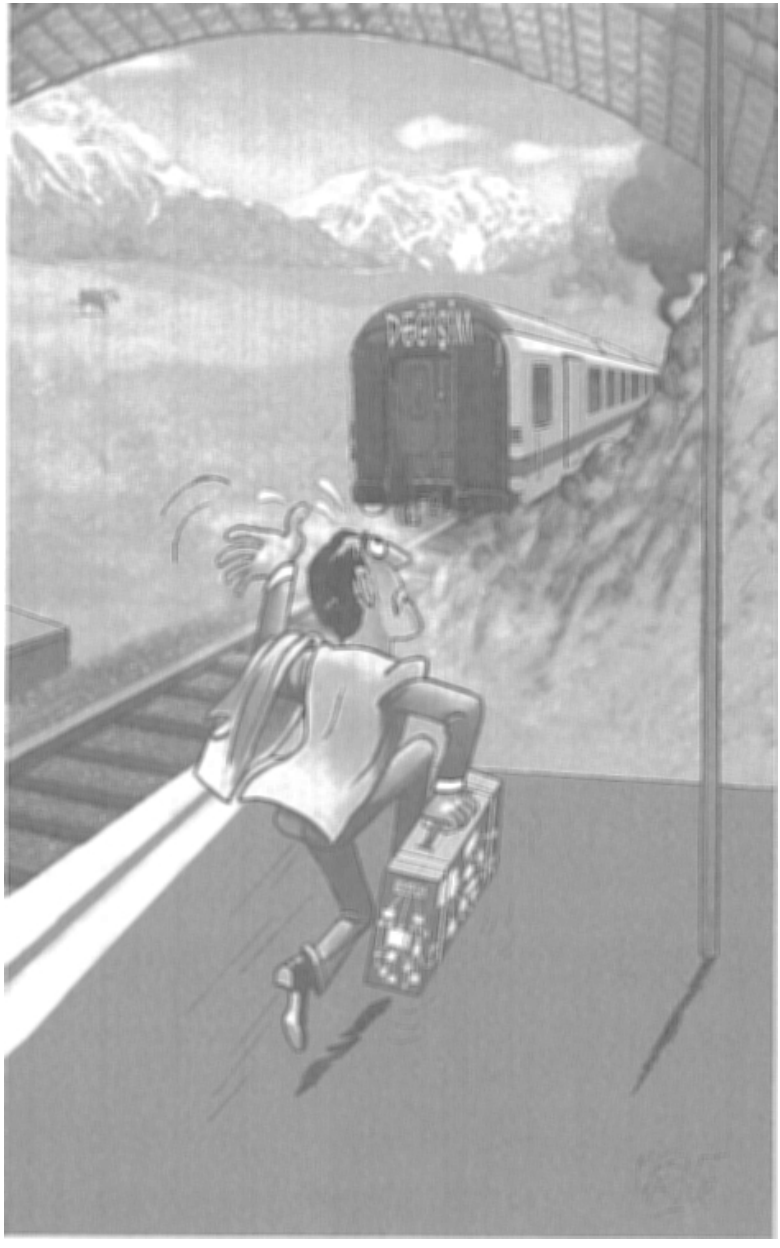
DİPNOTLAR

1) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; **Organizational Behavior**, 2nd Ed., West Publishing Co., 1979, s. 503.
2) Theodore HERBERT; **Dimensions of Organizational Behavior**, 2nd Ed., Macmillan Publishing Co., 1981, s. 368.
3) Howard CARLISLE; **Management; Concepts and Situations**, Science Research Associates Inc., Chicago, 1976, s. 434.
4) Aynı eser, s. 435.
5) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY; **Organizations: Behavior, Structure and Processes**, 3rd Ed., Business Publications, Inc., 1979, s. 163-164.
6) Robert MILES; **Macro Organizational Behavior**, Goodyear Publishing Company, 1980, s, 123,
7) Randolph BOBBITT, Jr, R. BREINHOLT, R. DOKTOR, J. McNAUL; **Organizational Behavior; Understanding and Prediction**; Prentice Hall, 1974, s, 138.
8) James STONER; **Management,** Prentice – Hall, 1978, s. 347.
9) Robert TANNENBAUM, Irving WESCHLER and Fred MASSARIK; **Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach,** McGraw Hill, 1961, s. 103.
10) Dalton McFARLAND; **Management: Foundations and Practices;** 5 th Ed., Macmillan Pub. Co., 1979, s. 409.
11) Richard M. HODGETTS and Steven ALTMAN; **Organizational Behavior,** W.B. Saunders Co., 1979, s. 348.
12) Dalton McFARLAND; aynı eser, s. 397.
13) Theodore HERBET; aynı eser, s, 371.
14) Robert MILES; aynı eser, s, 121
15) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; aynı eser, s. 518.
16) J. Clifton WILLIAMS; **Human Behaviour in Organizations,** South –Western Publishing Co., 1979, s. 348.
17) Kenneth WEXLEY and Gary YUKL; **Organizational Behavior and Personnel Psychology,** R. D. Iwin, 1977, s.173.
18) Sosyolojik bir kavram olan statü konusunda özellikle bakınız: Feyzullah EROĞLU; **Davranış Bilimleri**; 8. Baskı, Beta Yayınları, 2007, s. 89 ve devamı
19) Theodore HERBERT; aynı eser, s, 377
20) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY; aynı eser, s. 85.
21) Aynı eser, s. 106.
22) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; **Management: Contingency Approaches**, 2nd Ed., Addison. Wesley Pub. Co., 1978, s. 442.
23) Keith DAVIS; **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 6th Ed., McGraw Hill, 1987, s. 443.
24) James GIBSON, John IVANCEVICH and James DONNELLY; aynı eser, s.172.
25) James STONER; aynı eser, s, 355.
26) Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; **Management: Contingency Approaches**, s. 448.
27) Davit HAMPTON: **Contemporary Management**, McGraw Hill, 1977, s. 679.
28) Theodore HERBERT; aynı eser, s. 374.
29) Davit HAMPTON; aynı eser, s. 670.
30) Howard CARLISLE; a aynı eser, s. 442.
31) John VEIGA and John YANOUZAS; **The Dynamics of Organization Theory**; West Publishing Co., N. Y., 1984, s. 294-295.

ALTINCI BÖLÜM

Sekizinci Kısım

ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ



1. GENEL OLARAK

Değişim –change– konusu, yönetim literatüründe ilgi çeken konulardan birisi olmuştur. Özellikle 90'lı yıllardan itibaren "değişim" olayı kişisel ve örgütsel yaşamın en önemli konusu haline gelmiştir. Kitabımızın *Yönetim ve Organizasyon Düşünce ve Uygulamalarındaki Yeni Gelişmeler* başlıklı bölümünde belirttiğimiz gibi, yaşanan hızlı değişim yeni yönetim anlayış, uygulama ve tekniklerinin ortaya çıkmasını sağlamış ve yönetim literatüründe Harold Koontz'un çok bilinen yönetim teorileri kargaşası (jungle) adeta yeniden belirmiştir.

Bugün artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok dönüşüm ve organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl "öğrenen organizasyon" haline getirebilecekleri tartışılmaktadır. Drucker'ın deyimi ile olay "... her organizasyonun yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi..." olayıdır[1]. Bu "yerleştirme" sadece organizasyon mensuplarının değişimin önemini kavramasından ibaret değildir. Organizasyon yapısının temel taşları olan "işler"in tarif ve yeniden tasarımından başlayarak, gelişen iletişim ve bilişim teknolojisi çerçevesinde pozisyon, departman ve hatta sanal organizasyona kadar tüm düzenlemeleri kapsamaktadır.

Değişimin örgütsel yaşam üzerindeki etkisini şu görüşler çok açık olarak göstermektedir: Organizasyonlarda performans değerlemelerinde artık "satış tahminleri tuttu mu?", "bütçeyi aştı mı?", "kâr hedefini tutturdu mu?" gibi sorular yerine "neyi değiştirdi?", "hangi hızda değiştirdi?", "neleri değiştirmeyi planladı?", "yeterli hızda değiştiriyor mu?" sorularının sorulması gerekir[2]. Yani organizasyonlarda her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak değiştirilmek zorundadır. Organizasyon mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alışacaklardır. Günlük yaşamda çok kullanılan terimlerle artık organizasyonlarda "değişmeyen tek şey değişim" olmuştur. Günümüz yönetim anlayışının temel bir boyutu haline gelmiş toplam kalite yönetiminin öngördüğü "müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme hızı" (response time) da organizasyonlarda değişimin adeta bir göstergesi haline gelmiştir. Günümüz ekonomik koşullarında işletmelerin "inovasyon" yaparak, daima yeniliklerle (yeni ürün, yeni teknoloji, müşteri için daha fazla değer yaratan yeni bir uygulama) değişim içinde yaşamaları önemli bir "yaşam ilkesi" haline gelmektedir.

Organizasyonlarda performans değerlemelerinde artık "satış tahminleri tuttu mu?", "bütçeyi aştı mı?", "kâr hedefini tutturdu mu?" gibi sorular yerine "neyi değiştirdi?", "hangi hızda değiştirdi?", "neleri değiştirmeyi planladı?", "yeterli hızda değiştiriyor mu?" sorularının sorulması gerekir.

Kitabımızın bu bölümünde, yöneticilerin değişim olayına nasıl yaklaşabileceğini, değişimi nasıl kavramsallaştırarak uygulanabilir hale getirip yönetebileceklerini, değişimi gerçekleştirecek kişi (change agent) olarak ne tür sorunlarla karşılaşabileceklerini ve bunları nasıl aşabileceklerini ana hatları ile inceleyeceğiz.

Genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder.

2. DEĞİŞİM: TANIMI, ÖZELLİKLERİ, ÇEŞİTLERİ

2.1. Tanımı

Genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan her türlü farklılığı ifade eder. Organizasyonlardaki değişim de

organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır[3].

Sürekli değişim de kişi veya organizasyonlarla ilgili her konuda devamlı bir farklı hale getirme, yeni konum ve durumlara getirme, eskisinden farklı kılma anlamındadır. Organizasyonların bu şekilde sürekli olarak "daha ucuz, daha kaliteli, daha çabuk" yapmak zorunda olmaları, Olimpiyat Oyunları'nın bilinen "citius – daha çabuk, altius – daha yüksek, fortius – daha kuvvetli" sloganını çağrıştırmaktadır.

Sürekli değişim de kişi veya organizasyonlarla ilgili her konuda devamlı bir farklı hale getirme, yeni konum ve durumlara getirme, eskisinden farklı kılma anlamındadır. Organizasyonların bu şekilde sürekli olarak "daha ucuz, daha kaliteli, daha çabuk" yapmak zorunda olmaları, Olimpiyat Oyunları'nın bilinen "citius – daha çabuk, altius – daha yüksek, fortius – daha kuvvetli" sloganını çağrıştırmaktadır.

2.2. Özellikleri

Değişim kişisel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki düzeyde ele alınabilir ve bu düzeylerde farklı özellikler gösterir.

2.2.1. Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihnî olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir.

Bunlardan birincisi yaratıcılık ve yenilik ile ilgilidir. Günümüz bilgi toplumu ve küresel rekabet ortamında, işletmelerin başarılı olmalarında, çalışanlarının bilgi, beceri, yenilik ve inovasyon konularındaki yaratıcılıklarını sonuna kadar ortaya koyabilecekleri bir yapılanma içinde çalışmaları önem kazanmıştır. Kişisel yaratıcılık organizasyonlardaki değişimin temel faktörü olmuştur. Bu nedenle her işletme, çalışanlarının yaratıcılık özelliklerinin daha fazla ortaya çıkması yönünde değişik önlemler almakta, bu konuda değişik öneriler ileri sürülmektedir. Bir örnek olmak üzere aşağıda bu öneri listelerinden birisi verilmiştir.

Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek için yöneticilerin yapması gereken başlıca hususlar[4]:

- Yaratıcı davranışları destekleyen ve özendiren bir çalışma ortamı yaratılmalı
- Otokratik yönetim tarzından uzaklaşılmalı
- Çalışanlara kişisel olarak geliştiklerini hissedecekleri işler verilmeli
- Savunmacı davranışlardan uzak, açık ve samimi iletişimin bulunduğu bir çalışma ortamı geliştirilmeli
- Çalışanların sadece "kriz"leri çözen ve daima kısa vadeli sorularla uğraşan kişiler olmalarından çok uzun vadeli bakma alışkanlıkları özendirilmeli
- Çalışanların, karşılaştıkları her sorunu, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir fırsat olarak değerlemeleri sağlanmalı
- Yaratıcı davranış ödüllendirilmeli
- Çalışanların yeni fikirleri denemelerine imkân verilerek belli bir hata payı kabul edilmeli
- Çalışanların hata yapma korkuları giderilmeli
- Yeni fikirlere daha başlangıçta olumsuz yaklaşılmamalı

Değişimin kişisel düzeyde ikinci önemli özelliği; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkileri etkilemesidir. Bu ilişkilerin formal, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç yönü olduğu belirtilmelidir[5]. ***Formal yön***, çalışanın organizasyonda yaptığı iş konusunda kendisi ile organizasyon arasındaki ilişkiyi, çalışanın kariyerini ilgilendiren konuları kapsar. Organizasyonlar, çalışanlarına, çeşitli şekillerde tarif edilmiş iş ve hedefler verirler. Bu ilişki içinde çalışanların, en çok sorduğu sorular şunlardır:

- Organizasyon benden ne bekliyor, ne yapmam lazım?
- İşimi yaparken organizasyon bana nasıl yardımcı olacak?
- İşimi yaparken ne ölçüde serbest davranabilirim?
- Performansım nasıl, ne zaman ve kim tarafından değerlenecek ve bana nasıl feedback verilecek?
- Bana ne ücret ödenecek ve performansım ile ilişkisi ne olacak?
- Bu iş beni nereye götürür, kariyerimi nasıl etkiler?

Psikolojik yön, daha çok kişinin hissettiği ve kişiyi organizasyona bağlı ve sadık, onunla özdeşleşmiş hale getiren ilişkileri ifade eder. Günümüz yönetim uygulamalarında daha fazla yer almaya başlayan ve daha önce Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımları bölümünde açıkladığımız aşağıdaki kavramlar, değişimde psikolojik yönün kapsam ve derinliğini de göstermektedir:

- örgütsel özdeşleme
- örgütsel sadakat
- örgütsel adanmışlık
- örgütsel adalet
- örgütsel yalnızlık
- örgütsel yabancılaşma
- örgütsel dışlanma
- örgütsel vatandaşlık
- örgütsel bağlılık,
- örgütsel suskunluk

Bu kavramlara, uygulamada değişik organizasyonlara rastladığımız şu iki kavramı da biz ekleyebiliriz: örgütsel fanatiklik ve örgütsel fedailik

Psikolojik yön ile ilgili genel olarak cevabı aranan temel sorular şunlardır:

- Neden bu organizasyonda çalışmalıyım?
- Ne derecede çok veya az çalışmalıyım, neden?
- Çalışmalarım ne ölçüde takdir görüyor?
- Sarf edeceğim gayret için nasıl bir ödül verilir?
- Yaptığım iş ve verilen ödüller (ücret, unvan vs.) beni tatmin ediyor mu?
- Yaptığım işler benim kariyerimi nasıl etkiliyor?
- Bu ödüller için çalışmaya değer mi?

Sosyal yön ise, bir bütün olarak organizasyonun kültürü ile çalışanın kişisel kültür ve değer yapıları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Burada çalışanın sorduğu sorular şunlardır:

- Örgüt kültürünün özellikleri nelerdir?
- Kişisel değerlerim (values) ile organizasyonun değerleri arasında fark var mıdır, hangi yönde, neden?
- Bu organizasyonda kimin nereye ne kadar gidebileceğini belirleyen faktörler nelerdir?
- Organizasyonun misyonu ve vizyonu ile kişisel görüşlerim arasındaki uyum nedir?

Burada, değişimin kişisel düzeyde ele alınması ile ilgili olarak belirtmek istediğimiz şudur: Değişim, organizasyon ile kişi arasındaki ilişkileri bu üç açıdan çok yakından ilgilendirir. Değişimin başarılı olabilmesi, değişimi gerçekleştirecek kişilerin bu ve benzeri soruların farkında olması ve bunlara uygun cevaplar bulması ile mümkündür. Aksi halde çok sık görülen değişime direnç (rezistans) olayının şiddeti artacaktır

2.2.2. Değişimin örgüt düzeyinde ele alınması ise, işletmelerin misyonlarından vizyonlarına, organizasyon yapılarından çalışanlarına kadar hemen her konuda değişim ve dönüşümlerin yapılmasını ifade eder. Yönetim literatüründe "örgüt geliştirme- organization development-OD" ve "re-organizasyon-yeniden yapılanma" başlıkları altında incelenen konular, değişimin örgüt düzeyinde ele alınmasını içerir. Bunlardan örgüt geliştirme "bir bütün olarak organizasyon"un performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için organizasyon mensuplarının işe dönük inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını (cooperative), düşünce arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları bir ortamı geliştirmek örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır. Yeniden yapılanmaya örnek olarak şunlar verilebilir: özelleştirme programları (kamu sahipliğindeki işletmeler için), stratejik yenilenme, toplam kalite yönetimi, dış kaynaklardan yararlanma- outsourcing, güçlendirme – empowerment, şirket birleşmeleri, ortak teşebbüsler-joint ventures, askeri uygulamalardaki "müşterek harekâtlar", kademe azaltma- delayering,

2.3. Çeşitleri

Değişim olayını daha yakından anlayabilmek ve yönetebilmek için değişimin kapsamı ve gerçekleştirme süresi ile ilgili değişik sınıflamaları görmek gerekir. Bunların başlıcaları:

- Planlı değişim – Plansız değişim
- Makro değişim – Mikro değişim
- Zamana yayılmış değişim – Ani değişim
- Proaktif (öngörücü) – Reaktif (tepkisel) değişim
- Geniş kapsamlı – Dar kapsamlı değişim
- Aktif – Pasif değişim
- İyileştirme şeklinde adım adım – Radikal (köklü) değişim
- Evrimsel – Devrimsel

PARADİGMA

TAMER KOÇEL

ORGANİZASYONLARDA "RIGOR MORTIS"*

Günümüzde tüm organizasyonlar hatta kişiler için en önemli tehlike "rigor mortis"e yakalanmaktır. Bu konuda özellikle yöneticiler çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü verecekleri kararlar ile hem organizasyonlarını, hem de orada çalışan kişilerin geleceklerini etkileyeceklerdir.

"Rigor mortis" nedir? Rigor mortis ölüm katılığı demektir. Biyolojik ve fizyolojik bir olay olarak, her canlı organizmada ölümden sonra bir katılaşma olmaktadır. Katılaşan bir organizma, esnekliğini kaybetmekte ve belli bir süre şekil değiştirmesi mümkün olmamaktadır. Daha sonra katılaşmış olan bu organizma "dekompoze" olarak dağılmaktadır.

İşletmecilik ve yöneticilikte "rigor mortis", organizasyonların değişememelerini, değişim ve dönüşümü zamanında, tam olarak ve zorlanmadan gerçekleştirememelerini ifade eder. Bu organizasyonlar bir çeşit "rigor mortis" eğilimine girmişlerdir. Yani katılaşmışlardır. Bu katılaşma, sadece, bilançoda görülen varlıkların kompozisyonu şeklinde (sabit varlık, likit varlık konusu), finansal anlamda anlaşılmamalıdır. Yöneticilikte "rigor mortis", organizasyonların çevrelerindeki değişime uymakta zorluk çekmeleri, yaptıkları işleri ve ürettikleri ürünleri, kullandıkları teknolojiyi, çalışma prosedürleri ve iş yapma usullerini ve yönetim tarzlarını değiştirememeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır.

"Rigor mortis" eğilimine yakalanmış olmanın doğal sonucu, organizasyonun rekabet gücünü kaybetmesi ve rakipleriyle arasının daha fazla açılması olmaktadır. Bu tür organizasyonlar, çevrelerinde oluşan değişimlere uyabilmek için yeni ürün, yeni pazar, yeni teknoloji, yeni iş yapma usulü, yeni yönetim tarzı ve teknikleri, yeni organizasyon vs. gibi kararları bir türlü veremezler. Bu tür kararlar, pasif uyum kararlarıdır. Yani işletmenin amaç, ürün ve çalışma usullerini, değişen koşullara göre değiştirmesini ifade eden kararlardır. Nispeten daha kolay olan bu tür pasif uyum kararlarını bile veremeyen organizasyonlardan, nispi olarak daha zor olan tüm çevresini etkileyecek tarzda değişimi ortaya çıkarma, yeni bilgi, teknoloji, ürün, metot yaratarak aktif bir değişim yaratıcısı olmalarını beklemek bir hayaldir.

"Rigor mortis"e yakalanmış bir organizasyonun önemli tipik belirtileri ve böyle bir eğilimin nedenleri nelerdir? Bu belirtilerin en belirgin olanı, organizasyonun mutlak ve nispi anlamda rekabet gücünü kaybediyor olmasıdır. Günümüz koşullarında rekabet global çerçevede olduğuna göre, işletmeler de, sahip oldukları yetenekleri bu çerçevede kullanarak, rakiplerine oranla fiyat - kalite - teslim süresi üstünlüğü sağlayacaklardır. Fiyat - kalite - teslim süresi üçlüsünü, faaliyetlerinin temeli haline getirmeyen organizasyonlar etraflarındaki değişmeleri "uymak zorunda oldukları bir zorlama" olarak algılayacaklardır.

Bir diğer önemli belirti, organizasyonların geçmişte yaptıkları ile övünür ve mutluluk duyar hale gelmeleridir. Başka bir deyişle bu organizasyonlar, içe dönük yaşamaya başlamakta, bugün ulaştıkları her sonucu geçmişteki kendi sonuçları ile karşılaştırmakta ve varsa aradaki ilerlemeden mutluluk duymaktadır. Yani bu işletmeler bir çeşit "narsist" işletme haline gelmekte kendi sonuçlarını seyrederek başarılı olduklarına inanmaktadır. Bu organizasyonlar etraflarına bakmamakta, global çerçevede bir "benchmarking"den habersiz görünmekte, ulaştıkları sonuçları değerleyecekleri referans noktaları olarak "misyon", "vizyon", ve "hedefleri"ni alacakları yerde, geçmişte ulaştıkları sonuçları almaktadır.

Bir başka belirti de, organizasyonun yönetim kademesinin değişime karşı tutumudur. Görünürde maliyet, personel, bilgi, zaman vs. gibi nedenler ileri sürülse de temelinde psikolojik olarak değişik-

liklerden hoşlanmama, bilineni tercih etme, alıştıklarından vazgeçmeme ve kendine güvenmeme gibi faktörlerin oluşturduğu tutum, organizasyonların "rigor mortis" eğilimine girip girmemelerinde etkili bir unsurdur. Esasında her kişide belli bir "rigor mortis" eğilimi vardır. Önemli olan yöneticilerin bunun farkında olmaları ve bilinçli olarak, bu eğilimin kuvvetlenmesini önleyici önlemleri almalarıdır. Bu konuda yöneticiler sürekli olarak kendilerine Tom Peters'in şu sorularını sormalıdırlar. "Ben neyi değiştirdim?", "Ne kadar değiştirdim?", "Bu değişiklikler sonuçları nasıl etkiledi?", "Bu değişiklikler sonucu rekabet gücüm arttı mı?".

(*) AD BUSINESS Şubat 1999

Değişimin planlı ve plansız olması, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir. Eğer böyleyse değişim planlı bir değişimdir. Yönetim literatüründe değişim denildiğinde çoğu kez bir planlı değişim anlaşılmaktadır. Plansız değişim ise değişimin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği; organizasyonun üzerine gelen, hazırlıksız yakalandığı bir krize uymaktan ve kriz durumunu atlatmak için hiç düşünmediği önlemleri almaktan (kararları vermekten) başka çaresinin olmadığı değişimi ifade eder. Dilimizdeki "Zor, oyunu bozar" deyişi plansız değişim içinde olan işletmeler için de kullanılabilir.

Makro ve mikro değişim faaliyeti ise, organizasyonda değişime konu olan hususların sayı ve kapsamı ile ilgilidir. Makro değişim organizasyonun bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eder. Örgüt geliştirme (OD - Organization Development) olarak bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin organizasyonun bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade eder[6]. Mikro değişim ise, organizasyon içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade eder. Örneğin üretimde iş akışında yeniden düzenleme bu anlamda bir mikro değişimdir.

Bazı işletmelerde değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılır ve adım adım değişim hedefine ulaşılmaya çalışılır. Buna karşılık bazen de ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılır. Değişimin amacı, konusu ve zaman baskısına göre her iki yaklaşım da kullanılabilir.

Bir değişimin proaktif olması, gelecekte oluşacağı tahmin edilen çevre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla öngörülen şartlar gerçekleştiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade eder. Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır. Yani bir anlamda karşılaşılan koşullara tepki göstermektedir. Bu konu ile ilgili tipik bir örnek, işletmelerimizin 24 Ocak 1980 ve 5 Nisan 1995 ekonomik önlem paketleri ile ilgili durumlardır. İşletmelerimizin bir kısmı, ekonomik dış çevre koşullarını yakından izleyip muhtemel gelişmeleri tahmin edip kendi bünyelerinde bir takım değişmeler yapmışlardır. Yani organizasyonlarının, ileride karşılaşacakları koşullardan en az derecede olumsuz etkilenmesini sağlamışlardır. Buna karşılık bazı işletmelerimiz, ancak bu önlemler paketi açıklandıktan sonra, buna tepki olarak, ne yapmaları gerektiğini araştırarak değişmeye çalışmışlardır.

Bir değişimin proaktif olması, gelecekte oluşacağı tahmin edilen çevre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla öngörülen şartlar gerçekleştiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade eder. Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır.

Bir diğer örnek 2008'de ABD kaynaklı olarak başlayan ve tüm dünyaya yayılan finans uygulamaları kökenli ekonomik krizdir. Bu krizde, bazı işletmelerimiz daha önceki yıllarda (1999 – 2001 gibi) alınan yapı değiştirme önlemleri ile krize nispeten hazırlıklı yakalanmış fakat pek çok işletme, krizin etkilerini hafifletmek ve yaşayabilmek için reaktif önlemler (üretimi durdurma, işçi çıkarma, el değiştirme gibi) almak zorunda kalmışlardır.

Geniş kapsamlı veya dar kapsamlı değişim ise, yukarıda belirtilen makro – mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Vurgulanmak istenen, organizasyonda değiştirilmek istenen hususların sayı ve yaygınlığına göre geniş kapsamlı veya dar kapsamlı bir değişimin söz konusu olmasıdır.

Değişimin aktif veya pasif olması şunu ifade eder: Pasif değişim, organizasyonunun, dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Örnek vermek gerekirse, teknolojide meydana gelen değişimlere ayak uydurmaya çalışan bir işletme pasif

değişim içindedir, Buna karşılık yeni bir teknoloji geliştirerek kullanmaya başlayan bir işletme hem kendisini değiştirmiş olur hem de ilgili endüstri dalını değiştirir ki bu bir aktif değişimdir.

Pasif değişim, organizasyonunun, dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir.

Nihayet değişim olayı her seferinde küçük bir ilerleme – iyileştirme sağlayacak tarzda, adım adım fakat sürekli bir şekilde bu değişikliklerin yapılması veya mevcut durumu tamamen ve radikal bir şekilde değiştirecek değişikliklerin yapılması şeklinde ele alınabilir. Birinci yaklaşım *kaizen* olarak bilinen değişim yaklaşımını; ikincisi de *süreç geliştirme – reengineering* olarak bilinen değişim yaklaşımını ifade eder.

Evrimsel değişim, işletme faaliyetlerinin kendi içlerinde küçük ilerlemelerle sürekli olarak değişmesi, evrilerek değişimin nihai hedefine ulaşmasını ifade etmektedir. Devrimsel değişim ise, bir anlamda dönüşümü ifade edecek tarzda, işletme bünyesindeki alışkanlıklarda (yapılan işlerde, kullanılan teknolojide, iş yapma usullerinde, üretilen ürünlerde vs. değişim öncesi durumlarla karşılaştırılamayacak kadar büyük çapta, köklü değişimlerin hızla, kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilmesidir.

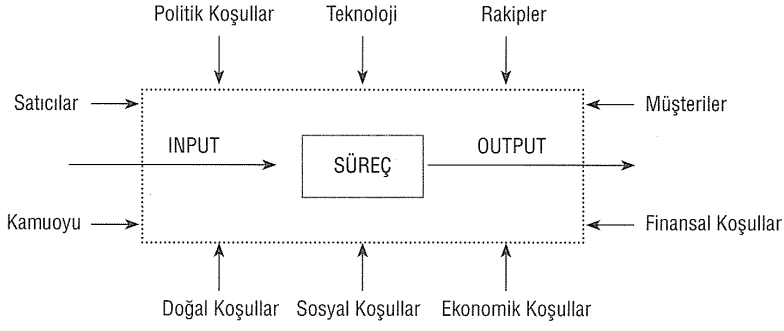
3. DEĞİŞİM NEDENLERİ

Organizasyonları değişime zorlayan nedenler genellikle iki grupta ele alınmaktadır: Dışsal (external) nedenler ve içsel (internal) nedenler:

3.1. Dışsal Nedenler

Sistemler Yaklaşımı adı altında daha önce belirttiğimiz gibi, bir sistem olarak ele alındığında, her işletme dış çevresinden aldığı çeşitli inputları, belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği outputu yine dış çevresine verir. Input – süreç – output şeklindeki bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise ve ne kadar büyükse işletme o kadar başarılı olacaktır. İşletme sistemini etkileyen çeşitli dış çevre unsurları bu akış üzerinde etkili olacaktır. İşletmenin kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazıları kendi dinamikleri içinde, stratejik yönetim terimleri ile ifade edilirse, işletme için yeni fırsatlar (opportunities) oluşturacak yönde değişirken bazıları da tehlike (threats) oluşturacak yönde değişecektir. Dolayısıyla işletmelerin bu fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek, fırsatlardan yararlanacak, tehlikelerden korunacak tarzda organizasyonlarını değiştirmeleri gerecektir. Aksi halde çevresi ile uyum içinde olmayan, dolayısıyla input – süreç – output akışı olumsuz olarak etkilenecek bir işletme durumuna geleceklerdir.

Bu durumu aşağıdaki şekildeki gibi gösterebiliriz (Şekil 1):



ŞEKİL 1: İŞLETME ÇEVRE İLİŞKİSİ

Böylece, işletme faaliyetlerini etkileyen dış çevre unsurlarındaki her değişme, işletme için bir değişim nedeni olarak ortaya çıkacaktır. Günümüzün ana özelliği olan bilgi toplumu ve küresel rekabet ortamında, yukarıda gösterilen dış çevre unsurlarının her birisinin kendi içindeki hızlı değişimler, bu unsurların etkisi altındaki işletmelerde de değişim yapılmasını zorunlu hale getirmektedir. Aksi halde, çevre unsurları ile işletme faaliyetleri arasında uyumsuzluk ortaya çıkacak ve bunda işletmeler etkilenecektir.

İşletme faaliyetlerini etkileyen dış çevre unsurlarındaki her değişme, işletme için bir değişim nedeni olarak ortaya çıkacaktır.

Bu dışsal nedenler, aşağıda değişim süreci bölümünde açıklayacağımız "değişime zorlayan kuvvet" rolü oynayacaklardır. Küresel rekabet ortamında dışsal nedenlerin en önemlileri olarak şunlar belirtilebilir:

- Teknoloji (üretim, iletişim, bilgi işleme, genetik vs.)
- Rekabet (globalleşme, ekonomik sınırların önemini yitirmesi)
- Ekonomik koşullar (finansal koşullar, maliyetler, talep değişmeleri vs.)
- Sosyal, kültürel ve demografik koşullar
- Devletin ekonomik, doğal çevre, sosyal nedenlerle yaptığı düzenlemeler

İşletmeler, çeşitli tahmin metot ve teknikleri ile bu koşullarda meydana gelmesi beklenen değişiklikleri tahmin ederek kendi input → süreç → output akışı üzerinde ve organizasyon yapı ve işleyişinde gerekli değişiklikleri yapacaklardır. Dış çevre koşullarındaki sürekli ve hızlı değişiklikler, organizasyonları sürekli değişim içinde bulunmaya zorlamaktadır.

3.2. İçsel Nedenler

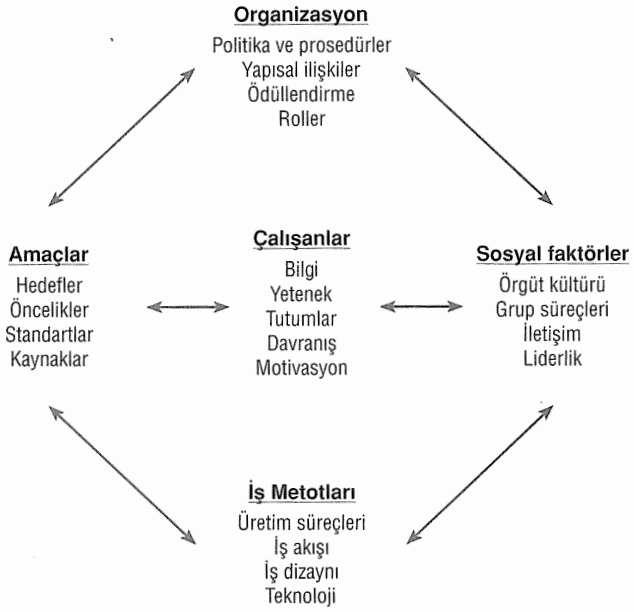
Değişime zorlayan içsel nedenler, işletmelerin iç bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Teknik deyimle, işletme sistemini oluşturan alt-sistemlerin (işletme fonksiyonlarının) bünyesindeki ortaya çıkan her değişim ihtiyacı, işletmelerdeki içsel değişim nedenidir. Daha açık bir deyimle, tedarik, üretim, pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları, ar-ge, halkla ilişkiler, muhasebe alt-sistemlerinin bünyelerinde "sorun" olarak algılanan her gelişme, bir "içsel değişim nedeni" olarak kabul edilir. Değişime zorlayan içsel nedenlerin başlıcaları ile ilgili olarak şunlar belirtilebilir:

Teknik deyimle, işletme sistemini oluşturan alt-sistemlerin (işletme fonksiyonlarının) bünyesindeki ortaya çıkan her değişim ihtiyacı, işletmelerdeki içsel değişim nedenidir.

- başarısızlıklar ve zarar
- düşük verimlilik
- hatalı yönetim uygulamaları
- finansal sorunlar
- ortaklık/sahiplik yapısındaki değişmeler
- başka kurumlarla ortaklıklar, birleşmeler
- iş yapma tekniklerini değiştirmek
- büyüme
- personel konuları ve sorunları (yetersizlikler, artan eğitim düzeyi ve bekleyişler, tatminsizlikler, çatışmalar, gruplar, vs.)
- aile – işletme ilişkilerindeki değişmeler (aile yönetimindeki işletmeler için)
- inovasyon çalışmaları

4. DEĞİŞİM KONULARI

Organizasyon yapı ve işleyişi ile ilgili her konu değişim konusu olabilir. Bu nedenle değişime konu olacak faktörlerle ilgili uzun bir liste geliştirmek mümkündür. Burada esas olan değişim konularının sayısından çok bu konuların nitelikleri, kapsamı ve birbirleri ile ilişkileridir. Bu açıdan bakıldığında, organizasyonlarda değişim süreci uygulamalarına konu olacak hususlar, aralarındaki ilişkileri de vurgulamak üzere, aşağıdaki şekilde gruplanabilir[7].



ŞEKİL 2: DEĞİŞİM KAPSAMINA GİREN ANA KONULAR

Kaynak: R.Kreitner and A.Kinicki;Organizational Behavior;1995,s.571

5. DEĞİŞİM MODELİ ve SÜRECİ

Planlı değişim nasıl gerçekleştirilebilir ve herhangi bir konuda farklı bir uygulamaya geçmek için nereden başlamalıdır? Hangi konuda ve hangi düzeyde olursa olsun, değişiklikle ilgili olarak şu genel model uygulanabilir:

- Önce değiştirilecek değişkenler mevcut değerlerinden (uygulama tarzlarından, durumlarından, büyüklüklerinden) çözdürülür, mevcut durum bozulur, - **unfreezing**
- Çözdürülerek "yumuşak hale getirilmiş" bu değişkenlere yeni bir şekil verilir, **-change**
- Yeniden şekillendirilen bu değişkenler bu hali ile yeniden dondurulur - katılaştırılır, **-refreezing**

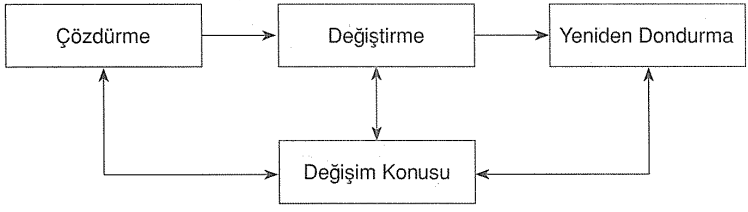
"Çözdürme → değişim → yeniden dondurma" şeklindeki bu genel model, grup dinamiği konusundaki çalışmalar ile bilinen Kurt Lewin tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Edgar Schein ile birlikte geliştirilmiştir[8].

Bu modelin birinci adımı olan "unfreezing – çözdürme /çözme", değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusunda ilgilileri inandırmak, değişim zorunluluğuna ikna etmek, değişmeme halinde ortaya çıkacak sonuçları net olarak anlatmak, en azından değişim halinde ulaşılacak sonuçların mevcut durumdan daha iyi olacağını göstermek, hatta yaşanan sorunların nedenlerinin mevcut durum olduğunu anlatmak anlamındadır. Başka bir deyişle, çözdürmenin esası,

değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin, değişimin gerekliliği konusunda ikna edilmesini, deyim yerinde ise "yumuşatılmasını" içerir.

İkinci aşama, değişimin fiilen gerçekleştirilmesidir. Yukarıda bahsedilen değişim konularına ve özelliklerine bağlı olarak, değiştirilecek hususlar mevcut durumlarından farklı bir duruma getirilecek tarzda değiştirilirler ve böylece mevcut durumdan farklı bir konuma / duruma ulaşılır veya ulaşmaya imkan vereceği düşünülen yeni bir ortam yaratılır.

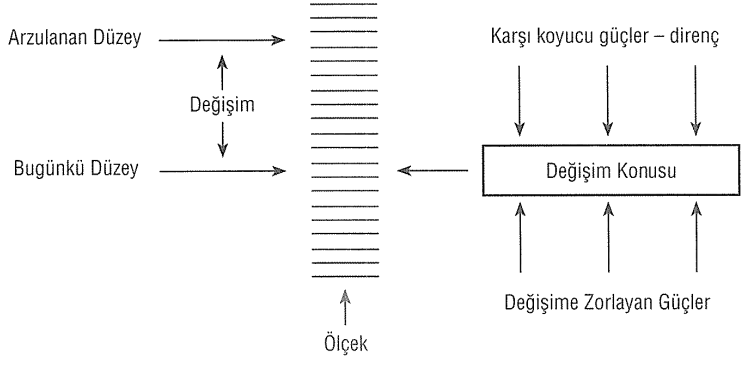
Nihayet üçüncü safha, değişim sonucu ulaşılan bu yeni durumun, devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden "katılaştırılması / dondurulması – refreezing" safhasıdır. Yani başka bir deyişle organizasyon yapısı, ilişkileri, tanımlamaları, prosedürleri, değerleme kriterleri, ödüllendirme sistemleri değiştirilerek oluşturulan bu yeni duruma göre yeniden düzenlenir ve işletme alt sistemlerinin artık bu yeni durumu esas alarak işlemeye başlaması sağlanır. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda organizasyonun temel çalışma düzeni haline gelerek süreklilik kazanır. Modelin şematik görünüşü, değişim uygulaması sırasında her safhadan diğerine bilgi akışı (feedback) olacak tarzda Şekil 3'deki gibi olacaktır.



ŞEKİL 3: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Değişimin fiilen gerçekleştirilme aşamasında kullanılabilecek bir diğer model yine K. Lewin'in geliştirdiği "Kuvvet – Alan Analizi (Force – Field Analysis)" modelidir. Lewin'e göre sosyal sistemler daima bir denge arayışı içindedir ve belli bir denge noktasında (equilibrium) bu dengeli durumu korumak ister. Değişim bu denge durumunu bozan bir olaydır. Değişim bir yandan sistemi "değişime zorlayan kuvvetler" in; bir yandan da "değişime karşı koyan – direnen kuvvetler" in etkileşimi sonucu ortaya çıkar[9]. Değişim olayına böyle bir bakış açısı, bir bakıma Fizikteki hareket olayını çağrıştırır. Fizikteki "cisimler durma eğilimindedir" ifadesi, hareketi istenen bir cisme, o cismin hareketini önleyen dirençten daha fazla ters yönde kuvvet uygulamak gerektiğini ifade eder. Cismi hareket ettirecek kuvvetin şiddeti, direncin şiddetini yenemezse cisim hareket etmez.

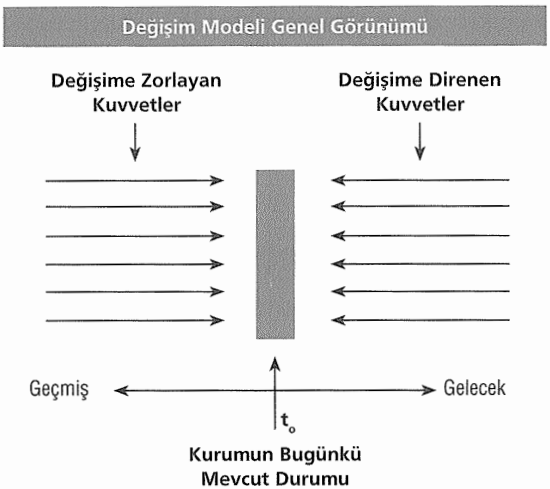
Kuvvet – Alan Analizini şematik Şekil 4'deki gibi gösterebiliriz.



ŞEKİL 4: KUVVET – ALAN ANALİZİ

Bu şekle göre önce değiştirilmek istenen herhangi bir konu ile ilgili olarak değişime zorlayan güçler (yani içsel ve dışsal) nedenler belirlenmeli; daha sonra değişimi önlemeye çalışacak muhtemel direnç kaynakları tahmin edilmelidir. Bundan sonra direnç kaynaklarının şiddetini azaltıcı ve değişime zorlayan kuvvetlerin şiddetini artırıcı önlemlerle arzu edilen yönde değişimin ortaya çıkması sağlanabilecektir. Bu söylediklerimizi daha uygulanabilir hale getirmek için aşağıdaki şekilden yararlanılabilir:

Değiştirilmek istenen herhangi bir konu ile ilgili olarak değişime zorlayan güçler (yani içsel ve dışsal) nedenler belirlenmeli; daha sonra değişimi önlemeye çalışacak muhtemel direnç kaynakları tahmin edilmelidir. Bundan sonra direnç kaynaklarının şiddetini azaltıcı ve değişime zorlayan kuvvetlerin şiddetini artırıcı önlemlerle arzu edilen yönde değişimin ortaya çıkması sağlanabilecektir.



ŞEKİL 5: DEĞİŞİME ETKİ EDEN KUVVETLER

Bu şekle göre, herhangi bir konuda değişim gerçekleştirmek isteyen bir kişi, önce değişim konusu ve değiştirilecek değişkenleri belirledikten sonra:

- Bir konu ile ilgili olarak değişime zorlayan nedenleri (kuvvetleri) mümkün olduğu ölçüde nümerik sonuçlarla tanımlamalı
- Konu ile ilgili olarak değişime direnç şeklinde ortaya çıkabilecek faktörleri – kuvvetleri düşünmeli ve teşhis etmeli

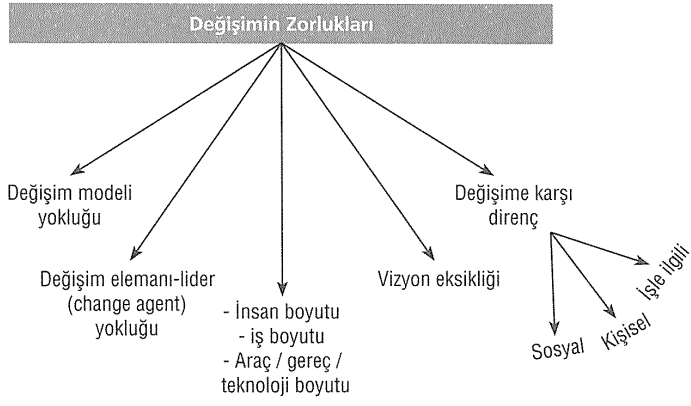
ve bunları yukarıdaki gibi bir tablo üzerine dökmelidir. Daha sonra direnç kaynaklarını zayıflatacak, değişime zorlayan kuvvetleri de artıracak önlemlerle (ikna, iletişim, davranış, özendirme, zorlama, vs) değişimi gerçekleştirmelidir.

Yukarıdaki şekilden çıkarılabilecek bir başka anlam da, kurumların, toplumların yaşamlarında görülebilen ve değişime direnen kuvvetlerin daha şiddetli olması durumunda, mevcut durumun bugünkü düzeyinden daha geriye gidebileceği hususudur. Özellikle toplumsal – sosyal nitelikteki değişim olaylarını yukarıdaki "Kuvvet – Alan Analizi "yardımı ile açıklamak ve anlamak mümkündür.

6. DEĞİŞİMİN ZORLUKLARI VE DEĞİŞİME DİRENÇ

Değişim işinin kolay olmadığı ve değişim çalışmalarının, yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, %70 den fazlasının daha değişimin başlarında sonlandığını veya beklenen sonuçlara ulaşılamadığını göstermesinden anlaşılmaktadır[10]

Değişimi yönetme ve gerçekleştirme olayının zorluklarını, aşağıdaki şekildeki gibi özetlemek mümkündür:



Değişimi zorlaştıran bu hususlar arasında en çok görüleni değişime karşı gösterilen dirençtir.

Değişimi zorlaştıran bu hususlar arasında en çok görüleni değişime karşı gösterilen dirençtir.

İnsanlar neden değişime direnç gösterir? Şüphesiz bu soru herkesin değişime aynı derecede direnç gösterdiği anlamına gelmez. Ancak az veya çok, açık veya kapalı, hemen veya zaman içinde insanların değişime direnç gösterdikleri bilinir. Hatta bazılarına göre değişime direnç bugünün konusu olmayıp, 20 milyon yıl önce yaşamış bir kabile liderinin de problemi olmuştur[11].

Değişime direnç göstermek, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışılandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır.

Değişime direnç göstermek, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışılandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır.

Değişime direnç göstermek, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışılandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır. Değişime direnç daha önce de sözünü ettiğimiz, fizikteki *sürtünme* olayına benzetilebilir. Bir cismi hareket ettirmek için sürtünmeden daha fazla kuvvet uygulamak gerektiği gibi, insanlarla ilgili değişim için de bir nevi kuvvet (zihni, maddi, manevi vs.) uygulamak gerekir.

Bir cismi hareket ettirmek için sürtünmeden daha fazla kuvvet tatbik etmek gerektiği gibi, insanlarla ilgili değişim için de bir nevi kuvvet (zihni, maddi, manevi vs.) tatbik etmek gerekir.

İnsanlar neden değişime direnç gösterir sorusuna üç kademede cevap verilebilir:

- "İş" ile ilgili nedenlerden dolayı
- Kişisel nedenlerden dolayı ve
- Sosyal nedenlerden dolayı

insanlar değişime direnç gösterir.

6.1. "İş" ile ilgili nedenler

Bunlar, kişinin organizasyonda yaptığı iş ve değişim sonucu yapacağı iş ile ilgilidir. Bu nedenden ortaya çıkan direncin kaynakları şunlar olabilir:

- Teknolojik işsizlik korkusu
- İş yükü artışı korkusu
- Teknik bilgi yetersizliği korkusu
- İş / ücret / ödül ilişkisinde değişiklik korkusu
- Değişimi teknik olarak imkânsız görme
- İş koşullarında değişiklik korkusu
- Maliyet yüksekliği

Çalışanların yaptıkları işle ilgili yukarıdaki konulardaki düşünceleri, zaman zaman değişime karşı koymalarına, değişimi arzu etmemelerine ve olumsuz tutum almalarına neden olmaktadır.

Ancak burada "iş" konusu ile ilgili olarak şu hususu belirtmek yararlı olacaktır. Organizasyon bölümünde açıkladığımız gibi, iş (job) çeşitli spesifik ve somut faaliyet ve davranışların bir araya getirilmesi ile oluşan bir organizasyon kavramıdır. Buna göre, görev ve faaliyetler (tasks) bir araya getirilerek iş'ler; işler bir araya getirilerek mevkiler (pozisyonlar); mevkiler bir araya getirilerek departmanlar ve organizasyon yapısı oluşturulur. Bazı yazarlara göre "iş"in bu şekilde ele alınması "endüstriyel toplum"un bir gereğidir. Oysa "endüstri ötesi" topluma veya "bilgi toplumuna" geçildikçe "iş" de nitelik değiştirmektedir. Artık iş'ler yukarıda belirtildiği üzere ayrıntılı faaliyetleri (tasks) içeren ve tarif edilen bir topluluk şeklinde değil, fakat yığışım (cluster) halinde, ana fonksiyon veya genel konular itibariyle belirtilmekte, gerisi işi yapacak kişiye bırakılmaktadır[12].

"Endüstri ötesi" topluma veya "bilgi toplumuna" geçildikçe "iş" de nitelik değiştirmektedir. Artık iş'ler yukarıda belirtildiği üzere ayrıntılı faaliyetleri (tasks) içeren ve tarif edilen bir topluluk şeklinde değil, fakat yığışım (cluster) halinde, ana fonksiyon veya genel konular itibariyle belirtilmekte, gerisi işi yapacak kişiye bırakılmaktadır.

Böyle bir gelişmenin değişim açısından anlamı şudur: Değişim, üst kademenin harekete geçirdiği ve yönlendirdiği bir süreç olmaktan çıkarak, işi kendisi tarif eden, güçlendirilmiş (empowered) ve bir girişimci gibi davranan (intrapreneur) çalışanın kendisine bırakılmaya doğru gitmektedir. Bir yığışım içinde belli bir grup halinde çalışan kişiler kendilerini sürekli değerleyerek grup performansını düşürmemek için değişme zorunluluğunu duyacak ve gerekeni yapacaklardır. Grup içinde değişmeyen bir üye olursa grubu kendisini zorlayacak, belki de dışlayacaktır.

6.2. Kişisel Nedenler

Değişime karşı olumsuz tutum alma, direnme ve karşı koymanın bazı kişisel (psikolojik) nedenleri olarak şunlar belirtilebilir:

- Bilinmeyen korkusu
- Güvenlik ihtiyacı
- Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu
- Değişim hakkında bilgi sahibi olmama
- Başarısız olma endişesi
- Çıkar kaybı
- Yeni "şeyler" öğrenme zorluğu
- Dar görüşlülük
- Daha önceki kişisel tecrübeler

- Kendine güvenmeme
- Yetersiz hale gelme korkusu
- Bilinenin verdiği rahatlığın bozulması
- Organizasyonda oluşturduğu alıştığı **"rahatlık bölgesi"**nden **(comfort zone)** ayrılmak istememek

Bu nedenlerin bazıları birbiri ile ilgili olmakla beraber, ana fikir olarak ağırlık, kişilerin değişim olayı hakkında bilgilerinin olmaması, olayın dışında kalmaları, değişimin kendilerine dayatılması (empoze edilmesi) ve bilinmeyen korkusu üzerinedir. Bu nedenlerden kaynaklanan direnç sadece o kişi ile sınırlı kalmamakta, organizasyondaki diğer kişilere de yayılmaktadır[13].

6.3. Sosyal Nedenle

Çalışanların değişime karşı direnç göstermelerinin bir nedeni de "sosyal" ilişkilerde aranmalıdır.

Organizasyonun formal yapısı ne olursa olsun, departman içi ve departmanlar arası kişilerle geliştirilen informal ilişkiler ayrı bir ilişki ağı meydana getirir. Kişiler içinde yer aldıkları bu ilişkiler ağının özelliklerinden etkilendikleri gibi çoğu kez bu ilişkilerden çok bağımsız olarak hareket edemezler[14]. Bu ilişkilerde değişime karşı bir direnç kaynağı olabilecek başlıca nedenler olarak şunlar belirtilebilir:

- Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar
- Değişimi öneren / uygulayanlara (değişim elemanları = change agents) karşı olumsuz tutum ve güvensizlik
- Yakın çevresinin, grubunun değişime karşı olumsuz tutumu
- Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu
- Değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kaldığı inancı
- Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama
- Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması

PARADİGMA

TAMER KOÇEL

DEĞİŞMEK Mİ ZOR, DEĞİŞMEMEK Mİ?*

Bir toplantıda, yöneticilerin biri sormuştu: "Değişim değişim diyorsunuz, peki benim değişmem için günlük işimde neler yapmam lazım, ne yaparsam kişi olarak değişmiş olurum?" Bu soru, organizasyonlardaki değişimin ancak çalışanların değişmesi ile mümkün olması nedeniyle son derece önemli bir konuya işaret ediyordu. İşletmeler iç ve dış nedenlerle iş yapma usullerini, teknolojilerini, organizasyon yapılarını, ürettikleri mal ve hizmetlerini, müşterilere bakış açılarını, yönetim tarzlarını, kısaca tüm işletme kültürünü değiştirmek isteyebilirler. Ancak bütün bunlar, işletme çalışanlarının değişmesi ile mümkün olacaktır. O halde çalışanlar ne yapmalıdır ki veya nelerini değiştirmelidirler ki işletmelerde değişim gerçekleşebilsin?

Değişim konusu tartışılırken, üzerinde fazla durulmayan veya nasıl olsa anlaşılmıştır diye ele alınmayan bir konu, yukarıdaki soruda ifadesini bulan, kişiler için değişimin ne anlama geldiği, kişinin nelerini değiştirirse değişmiş sayılacağı veya değişime ayak uyduracağı hususlarıdır. Bu nedenle, kişisel düzeyde, değişimin neyi ifade ettiği üzerinde durmakta yarar olacaktır.

İş hayatında değişimin, kişiler için ifade ettiği en önemli husus, kişinin sürekli olarak, değişen şartlara uyabilmesi; en azından kendisini değiştirmeye hazır halde tutması gerektiğidir. Bunun anlamı, kişinin bazı yeni "şeyler" öğrenmesi ve "bildiği ve yaptığı bazı şeylerden" vazgeçmeye hazır olması, kendisini psikolojik olarak değişime hazırlanmasıdır.

Çalışan kişi açısından bakıldığında, kişinin değiştirmesi gereken ilk ve en önemli şey, çalışma yaşamında kendisini etkileyen faktörlere karşı tutumudur. Tutum, bilindiği üzere, herhangi bir olaya veya kişiye karşı önceden alınan tavrı ifade etmektir. Tutum bir anlamda öğrenilmiş bir davranıştır. Kişi önce çeşitli faktörlere karşı tutumunu değiştirmelidir. Bu faktörlerin başında da değişim olayının kendisi gelmektedir. Bu konuda verilebilecek bir diğer örnek müşteriler ile ilgilidir. Eskiden müşteri, işletmenin mal veya hizmetlerini satın alan bir dış unsur olarak görülürken, bugün artık işletmeye hayatiyet veren, çalışanların ücretlerini ödeyen, ihtiyaçlarını kendisi söylemeden karşılanması gereken, işletme içi tüm sistem ve prosedürlerin kendisine göre tarif edildiği bir faktör olarak görülmektedir. Dolayısıyla tüm çalışanların müşteriye karşı tutumu böyle olmalıdır.

Değişimin kişi açısından ikinci anlamı, kişinin yaptığı işe bakış açısıdır. Kişinin değişmiş sayılması için işine bakış açısının, yani işine yaklaşımının değişmesi gerekir. Günümüzde, her türlü işletmede olmasa bile, işletmelerdeki yönetimle ilgili işlerin çoğu, "bilgi ağırlıklı" iş haline gelmektedir. Yani iş, daha önce tarif edilmemiş belli hareket, görev veya sorumlulukların yerine getirildiği bir davranışlar topluluğu olmaktan çıkmaktadır. Bilinen ifadesi ile organizasyonun bir kutular (mevkiler) topluluğu olarak görülmesi anlayışı değişmektedir. Bilgi bazlı işlerin temel özelliği, tarif edilen görevleri tekrarlamak değil, fakat müşteriye daha kaliteli hizmet sunabilmek için sürekli olarak neyi nasıl araştırmak gerektiğini araştırmak, bunun için çapraz takım (cross - functional) çalışması yapmak, fikir üretmek, paylaşmak, organizasyondaki herkesle her yönde iletişim kurmaktır. Böyle bir iş anlayışı, şüphesiz çok kişinin alıştığı "iş tarifi" anlayışı ile çelişmektedir. Yöneticilerin tarif edilen işleri çok iyi yaparak performans gösterdiği halde batan pek çok işletme vardır.

Değişimin kişisel düzeyde ifade ettiği bir diğer anlam, kişinin işi ile ilgili en son teknik bilgiye sahip olması ve bunu kullanabilecek yeteneklerini geliştirmesidir. Eğer kişi yaptığı iş ile ilgili olarak en son bilgi ve teknolojiyi izliyor ve kullanmaya çalışıyorsa, değişime ayak uydurmuş demektir. Bunun için sürekli olarak gelişmeleri izlemesi, kendi işine ve işletmesine getirmeye

çalışması gerekir. Bu bir anlamda, kişilerin sürekli olarak yaptıkları işi sorgulamaları, nasıl daha kaliteli, ucuz ve çabuk yapılabileceğini araştırmaları; sürekli olarak kendilerini yenilemeleri demektir.

Değişimin kişi açısından bir diğer anlamı, iş yerinde veya iş dışındaki yaşamda değişen şartlara uymaya çalışmak yanında, fiilen aktif olarak şartları değiştirmek olarak ele alınabilir. Değişime karşı olumlu bir tutum ve yüksek bir motivasyon isteyen böyle bir uygulama ile kişiler (veya işletmeler), başkaları için, izlenmesi gereken modeller yaratmaktadırlar. Değişim ile ilgili tartışmalarda genellikle vurgulanan, işletmelerin veya çalışanların değişime uymaları, intibak etmeleri veya direnmemeleridir. Oysa değişimin daha çarpıcı yönü, çalışanların veya işletmelerin, başka kişilerin veya endüstri dalındaki diğer işletmelerin uymak zorunda kalacağı değişimler ortaya çıkarmalarıdır. Değişim yapmanın güç olan şekli budur. Liderlik burada ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, eğer alıştıklarınızdan vazgeçmek zor geliyorsa; yeni bilgi, yetenek, tutum, motivasyon ve davranış öğrenmek ve kazanmak konusunda isteksiz iseniz; hâlihazırda yaptığınız işin veya yapma usulünüzün alternatifi olmadığını düşünüyorsanız; işyerinizde sizi doğrudan veya dolaylı etkileyen değişikliklerden rahatsızlık duyuyorsanız veya bunlara en azından şüphe ile ve olumsuz bir tutumla bakıyorsanız; işinizle ilgili en son bilgi ve teknolojilerin neler olduğunu bilmiyorsanız veya kullanılması için karar vericileri zorlamıyorsanız; bugün yaptığınızdan rahatsızlık duyup daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk yapma usullerini araştırıp fikir üretip paylaşmıyorsanız; kısa bir süre içinde işsiz kalabileceğinizi söylemek kehanet sayılmamalıdır. Çünkü bugünün rekabet ortamında birileri çıkıp, sizin yapamadıklarınızı veya yapmak istemediklerinizi yapacaktır.

(*) AD BUSINESS, Kasım 1998

6.4. Değişime Direnç Ölçeği / Doğrultusu

Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bunu tam olarak gösterebilmek için bir çeşit değişime direnç ölçeğinden yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde değişime istekli olma ve tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek organizasyondan ayrılma diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında;

- kabul alanı
- kayıtsızlık alanı
- pasif direnç alanı ve
- aktif direnç alanı

olmak üzere dört alan belirlenmiştir. Her alan kendi içinde değişik tutum ve davranışları içermektedir. Bu ölçeği Şekil 6'daki gibi gösterebiliriz[15].



ŞEKİL 6: DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİ / DOĞRULTUSU

6.5. Değişime Direncin Olumlu Yönleri

Değişime direnç ile ilgili olarak yukarıda belirttiklerimiz, "direnç" olayının daima "olumsuz" bir olay olarak görülmesi şeklinde algılanabilir. Ancak bu doğru değildir. Değişime direnç gösterilmesi, bir başka açıdan olumlu ve yararlı olarak da görülebilir. Başka bir deyişle "direnç", bir anlamda değişime konu olan tarafın (kişi veya grup) verdiği bir feedback olarak algılanıp, bunun muhtemel yanlışlıkları düzeltmede kullanılması, direncin olumlu yönü olarak görülmelidir. Bu anlamda, direnç olayının "olumlu" etkileri şu alanlarda görülebilir[16].

Değişime direnç gösterilmesi, bir başka açıdan olumlu ve yararlı olarak da görülebilir. Başka bir deyişle "direnç", bir anlamda değişime konu olan tarafın (kişi veya grup) verdiği bir feedback olarak algılanıp, bunun muhtemel yanlışlıkları düzetmede kullanılması, direncin olumlu yönü olarak görülmelidir.

Değişime direnç:

- Değişiklik önerilerini yeniden gözden geçirmeye yöneltir
- Değişim sırasında veya sonrasında problem olabilecek konuları önceden teşhise yarar
- Değişimi gerçekleştirmek için daha etkin iletişim sistemi kurmaya zorlar
- Ciddi sorunlar çıkmadan önce önlem almaya imkân sağlar
- Önerilerin uygunluğunu irdelemeye (hatta sorgulamaya) sevk eder
- Ek bilgi ve ek seçenek aramaya sevk eder
- Değişim öncesi değişime uygun kültür oluşturmaya sevkedir.

Değişim çabalarına gösterilen direnç karşısında, değişim yöneticilerinin, genellikle iki strateji izledikleri belirtilmektedir. Birincisi değişim faaliyetlerini daha şiddetli "değişime zorlayan kuvvet" uygulayarak gerçekleştirmeye çalışmak şeklindeki "aksiyon" stratejisi; ikincisi ise gösterilen direncin nedenlerini anlamaya çalışarak tüm değişim programını irdelemek, varsa gerekli değişiklikleri yapmak ve değişime konu olan çalışanlarla iletişimi daha da arttırmak şeklinde özetlenebilecek "yeniden düşünme" stratejisidir[17]. Değişim yöneticisinin hangi stratejiyi izleyeceği, büyük ölçüde yöneticilik anlayış ve tarzına bağlı olacaktır.

7. DEĞİŞİME DİRENCİN ORTADAN KALDIRILMASI

Değişime karşı direncin hafifletilmesi veya ortadan kaldırılması için değişim elemanlarının (change agents) izleyebileceği yollar neler olabilir? Bunları, herhangi bir önem sırası gözetmeksizin, aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür[18].

- ***Katılım:*** Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhasına katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir.
- ***İletişim ve Eğitim:*** Organizasyonlarda karşılaşılan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim, değişime hazırlamak için verilecek eğitim bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir.
- ***Pazarlık:*** Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder. Bir anlamda "taviz" esasını ifade eden bu seçenekte, üzerinde ortak anlayışa varılan konularda direnç ortadan kaldırılmış olacaktır.
- ***Açık veya Kapalı Zor Kullanma:*** Bu direnci ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direnç göstermesini önleyecek şekilde zor kullanma, yaptırım uygulama, tehdit etme ve şantaj yapmayı kapsar. Bu yolun, kısa vadede başarılı olabileceği düşünülürse de, uzun dönemde başarılı olması tartışılır.
- ***Manipülasyon ve Kooptasyon:*** Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade

eder. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir.

- ***Ortam yaratma, değişim amacı doğrultusundaki faaliyetleri destekleme:*** Burada esas olan çalışanların düşündüklerini serbestçe dile getirebilecekleri bir çalışma ortamı yaratarak, değişim yöneticisinin çalışanların değişimin amaçları doğrultusundaki davranış ve faaliyetlerini desteklemesi, ödüllendirmesidir.
- ***Başarılı örnekleri inceleme, paylaşma:*** Kültürel özellikleri itibarıyla bazı çalışanlar, değişimin amaçladığı yeni durumların örneklerini gördükleri veya gösterildiği zaman, değişime karşı olan dirençlerini hafifletebilmektedir. İş hayatında sık kullanılan yurt içi ve dışı inceleme gezileri, toplantılar, en-iyi-örnek (best practice) çalışmaları, fuarlar, değişim konularının özelliklerine bağlı olarak, değişime karşı olan direnci, en azından olumsuz tutumu, hafifletme amacı ile kullanılabilir.
- ***Çalışanları değiştirme veya örgüt birimlerinin yapı ve ilişkilerini değiştirme yapısını değiştirme:*** Bu yol, esasında, direnci ortadan kaldırmak içim güç kullanmanın bir başka şeklidir. Değişime direnç gösteren çalışanlar, değişimden etkilenmeyecek birimlere nakledilir, direnç gösteren örgüt birimlerinin yapıları veya bağlı oldukları birimle ilişkileri değiştirilerek tamamen başka birimlerin bünyesine alınabilirler. Burada yapılmak istenen kişileri veya örgüt birimleri ilişkilerini değiştirerek değişimi gerçekleştirecek faaliyetleri uygulayabilmektir.
- ***Kurumu etkileyen iç/dış gelişmelerle ilgili bilgi paylaşımı:*** Bu yol, yukarıda sözü edilen "iletişim ve eğitim" alternatifinin bir başka şeklidir. Buradaki ana fikir, özellikle değişime konu olacak alanlarda veya birimlerde çalışanların, değişimin neden gerekli olduğunu gösterecek düşünce, gelişme ve olaylardan tam olarak haberdar olmalarını, değişme olmazsa nelerin kaybedilmiş olacağını görebilmeleri, bu suretle değişim kararının alınmasına olumlu bakmalarını sağlamayı amaçlamaktadır.

Ekonomik alanda küresel rekabet artarak devam ettikçe, örgütsel ve kişisel düzeylerde hemen her şey şekil ve içerik olarak sürekli değişmekte, eski uygulamaların yerini tamamen yeni teknikler almaktadır. Bu durum, bir bakıma, bazıları için rahatsız edici, "acı veren" bir olaydır. Beklediğini bulamama, eski ilişkilerinin bozulması, yetersiz kalma, prestij ve çıkar kaybı, özgüven duygusunu yitirme, kendini güvensiz ve çaresiz hissetme, stres altında kalma, bıkkınlık, sürekli kendini yenileme zorunluluğu kişisel düzeyde duyulan ve hissedilen değişim acılarıdır

Şüphesiz, değişim projelerinin uygulanmasında, bu yollardan birkaçı aynı anda birlikte de izlenebilir.

Böylece buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamalarla organizasyonlarda değişim olayı ve yönetimi ile ilgili başlıca konuları ana hatları ile ele almış bulunuyoruz. Son olarak belirtmek istediğimiz şudur: Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, tüm dünyada günlük yaşamın her alanını gittikçe artan oranda etkilemeye devam ettikçe, ekonomik alanda küresel rekabet artarak devam ettikçe, örgütsel ve kişisel düzeylerde hemen her şey şekil ve içerik olarak sürekli değişmekte, eski uygulamaların yerini tamamen yeni teknikler almaktadır. Bu durum, bir bakıma, bazıları için rahatsız edici, "acı veren" bir olaydır. Beklediğini bulamama, eski ilişkilerinin bozulması, yetersiz kalma, prestij ve çıkar kaybı, özgüven duygusunu yitirme, kendini güvensiz ve çaresiz hissetme, stres altında kalma, bıkkınlık, sürekli kendini yenileme zorunluluğu kişisel düzeyde duyulan ve hissedilen değişim acılarıdır[19]. Ancak her değişimin böyle olma zorunluluğu yoktur. Değişim bir yaşam tarzı haline geldiği sürece verdiği rahatsızlık hissi nispi olarak azalacak, çalışanlara ve organizasyonlara yeni ufuklar açacaktır.

Küresel rekabet ortamı, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler işletmeleri ve bireyleri sürekli değişmeye zorlamaktadır. Rekabet ortamında, sebebi ne olursa olsun, değişim günlük yaşamın bir gerçeği haline gelmiştir. İşletmeler kendilerini ne kadar rahat ve emin hissederlerse etsinler, ne kadar direnç gösterirlerse göstersinler, değişim kaçınılmazdır ve küresel rekabet işletmeleri değişime zorlayacaktır. Bu konuyu Türkçemizdeki şu deyişle bitirelim: "Zor, oyunu bozar". Pazardaki değişime zorlayıcılık işletmelerin alıştıkları ve bildikleri iş yapma oyununu bir gün bozacaktır. Buna hazırlıklı olmak basiretli yönetimin işidir. Bu konuda, dünyada ve ülkemizde, bir zamanlar çok başarılı ve karlı olduğu halde pazarda ve dış çevredeki değişmelere uyamadığı için "oyun alanını terk etmek zorunda kalan", "sahip değiştiren ve bugün sadece isimleri kalmış işletmeleri hatırlamak, öğretici bir ders olarak düşünülmelidir.

8. DEĞİŞİM PROGRAMLARI NEDEN BAŞARISIZ OLUYOR

İşletmeler yukarıda sözü edilen işletme dışı ve içi çeşitli gelişmelerin sonucu olarak, teknik konulardan çalışanlara ilişkin davranışlara ve işletmenin strateji ve politikalarına kadar pek çok alanda planlı değişim programları uygulamaktadır. Burada önemli olan, daha önce de vurguladığımız gibi, Drucker'ın deyimi ile olay "...her organizasyonun yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi..." olayıdır.. Yani işletme çalışanları değişimi çalışma yaşamının vazgeçilmezi olarak görüp benimsemesi, kendi işleri ile ilgili değişiklik önerileri geliştirmesi ile organizasyonun değişim yeteneğinin oluşmasıdır esas olan. Zaman zaman dışarıdan ve özellikle üst kademenin zorlaması ile uygulanan değişim programların her zaman arzu edilen sonuçları vermediği ve özellikle "dönüşümcü değişim programları"nın %70 inin beklenen sonuçları vermediği ifade edilmişti[20].

Değişim programlarının neden başarısız oldukları konusunda yapılan araştırmaların sonuçlarına bakmadan önce, adeta bir ilke olarak şunu belirtmek gerekecektir: "Organizasyonlar değişmez, değişen insanlardır (çalışanlardır)"[21]. Değişim ne kadar büyük, köklü, teknolojik veya davranışsal olursa olsun, farklılıkları düşünen, uygulayan ve sonucun başarısını belirleyen yine insanlar (çalışanlar) dır.

Programların başarısızlık nedenleri arasında sayılanlar arasından şunlar belirtilebilir:

* zamanında yapılmayan, geciken programların şüpheyle karşılanması
* organizasyonun neden değişim yapmaya çalıştığı ile ilgili net bir stratejisi olmaması
* değişim programının gereksiz abartılarla ve hedeflerle başlatılması
* çalışanların programın gerekliliği ve içeriği konusunda bilgi sahibi olmamaları
* değişime direnç konusunda proaktif yaklaşımların (muhtemel direnç nedenleri. Bunların nasıl giderileceği gibi) olmaması
* değişimin sadece rasyonel ve teknik boyutlarının vurgulanması, insan özellikleri ve duygusal boyutunun ihmal edilmesi
* değişimi gerçekleştirmeye çalışanlar ile değişimi istenenler arasındaki iletişim yetersizliği
* değişim programı hazırlanırken mevcut örgüt kültürünün özelliklerinin göz ardı edilmesi
* formal organizasyon yanında oluşan informal organizasyonun farkında olmamak
* yapı ve sistemlerle ilgili değişmelere ağırlık verilirken davranışsal değişimlerin ihmal edilmesi
* sadece uzun vadeli sonuçların vurgulanması, kısa vadeli başarılı sonuçların vurgulanmaması
* değişim faaliyetlerinin liderliğinin olmaması, herkesin liderlik yapması

9. DEĞİŞİME TİPİK TEPKİLER

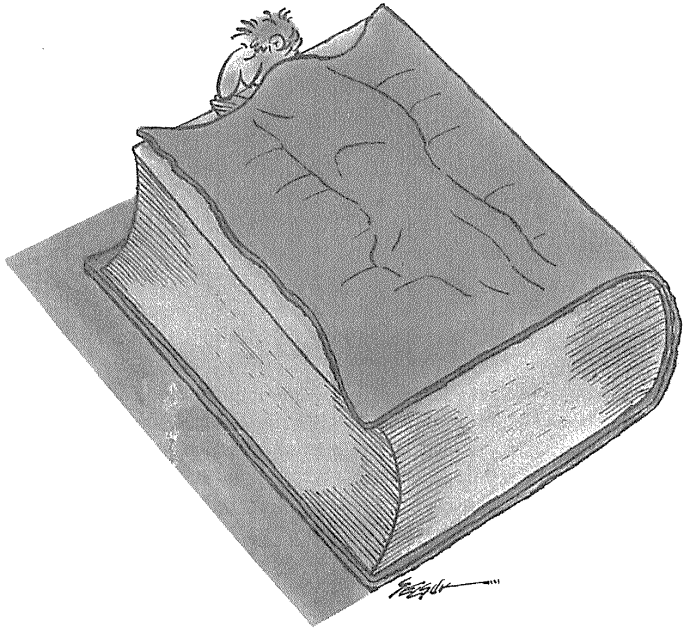
Değişim veya değişme söz konusu olduğunda, konunun en çok ilgi çeken yönü insanların değişime karşı olumsuz tutumları ve bunun nedenleri olmaktadır. Kitabımızda değişim konusuna son vermeden önce, organizasyonlarda değişim yapmak, yeni fikirleri denemek hatta değişim ihtiyaçlarını dile

getirmek söz konusu olduğunda, olumsuz tepki gösterenlerin kullandıkları çeşitli ifade ve tutumların, değişik kaynaklardan toplanmış bir listesini vermek, hem değişim konusunu kapatmak hem de kitabımızın son bölümü ve kitabın da sonu olması açısından ilginç ve yararlı olacaktır. Çünkü "yöneticilik mevcut durumu sorunsuz devam ettirmeye çalışmaktan çok, işletmeyi geliştirecek ve dış çevrede ortaya çıkan gelişmelere uyumlu hale getirmek için değişim yapmak işidir." Aşağıdaki listeye bu kitabın okuyucuları da deneyimlerine dayanarak ilave yapabilirler. Tipik ifadeler:

* Bütçemizde kaynak ve gerekli ödenek yok
* Bu bizim işletmemiz (veya bölümümüz) için geçerli değil
* Biz bunu zaten yapıyoruz
* Bunun daha önce de denemiştik
* Çok köklü bir değişim, iyi düşünmek lazım
* Zamanımız yok
* Maliyeti çok yüksek
* Uygulayıcılar için pratik değil
* Herkesi kendimize güldürmeyelim
* Biz böyle bir değişiklik için küçüğüz
* Mevcut sistem tamamen bir yana atılacak
* Sendikayı buna razı edemeyiz
* Daha önce böyle bir şeyi hiç yapmadık
* Henüz zamanı değil
* Bizim sorunumuz bu değil ki
* Ne gereği var, her şey iyi gidiyor
* Henüz hazır değiliz
* Eski köye yeni adet mi
* Yönetim Kurulu katiyen kabul etmez
* Şimdiye kadar bu olmadan da yaptık
* Bir süre için erteleyelim
* Daha önce başkaları denedi mi acaba
* Bu bizim misyon, vizyon ve politikamıza aykırı olur
* Hayal ile vakit kaybetmesek daha iyi olur
* Bu konuyu iyice inceleyecek bir komisyon kuralım
* Biz de buna benzer bir şeyi zaten düşünüyorduk
* Bunu personelimize anlatmak çok zor olur
* Ortam böyle bir işe uygun değil
* Maceraya girmeyelim
* Deneyelim ama sonuç alacağımız şüpheli
* İşlerimizi bozup içinden çıkılmaz hale getirmeyelim
* Riskli bir iş, başarısızlığı kim üstlenecek

DİPNOTLAR

1) Peter F. DRUCKER; "**The New Society of Organizations**"; Harvard Business Review, September – October, 1992, s. 97.
2) Tom PETERS; **Thriving On Chaos**, Harper and Row, New York, 1987, s. 561.
3) Roman ALDAG and Timothy STEARNS; **Management**, South Western, Cincinnati; 1987, s. 387.
4) Robert KREITNER and Angelo KINICKI; **Organizational Behavior**, 3rd Edition, Irwin, Chicago; 1995, s. 324.
5) Paul STREBEL; "**Why Do Employees Resist Change**?", Harvard Business Review, May-June 1996, s. 87.
6) Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL; **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 111, 1996, s. 440.
7) R. KREITNER and A. KINICKI; aynı eser, s. 568.
8) R. ALDAG and T. STEARNS; aynı eser, s. 391.
9) Kurt LEWIN; **Field Theory in Social Science**, Harper and Row, 1951, zikreden Robert COFFEY ve diğerleri, aynı eser, s. 549.
10) Jaap J. BOONSTRA; **Dynamics of Organizational Change and Learning**, John Wiley and Sons, N.J., 2004 s.1 veya (http://site.ebrary.com/kultur/Doc?id= 1011397&ppg=23)
11) Lanny BLAKE; "**Reducing Employees, Resistance to Change**", Personnel Journal, September 1992, s. 72.
12) Kenneth BROUSSEAU, M. DRIVER, K. ENEROTH and R. LARSSON; "**Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals**"; Academy of Management Executive, 1996, Vol: 10, No. 4, s. 53.
13) L. BLAKE; aynı eser, s. 75.
14) David KRACKHARDT and Jeffrey HANSON; "**Informal Networks: The Company Behind the Chart**"; Harvard Business Review; July - August 1993, s. 104 – 105.
15) R. KREITNER and A. KINICKI; aynı eser, s. 571.
16) Yaşar SUCU; "**Değişim Yönetiminde Değişime Direnç Her Zaman Yararsız Değildir**", 3. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyomu İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 27, Nisan 2003, İstanbul, s. 41 - 42.
17) Andrew H. VAN de VEN and Kangyong SUN, "**Breakdowns in Implementing Models of Organization Change**", Academy of Management Perspectives; August 2011, s.58
18) Robert COFFEY ve diğerleri; aynı eser, s. 551.
19) Stephen COVEY; "**The Roles of the Leader in the New Paradigm**", **The Leader of the Future** (Ed: F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITH and R. BECKHARD) içinde, Jossey - Bass Pub., San Fransisco, 1996, s. 155.
20) Gary HAMEL and Michele ZANINI; "**Build a change platform, not a change program**", http://www. mckinsey.com/business/functions/organization/our-insigths/build-a-change-platform-not-a-change-program
21) Torben RICK; "**Top 20+ Common Mistakes in Leading Transformational Change**", Change Management, June 12, 2012; https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/top-20-change-management-mistakes-to-avoid



GENEL SONUÇ / SON SÖZ

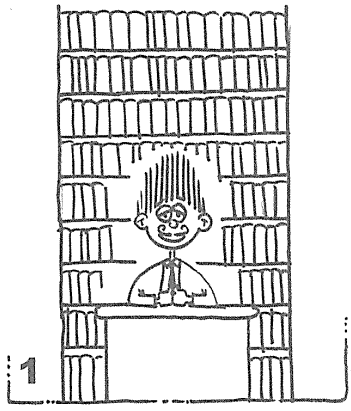
İşletme yönetimi ve organizasyonu ile ilgili temel bilgi birikimi ve uygulamadaki işletme yöneticileri açısından önemli saydığımız başlıca konuları kısaca incelediğimiz kitabımızın "son sözü" olarak belirtmek istediklerimiz şunlardır:

- 1980'li yıllardan sonra, gerek toplumsal yaşamda işletmelerin yeri, gerek işletmelerin yönetimi ve organizasyon konularında çok hızlı ve büyük değişiklikler meydana gelmiştir.
- Bu değişikliklerin temelinde büyük ölçüde iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler yatmaktadır. Toplumsal yaşamı her yönü ile etkileyen ve değiştiren bu teknolojilerin yönetim ve organizasyon uygulamaları üzerindeki etkileri çok büyük olmuştur.
- Bu teknolojilerin şekillendirdiği "bilgi toplumu"nda, bilgi üretiminin ve bu yeni bilgiye dayalı üretimin katma değeri, fiziksel mal üretiminden çok fazla olmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak bilgi üretmeyi esas alan işletmelerin yönetim ve organizasyon kavram ve teknikleri fiziksel üretim yapan sanayi işletmelerinin yönetim ve organizasyon kavram ve tekniklerinden farklılaşmıştır.
- Dolayısıyla gelişmiş ülkelerde genel eğilim, işletmelerin, rutin imalat ve fiziksel üretim işlerini "gelişmekte olan ülkeler" işletmelerine devretmeleri, kendilerinin ya sadece ürettikleri bilgiyi satmaları veya iletişim ve bilgi işleme teknolojileri yardımı ile bilgiyi kullanarak, fiziksel üretimlerini gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelere yaptırmaları şeklinde olmuştur.
- Böylece önce bilginin sonra "sermaye"nin ülkeler arasında serbestçe dolaşımı, engellerin ortadan kalkması ile küreselleşme, tüm işletmeleri ve ülkeleri etkileyen bir dünya düzeni haline gelmiştir. Bu şekilde ülkelerin ve toplumların pek çok açıdan birbirine bağlı hale geldiği bir dünya ekonomik düzeni ortaya çıkmıştır.
- Bu düzen içinde yer alan sayısız hammadde satıcıları, üreticiler, tüketicilerden oluşan "dünya piyasası"nda rekabet artmış ve küresel bir nitelik kazanmıştır.
- Bu rekabet düzeni değişik ülkelerdeki işletmeleri birleştiren "tedarik zincirleri", "stratejik birliktelikler", "ortak girişimler", "şirket evlilikleri(birleşmeler, satınalmalar)" ve doğal olarak "sahiplik değiştirmeler"in sayısını arttırmıştır.
- Bilginin ve sermayenin (sıcak para) ülkeler arasındaki serbest dolaşımı ve ülkelerin hemen her ekonomik sektörünün uluslararası rekabete açılmasıyla, ulusal işletmeler kendilerini uluslararası işletmelerle rekabet etmek durumunda bırakmıştır.
- Küresel rekabetin kazandığı bu boyut, ulusal işletmelerde "örgüt kültürü"nü değiştirmeye başlamış ve işletme yönetimi ve organizasyonu konuları çok daha stratejik ve kritik bir önem kazanmıştır.
- Bu gelişmeler ve artan karşılıklı bağlılık her ülkede işletme yönetiminin şeffaf olması zorunluluğunu çıkarmış ve Kurumsal Yönetim (Yönetişim) ilkeleri geliştirilmiştir. Öte yandan bu karşılıklı bağlılık, ilişkiler ağı içinde önemli rol oynayan bir ülkedeki krizin hızla diğer ülkelere yayılmasını da hızlandırmıştır.
- Bir diğer önemli gelişme olarak, bilimsel bilgiyi üreten ve teknolojiyi geliştirenin organizasyonlar değil, fakat bu organizasyonlardaki bireyler olduğu dikkate alınırsa, işletmelerdeki insan unsuru yeni bir önem ve boyut kazanmıştır. Bunun sonucu olarak bilimsel bilgi ve teknoloji üretiminin temeli olan, "merak (curiosity), yenilik, inovasyon, değişim ve yeterli eğitimsel donanıma sahip personelin önemi artmıştır.
- Böylece bir yandan işletmelerde yapılan işlerin niteliğindeki değişmeler, bir yandan personel yapısındaki değişiklikler işletme yönetimi ve organizasyon metot ve yapılarını da değişime zorlamıştır.

- Bu gelişmeler sonucu, Harold Leavitt'in deyimi ile **örgütsel ve rasyonel değişim volkanı harekete geçmiştir**[1]. Bu durum değişimin geçici ve arızi olmadığı, kalıcı ve sürekli olduğu anlayışının kabulünü yaygınlaştırmıştır. Esasında her nesil (generation), kendi yaşam kesiti içindeki değişmeleri görmüş; bir kısmı buna uymaya çalışırken bir kısmı bunun geçici olduğunu düşünmüştür. Oysa şimdi ortaya çıkan değişmelerin boyutu belki bir neslin "hazmedebileceğinden" çok daha fazla ve köklü görünmektedir.
- İletişim ve bilgi işleme teknolojilerinin, herhangi bir "bilgi"yi dünyanın her yerine ve organizasyonlardaki her kademeye anında açık ve kullanılabilir hale getirmesi ve her istenilen zamanda hazır bulundurması sonucu işletmelerde:
  - Bu yeni bilgi ve teknolojinin en kısa sürede öğrenilmesi
  - Rekabet avantajı elde etmek için hızlı reaksiyon göstermek (quick response)
  - Yaratıcılık, ar-ge, yenilikçilik ve inovasyonla küresel rekabette avantaj sağlamak
  - Müşteri ihtiyaçlarına uyarlanmış kaliteli üretim
  - Öz yeteneğe (core competence) dayalı yalın bir yapı içinde, düşük maliyetle mal/hizmet üretebilmek
  - Müşteri ihtiyaç ve sorunlarına çözüm ortağı olmak
  - Bu duruma uygun bir insan kaynakları yapısı oluşturmak önem kazanmıştır.
- Sonuç olarak, bütün bu değişim, gelişim ve dönüşümler organizasyonların yapısını ve kullanılan yönetim tekniklerini de değişmiştir. Bu değişim içinde insan unsuru kritik önem taşıyan bir rekabet aracı haline gelmiştir. Dolayısıyla insan unsuru ile ilgili tüm örgüt içi davranışsal yönetim süreçlerinin önemi artmış, kısacası yönetimin sanat yönü daha zor hale gelmiştir, denilebilir. Çünkü üretilmiş bilgiye, mevcut teknolojilere ve parasal sermayeye bilişim ve iletişim teknolojileri yardımı ile hemen ve kolaylıkla ulaşılabilir. Önemli olan bunu gerçekleştirebilecek, girişimci ve girişimci ruhlu personel yapısı oluşturmak, yeni bilgi üretebilecek düzeni kurabilmek, bu yeni küresel rekabet koşullarında sürdürülebilir sonuçlar üretebilecek işletmelerin sayısının artmasıdır. Bu da ancak küresel rekabet koşullarını bilen, değişime açık, yaratıcılıklarının önü açılmış bir insan kaynağı ile beraberce çalışan ve liderlik yapan yöneticilerle mümkün olacaktır.
- **Son söz: Bireysel ve toplumsal refahın kaynağı olan işletmelerin sayısı artmalı, işletmeler başarılı olmalı ve yaşamalıdır. Bunları sağlayacak olan da başarılı yöneticilerdir.**

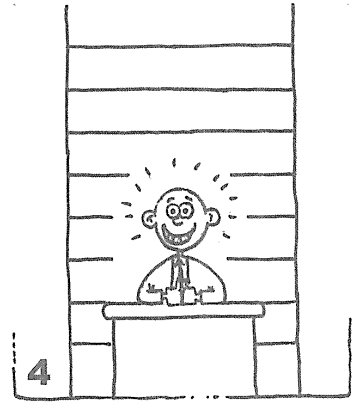
---

1 Harold Leavitt; **"Technology and Organizations: Where's the Off Button"**, California Management Review, Vol. 44, No. 2 Winter 2002, s. 126.


1


2


3


4

KAYNAKLAR

KİTAP

– A –

ADAIR, John; **Kışkırtıcı Liderlik**; ALTEO yayını, 2005

ADLER, Nancy; **International Dimension of Organizational Behavior**, Irwin, 1994.

ALDAG, Roman and Timothy STEARNS; **Management**, South Western, Cincinnati, 1987.

APPLEY, Lawrence A.; **The Management Evolution**, American Management Association, New York, 1963.

ARGYRIS, Chris; **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness**, Tavistock Publications, London, 1962.

ARGYRIS, Chris; **Flawed Advice and the Management Trap**; Oxford Univ. Press, 2000.

ARGYRIS, Chris; **Personality and Organization**, Harper and Row Publishers, 1957.

ATHOS, Anthony and Robert COFFEY; **Behavior in Organizations: A Multidimensional View**, Prentice Hall, 1968.

ATİLLA, Andaç; **ISO 9001 Yorumu ve Uygulama Örnekleri**, Çağlayan Kitabevi, 1996.

AWAD, Elias M.; **Systems Analysis and Design**, R. D. Irwin, 1979.

AYCAN, Zeynep, Mehmet ESKİN, Serap YAVUZ; Hayat Dengesi:İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı; Sistem yayıncılık;İstanbul, 2007

AYSAN, Mustafa; **Maliyetler ve İşletme Kararları**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No. 27, İstanbul, 1974.

– B –

BACHRACH, Peter and Morton BARATZ; **Power and Poverty: Theory and Practice**, Oxford University Press, London, 1970.

BARANSEL, Atilla; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü. İşletme Fak ültesi Yayını, No. 101, İstanbul, 1979.

BAŞ, Türker, Ulun AKTURAN; **Nitel Araştırma Yöntemleri,** Seçkin Yayınevi, Ankara, 2008.

BATUHAN, Hüseyin; **Bilim ve Şarlatanlık,** Yapı Kredi Yayınları, 1996.

BAUMGARTNER, John; **Project Management**, R. D. IRWIN, 1963.

BAYKAL, Besim; **Günümüzde Yönetim**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No. 21, İstanbul, 1974.

BAYKAL, Besim; **Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler**, İstanbul, 1981.

BAYSAL, Can; **Çalışma Yaşamında İnsan**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 225, İstanbul 1993.

BEACH, Dale S.; **Personnel: The Management of People at Work**, 2nd Ed., The Macmillan Co., London, 1970.

BERBER, Aykut; **Klasik Yönetim Düşüncesi,** ALFA Basım Yayım Ltd. Şti., İstanbul, 2013, s. 231-232.

BLACK, James M.; **How to Grow in Management**, Prentice - Hall, 1957.

BOBBITT Jr., Randolph, R. BREINHOLT, R. DOKTOR, J. MCNAUL; **Organizational Behavior: Understanding and Prediction**, Prentice-Hal, 1974.

BOONSTRA, Jaap J.; **Dynamics of Organizational Change and Learning**, John Wiley and Sons, N.J., 2004

BOUQUET, Olivier; Sultanın Paşaları, (Çev: Devrim Çetinkasap), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008

BROUSSEAU, Kenneth, M. DRIVER, K. ENEROTH and R. LARSSON; **"Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals";** Academy of Management Executive, 1996, Vol: 10, No. 4,.

BUCHANAN, David A. and Richard J. BADHAM; **Power, Politics, and Organizational Change; 2nd Ed.**, Sage Publications, 2009

BURACK, Elmer; **Organization Analysis: Theory and Application**, The Dryden Press, 1975.

BURNS, Tom and G. M. STALKER; **The Management of Innovation**, Tavistock Publications, 1911.
BYRNS, Faik; "Su"dan "Cola"ya, Elma Yayınları, İş ve Yönetim serisi, No.67, İstanbul, 2015

– C –

CAMP, Robert; **Benchmarking**, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.
CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
CARLBERG, Bo Casten; **Facing The Executive Challenge**, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., London, 1967.
CARLISLE, Howard; **Management: Concepts and Situations**, Science Research Associates Inc., Chicago, 1976.
CARZO, Rocca and John YANOUZAS; **Formal Organization: A Systems Approach,** Irwin, 1967.
CHAMPY, James; **Reengineering Management: The Manifesto For New Leadership**, Harper and Row, New York. 1995.
CHASE, Richard B., N. AQUILANO ve R. JACOBS, **Production and Operations Management**, Irwin-McGraw Hill, 1998.
CHILD, John and Rita Gunther McGRATH; **"Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information – Intensive Economy"**; Academy of Management Journal, Vol. 44 No: 6, 2001, s. 1136.
CHRUDEN, Herbert and Arthur SHERMAN, Jr.; **Personnel Management**, The Utilization of Human Resources, 6th Ed., South - Western Pub. Co., 1980.
CLELAND, David I. and William R. KING; **Systems Analysis and Project Management**, 2nd Ed., McGraw Hill, 1975.
COFFEY, Robert E., Curtis W. COOK and Phillip L. HUNSAKER; **Management and Organizational Behavior**, Irwin, 1994.
COHEN, Allan, S. FINK, H. GADON and R. WILLITS; **Effective Behavior in Organizations**, Irwin, 1976.
COLLINS, Orvis and David G. MOORE; **The Organization Makers, A Behavioral Study of Independent Entrepreneur**, Appleton - Century - Crofts, New York, 1970.
COVEY, Stephen; **The Seven Habits of Highly Effective People**, Simon and Schuster, NY, 1989.
CÜCELOĞLU, Doğan; **İnsan ve Davranışı**, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul. 1991.

– Ç –

ÇAĞILTAY, Kürşat; **Internet**, METU Press, 1997.

– D –

DAFT, Richard, **Management**, 3rd Ed., Dryden Press, 1994.
DAFT, Richard; **Management,** 2nd Ed., Dryden Pres, 1981.
DALE, Ernest and Lyndall URWICK; **Staff in Organization,** McGraw Hill, New York, 1960.
DAMACHI, Ukandi G.; **Theories of Management and The Executive in the Developing World**, The Macmillan Press, Ltd. 1978.
DAVIS, Keith; **Human Behavior at Work, Organizational Behavior** 5th, Ed., McGraw Hill, 1981.
DAVIS, Keith; **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, 6th Ed., McGraw Hill, 1987.
DAVIS, Keith; **Human Relations at Work, The Dynamics of Organizational Behavior**, 3rd Ed., McGraw Hill, 1967.
DAVIS, Stanley and P. LAWRENCE; **Matrix**, Addison Wesley, 1977.
DEITZER, Bernard, Karl SHILLIFF and Michael JUCIUS; **Contemporary Management Concepts**, Grid Publishing, Inc., 1979.
DERELİ, Toker; **Organizasyonlarda Davranış**, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, No: 371, 1976.
DESSLER, Gary; **Management Fundamentals: A Framework,** 2nd Ed., Reston Pub. Co., 1979.
DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, İstanbul, 1992.
DÖKMEN, Üstün; **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, 2001, İstanbul.
DRUCKER, Peter F.; **Managing the Turbulent Times**, Harper&Row, 1980.
DRUCKER, Peter F.; **The Effective Executive**, Heinemann, London, 1968.

DRUCKER, Peter F.; **The Practice of Management**, Heinemann, London, 1954.

DuBRIN, Andrew; **Fundamentals of Organizational Behavior, An Applied Perspective**, 2nd Ed., Pergamon Press, Inc., N. Y. 1978.

DUNCAN, Jack; **Organizational Behavior**, Houghton - Mifflin Co., Boston, 1978.

DUNCAN, W. Jack; **Organizational Behavior**, 2nd Ed., Houghton - Mifflin Co., 1981.

DUNKERLEY, David; **The Study of Organizations**, Routledge and Kegan Paul, 1972.

– E –

ELKINS, Arthur; **Management: Structures, Functions and Processes**, Addison - Wesley Pub. Co., 1980.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını No: 266, İstanbul, 1996.

EREN, Erol; **İşletmede Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. Baskı, İşletme Fakültesi Yayın No. 234, İstanbul, 1990.

EREN, Erol; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul 1997.

EROĞLU, Feyzullah; **Davranış Bilimleri**; 8. Baskı, Beta Yayınları, 2007

ESİN, Alp; **ISO 9000 El Kitabı ve Audit Hazırlığı,** İstanbul Sanayi Odası Yayın No: 1992/13.

– F –

FAYOL, Henri; **Sınaî ve Umumi İşlerde İdare**, Çev. Asım Çalıkoğlu, Hilmi Kitapevi, 1939, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami; **Hizmetkar Liderlik;** ALFA yayınları, İstanbul, 2009

FLIPPO, Edwin B.; Management: **A Behavioral Approach**, 2nd Ed., Allyn and Bacon, Boston, 1970.

FORKNER, Irvine and Raymond McLEOD; **Computerized Business Systems**, John Wiley, 1973.

– G –

GANNON, Martin; **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective**, Little, Brown and Company, 1979.

GARİH, Üzeyir; **Deneyimlerim II**, Cem Ofset, İstanbul, 1991.

GERAY, Haluk; **Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş,** Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006.

GIBSON, Cyrus; **Managing Organizational Behavior**, Irwin, 1980.

GIBSON, James, John IVANCEVICH and James DONNELLY, Jr.; **Organizations: Behavior, Structure and Processes**, 3rd Ed. Business Pub. Inc., 1979.

GLEICK, James; **Kaos**, Tübitak yayınları, 2. baskı, Ankara, 1995

GOLDMAN, Alan; **Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations**; Cambridge University Press, 2009

GOLDMANN, S. L., R. G. NAGEL and K. PRIESS; **Agile Competitors and Virtual Organizations**, Van Nostram Rainhold, N. Y., 1995.

GORDON, Robert A.; **Business Leadership in the Large Corporation**, University of California Press, Berkeley, 1966.

GRAY, Jerry and Frederick STARKE; **Organizational Behavior Concepts and Applications**, Charles Merrill Pub. Co., 1977.

GÜRSAKAL, Necmi; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri,** Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, No: 178, 2001.

– H –

HAIMANN, Theo and William SCOTT; **Management in the Modern Organizations,** Houghton – Mifflin Co., Boston, 1970.

HAIMANN, Theo, William SCOTT and Patrick CONNOR; **Managing the Modern Organization**, 3rd Ed., Houghton-Mifflin Co., 1978.

HALL, Richard; **Organizations: Structure and Process**, 2nd Ed., Prentice - Hall, 1977.

HAMMER, Michael and James CHAMPY; **Reengineering the Corporation**, Harper Books, N. Y., 1993.

HAMNER, W. Clay and Dennis ORGAN; **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**, Business Publications, Inc., 1978.

HAMPTON, David R., Charles SUMMER and Ross WEBBER; **Organizational Behavior and the Practice of Management**, 3rd Ed., Scott, Foresman and Company, Glenview, 1978.

HAMPTON, David R.; **Contemporary Management**, McGraw Hill, 1977.

HANDY, Charles; **Inside Organizations**, Penguin Books, 1999.

HARBISON, Frederick and Charles MYERS; **Management in the Industrial World**, McGraw Hill, NY, 1959.

HARCAR, Talha; **Karar Verme**, Kara Harp Okulu Komutanlığı Yayını, Ankara, 1992.

HARRISON, Frank; **Management and Organization**, Houghton Mifflin Co., Boston, 1974.

HARRISON, Frank; **Management and Organizations**, Houghton Mifflin Co., Boston, 1978.

HATİBOĞLU, Zeyyat, **İşletmede Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı,** Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No. 9, İstanbul, 1986.

HELLRIEGEL, Don and John SLOCUM, Jr.; **Management: Contingency Approaches**, 2nd Ed., Addison. Wesley Pub. Co., 1978.

HELLRIEGEL, Don and John SLOCUM, Jr.; **Organizational Behavior**, 2nd Ed., West Publishing Co., 1979.

HERBERT, Theodore; **Dimensions of Organizational Behavior**, 2nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York, 1981.

HERSEY, Paul and Kenneth BLANCHARD; **Management of Organizational Behavior**, 2nd Ed., Prentice - Hall, 1972.

HICKS, Herbert and Roy GULLETT; **Modern Business Management**, McGraw Hill, 1974.

HICKS, Herbert and Roy GULLETT; **The Management of Organizations**, 3rd Ed., McGraw Hill, 1976.

HITT, Michael, Duane IRELAND and Robert HOSKISSON; **Strategic Management**, West Pub. Col., 1995.

HODGETTS, Richard M. and D. KURATKO; **Management**, 3rd Ed., Harcourt Brace Jovanovich Pub., New York. 1981.

HODGETTS, Richard M. and Steven ALTMAN; **Organizational Behavior**, W.B. Saunders Co., 1979.

HODGETTS, Richard M.; **Management, Theory, Process and Practice**, 5th Ed., Harcourt Brace Jovanovich, 1990.

HOLBROOK, J. and Robert FREEMAN; "Science: For Science's or Society's Sake?" Science Progress, March 1st., 2012 from http://scienceprogress.org/2012/03owning-the-national-science-foundation%E2%80%99s-broader-impacts-criterion

HREBINIAK, Lawrence; **Complex Organizations**, West Publishing Co., 1978.

HUMPHREYS, K., Marcel DEKKER; **Project and Cost Engineer's Handbook**, Inc., New York, 1984.

HUNERYAGER, S. G. and I. L. HECKMANN; **Human Relations in Management**, 2nd Ed., South-Western Pub. Co., Cincinnati, Chio, 1967.

HUSE, Edgar and James BOWDITCH; **Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing**, 2nd Ed., Addison Wesley, 1977.

– I –

IMMEGART, Glenn and Francis PILECKI; **An Introduction to Systems for the Educational Administrator**, Addison - Wesley Pub. Co., 1973.

"IT compliance issues for UK businesses"; http://www.principal.co.uk/topics_tips_info/tips_for_buyers/it-compliance-issues-for-uk-businesses.html

– J –

JAMIESON, Harry; **İletişim ve İkna**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1996.

JENNIFER M. Leary; **"Keeping Your Company Safe: The Top 5 Corporate Compliance Issues Trending Now";** (ttp://www.corporatecomplianceinsights.com/author/Jennifer-leary/), 2011.

JENNINGS, Eugene E.; **Executive Success: Stresses, Problems&Adjustments,** Appleton–Century–Crofts, 1967.

JENNINGS, Eugene E.; **Routes to the Executive Suite**, McGraw Hill, New York, 1971.

JOHNSON, Thomas and John STINSON; **Managing Today and Tomorrow**, Addison-Wesley Pub. Co., 1978.

– K –

KANTER, Rosabeth and Barry STEIN (Editors); **Life in Organizations**, Workplaces as People Experience Them, Basic Books, N.Y., 1979.

KARAVELİ, Orhan; **O Olmasaydı;** Doğan Kitap, 2014, s. 173.

KAST, Fremont and James ROSENZWEIG; **Contingency Views of Organization and Management**, Science Research Associates, Inc., 1973.

KAST, Fremont and James ROSENZWEIG; **Organization and Management**, 2nd. Ed., McGraw Hill, 1974.

KAVRAKOĞLU, İbrahim; **Kalite**, Dünya, Rekabetçi Yönetim Dizisi: 1, İstanbul, 1993.

KELLY, Joe; **Organizational Behavior**: **It's Data First Principles and Application**, 3rd Ed., R. D. Irwin, 1980.

KETS de VRIES, Manfred s.; **Liderliğin Gizemi;** MESS Yayınları, No.525, 2007

KHARBANDA, O. P., A. STALLWORTHY, L. F. WILLIAMS; **Project Cost Control in Action**, Gower Press, 1983.

KNOWLES, Henry and Borje SAXBERG; **Personality and Leadership Behavior**, Addison Wesley Pub. Co. Mass., 1971.

KOTTER, John P.; **Power in Management**, AMACOM, 1979.

KOZLU, Cem; **Liderin Takım Çantası**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2009.

KREITNER, Robert and Angelo KINICKI: **Organizational Behavior**, 3rd Ed., Irwin, 1995.

KURILOFF, Arthur; **Reality in Management**, McGraw Hill, 1966.

– L –

LAWRENCE Jr. John, and Barry A. PASTERNEK; **Applied Management Science**, John Wiley and Sons, 1998,

LAWRENCE, Paul and Jay LORSCH; **Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration**, Irwin, 1969

LEVINSON, Hanry; **The Great Jackass Fallacy**, Harvard University Pub., 1973.

LEWIN, Kurt; **Field Theory in Social Science**, Harper and Row, 1951.

LIPNACK, Jessica and Jeffrey STAMPS; **The Age of the Network**, John Wiley, New York, 1994.

LORANGE, Peter and Johan ROOS; **Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evaluation**, Blackwell, Cambridge, Mass., 1993.

LUNDGREN, Earl; **Organizational Management: Systems and Procedures**, Canfield Pres, San Francisco, 1974.

LUTHANS, Fred and Robert KREITNER; **Organizational Behavior Modification**, Scott, Foresman, 1975.

LUTHANS, Fred; **Introduction to Management**, McGraw Hill, 1976.

LUTHANS, Fred; **Organizational Behavior**, 3rd Ed., McGraw Hill, 1981.

LUTHANS, Fred; **Organizational Behavior**, 5th McGraw Hill, 1973.

LUTHANS, Fred; **Organizational Behavior**, 7th Ed., McGraw Hill, 1995.

LUTHANS, Fred; **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 1986.

– M –

MANGANELLI, Raymond and Mark KLEIN; **The Reengineering Handbook**, AMACOM, N. Y., 1994.

MANNING, Frank; **Managerial Dilemmas and Executive Growth**, Reston Publishing Co., 1981.

MARROW, Alfred; **Behind the Executive Mask**, American Management Association, N.Y., 1964.

MASSIE, Joseph and John DOUGLAS; **Managing: A Contemporary Introduction**, 2nd Ed., Prentice-Hall, 1977.

McFARLAND, Dalton; **Management: Foundations and Practices**, 5th Ed. Macmillan Pub. Co., 1979.

McGREGOR, Douglas; **The Human Side of Enterprise**, McGraw Hill, New York, 1960.

McGREGOR, Douglas; **The Professional Manager**, Ed., C. McGREGOR and W. BENNIS, McGraw Hill, 1967.

MEREDITH, Jack and Samuel MANTEL, Jr.; **Project Management: A Managerial Approach**, John Wiley & Sons, N.Y., 1985.

GERZON, Mark; **Çatışmalı Ortamlarda Liderlik**; MESS Yayınları, No.507, 2006

MICKLETHWAIT, John and Adrian WOOLRIDGE; **The Witch Doctors**, Heinemann, London, 1997.
MILES, Raymond and Charles SNOW; **Organizational Strategy, Structure and Process**, McGraw Hill, 1978.
MILES, Robert H.; **Macro Organizational Behavior**, Goodyear Pub. Co., Santa Monica, California, 1980.
MILLS, D. Quinn; **Rebirth of the Corporation**, John Wiley and Sons, N. Y., 1991.
MINTZBERG, Henry; **The Nature of Managerial Work**, Harper and Row Publishers, N.Y. 1973.
MORGAN, Gareth; **Images of Organizations**, Sage Publications, New Delhi, 2006.
MÜFTÜOĞLU. Tamer; **İşletme İktisadı, 7. Baskı,** Turhan Kitabevi, Ankara, 2010
MYERS, Gail and Michele T. MYERS; **The Dynamics of Human Communication, A Laboratory Approach,** McGraw Hill, 1992.

– N –

NAISBITT, John; **Global Paradoks**, (Çev: Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul 1994.
NING, Susan; **"Compliance Challenges for Businesses in the 'New Normal'"**, http://www.kwm.com/en/cn/knowledge/insights/compliance-challenges-for-businesses-in-the-new-normal-
NEWSTROM, John, Keith DAVIS; **Organizational Behavior, Human Behavior at Work**, 11th Ed., McGraw Hill – Irwin, 2002.

– O –

OLUÇ, Mehmet; **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Sermet Matbaası, 1963.

– Ö –

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL; **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 111, 1996.
ÖZTEKİN, Ali; **Yönetim Bilimi**, 3. Baskı Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005.

– P –

PEDLER, Mike, J. BURGOYNE and T. BOYDELL; **The Learning Company**, McGraw Hill, N.Y. 1991.
PEKDEMİR, Işıl; **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1992.
PERROW, Charles; **Complex Organizations**, 2nd Ed., Scott, Foresman and Company, 1919.
PETERS, Tom; **Thriving On Chaos**, Harper and Row, New York, 1987.
PETIT, Thomas; **Fundamentals of Management Coordination, Supervisors, Middle Managers and Executives**, John Wiley and Sons, 1975.
PETROZZO, Daniel and John STEPPER; **Successful Reengineering**, Van Nostrand Reinhold, N. Y., 1994.
PETTIGREW, Andrew; **The Politics of Organizational Decision Making**, Tavistock, 1973.
POLLAR, Harold; **Developments in Management Thought**, Heinemann, London, 1974.
PORTER, Lyman, E. LAWLER, III and R. HACKMAN; **Behavior in Organizations,** McGraw Hill, 1975.

– R –

REDDIN, William J.; **Managerial Effectiveness**, McGraw Hill, New York, 1970.
REITZ, Joseph; **Behavior in Organizations**, Rev. Ed. Irwin, 1981.
ROBBINS, Harvey; **Turf Wars: Moving from Competition to Collaboration**, Scott, Foresman and Co. Glenview, III. 1990.
ROBBINS, Stephen P.; **The Administrative Process, Integrating Theory and Practice,** Prentice - Hall, 1976.
ROSEN, Robert H.; **İnsan Yönetimi**, (çeviren: Gündüz BULUT), MESS Yayınları, İstanbul, 1998, No:260
ROTHERY, Brain; **ISO 14000 and ISO 9000**, Gower Press, 1995.
RUE, Leslie and Lloyd BYARS; **Management: Theory and Application**, Irwin, 1977.

– S –

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ; **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayım, Bursa, 2008.
SAMPSON, Robert C.; **Managing the Managers**, McGraw Hill, N.Y., 1965.
SARGUT, Selami; **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, V Yayınları, Ankara, 1994.

SCANLAND, Burt and Bejard KEYS; **Management and Organizational Behavior**, John Wiley, 1979, 142.

SCHOBER, Otto; **Beden Dili**, Arion Kitabevi, İstanbul, 1994.

SCHODERBEK, Peter, Asterios KEFALES, Charles SCHODERBEK; **Management Systems: Conceptual Considerations**, Business Publications Inc., 1975.

SCOOT, William, Terence MITCHELL and Philip BIRNBAUM; **Organization Theory, A Structural and Behavioral Analysis**, 4th Ed., Irwin, 1981.

SCOTT, Richard; **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**, 3rd Ed., Prentice - Hall, 1992.

SCOTT, William; **Organization Theory: A Behavioral Analysis for Management**, Irwin, 1967.

SELLTI, Claire; Lawrence WRIGHTSMAN and Stuart cook; **Research Methods in Social Relations**, Holt, Rinehart and Winston, 1976.

SILBER, Mark and Clayton SHERMAN; **Managerial Performance and Promotability: The Making of an Executive,** AMACOM, 1974.

SIMMONS, Richard; **Managing Behavioral Process: Applications of Theory and Research**, AHM Pub. Corp. Arlington Heights, Illinois, 1978.

SIMON, Herbert; **Administrative Behavior**, The Macmillan Company, 1957.

SINGER, P.W.; **Kiralık Ordular:Özel Askeri Şirketler,** Timaş Yayınları, İstanbul, 2009.

"Six Compliance Issues Your Business Could Face"; https://www.forbes.com/sites/forbeslegalcouncil/2016/07/28/six-business-compliance-issues-best-suited-for-your-attorney-to-handle#28b2767793ef7

STEERS, Richard; **Introduction to Organizational Behavior**, Goodyear Pub, Co., Santa Monica, California, 1981.

STEWART, Thomas; **Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği**, (Çev. Nurettin Elhüseynİ), MESS Yayınları, No. 258. 1997.

STEPHENS, James; **Managing Complexity, Work, Technology and Human Relations**, The University Press of Washington, D.C., 1970.

STEWART, Rosemary; **The Reality of Organizations**, Doubleday and Company, 1972.

STONER, James; **Management,** Prentice – Hall, 1978.

STUART – KOTZE, Robin; **Introduction to Organizational Behavior: A Situational Approach**, Reston Pub. Co., 1980.

SUOJANEN, Waino W.; **The Dynamics of Management**, Holt, Rinehart and Winston, New York. 1966.

– T –

TAHA, Hamdy A.; **Operations Research: An Introduction**, 8th Ed., Pearson/Prentice Hall, 2007

TANNENBAUM, Robert, Irving WESCHLER and Fred MASSARIK; **Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach,** McGraw Hill, 1961.

TAYLOR III, Bernard W; **Introduction to Management Science**, 6th Ed. Prentice Hall, 1999

TEMPLAR, Richard; **The Rules of Management,** Pearson, 2013.

TERRY, George; **Principles of Management**, 3rd Edition, R. D. Irwin, Homewood, Illinois, 1960.

THOMSON, James; **Organizations in Action**, McGraw Hill, 1961.

THUROW, Lester; **Kıran Kırana** (Çev. Ayşe Karasu), AFA Yayınları, İstanbul 1994.

TOMASKO, Robert; **Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future**, AMACOM, NY, 1990.

TOSI, Henry and Stephen CARROLL; **Management: Contingencies, Structure and Process**, St. Clair Press, Chicago, 1976.

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No. 2456, Fatih Matbaası, 1978.

TOSUN, Kemal; **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, İstanbul, 1992.

TRACEY, William; **Designing Training and Development Systems**, American Management Association, 1971, s. 6.

TÜSİAD; **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Haziran 2000, TÜSİAD Yayın No: TÜSİAD-T/2000 - 06 - 285.

TÜZ, Melek Vergiliel; **Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı**, Alfa Yayınları, 2001.

– Ü –

ÜLGEN, Hayri ve Kadri MİRZE; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür, 2004.

ÜLGEN, Hayri; **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İşletme Fak. Yayını No. 212, İstanbul. 1989.

– V –

VEIGA, John and John YANOUZAS; **The Dynamics of Organization Theory**, West Publishing Co., N. Y., 1984.

VOGT, Judith and Kenneth MURREL; **Empowerment in Organizations**, Pfeffer and Co., Amsterdam, 1990.

– W –

WEXLEY, Kenneth and Gary YUKL; **Organizational Behavior and Personnel Psychology,** R. D. Irwin, 1977.

WILLIAMS, J. Clifton; **Human Behaviour in Organizations,** South –Western Publishing Co., 1979.

WINSTON, Wayne L; **Operations Research: Applications and Algorithms**; 4th Ed., ThomsonBooks/Cole, 2004

– Y –

YILDIRIM, Ali ve Hasan ŞİMŞEK; **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2006.

YILDIRIM, Cemal; **Bilimsel Düşünme Yöntemi,** Bilgi Yayınevi, 1997.

"Yönetim Kurulu üyelerinin şirketleriyle DNA'ları uyuşmalı"; Dünya Gazetesi, 14 Aralık 2017, s. 9.

ZALEZNIK, Abraham and Manfred KETS de VRIES; **Power and the Corporate Mind**, Houghton - Mifflin, 1975.

ZEY – FERRELL, Mary; **Dimensions of Organizations**, Goodyear Pub. Co., 1979.

KAYNAKLAR

MAKALE

– A –

ABRAHAMSON, Eric; "**Management Fashion**", Academy of Management Review, January 1996.

ADAMS, Austin; **"Is There Something More Important Behind Framing?",** Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol: 62, No. 2, May 1995

ADNER, Ron ve diğerleri; **"The Case for Formal Theory**", Academy of Management Review, April 2009, Vol.34, No:2, s. 202.

AKARCA, Akif ve Mehmet ŞAFAK; "Holding yapılanmaları ve yasal düzenlemeler" **Dünya Gazetesi**, Yorum-İnceleme, 8 Kasım 2012

AKYOL, Taha; "**Hukuk ve Akil**", Milliyet, 29.12.1996

Deane ALBAN, Deane; "**Epigenetics:How you can change your genes and change your life**";
http://reset.me./story/epigenetics-how-you-can-change-your-genes-and-change-your-life/

ALLAHVERDİ, Metin ve Memiş KARAER; " Muhasebe E-Dönüşümünün Eğitimdeki Yeri ve E-Dönüşüm İçin Bir Öneri", 36. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, 3-7 Mayıs 2017, Antalya

ALLEN, Robert ve diğerleri; "**Organizational Politics – Tactics and Characteristics of Its Actors**", California Management Review, Fall 1979, Vol: XXII, No. 1.

ALPASLAN, Murat Can;"**Bilgi Üretenlerin Zor Seçimi: Mutlak Doğrular, Mütevazı Develer**", Sosyoekonomi, Temmuz-Aralık 2006-2.

ALSTON, Chevette;http://education-portal.com/academy/lesson/generation-y-definition-characteristics-personality-traits.html#lesson

ALTINÖZ, Mehmet ve Serdar ÇÖP; "**Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması"**; 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri; 9 Eylül Üniversitesi, 24-26 Mayıs 2012, İzmir

AMBURGERY, Terry and Hayagreeva RAO; "**Organizational Ecology: Past, Present and Future Directions**", Academy of Management Journal, October 1996, Vol: 39, No: 5.

AMSDEN, Robert, Thomas FERRATT and David AMSDEN; "**TQM: Core Paradigm Changes**", Business Horizons, November - December, 1996.

ANDERSEN, Jon Aqrum; "**Organizational Design: Two Lessons to Learn Before Reorganizing**", International Journal of Organization Theory and Behavior, Vol: 5, No. 3/4, 2002.

ANDREWS, Kenneth R.; "**Toward Professionalism in Business Management",** Harvard Business Review, March-April 1969.

ARMSTRONG, J. Scott; **"Management Science: What Does It Have to do with Management or Science"**, Marketing Bulletin, 1998, Vol:9,

ATALAY, Hakan; **" Ben, Benlik, Kimlik, Kişilik**"; https://hakanatalay.wordpress.com/2014/09/14/ben-benlik-kimlik-kisilik/

AYCAN, Zeynep;" **Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri",** Endüstri ve Örgüt Psikolojisi –II, (Ed: Suna Tevrüz), Türk Psikologlar Derneği yayınları, Ankara, 1998

AYDIN, Vahdet; "**Yönetimde Yıpranma ve Yetersizlik**", Prof. Dr. Yavuz ABADAN'a Armağan, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 280, Ankara, 1969.

– B –

BAAQUIE, Belal and Lai Choy HENG; "**Science and Scientific Method",**
http://www.scholars.nus.edu.sg/natureslaw/methodology/anti-method/s.htm

BABÜROĞLU, Oğuz; "**Toplam Kalite Sonrası: Sıfır Hiyerarşi**", Görüş, Kasım 1993.

BAHRAMI, Homa; "**The Emerging Flexible Organization**", California Management Review, Summer 1992.

BAIRD, Lloyd, John HENDERSON and Stephanie WATTS; "**Learning From Action; An Analysis of the Center for Army Lessons Learned**", Human Resource Management, Winter 1997.

BARNEY, Jay and Teppo FELIN; "**What Are Microfoundations**", Academy of Management Perspectives, May 2013, Vo.27, No.2, s.138-155

BARTOS, Otomar; "**Postmodernism, Postindustrialism, and the Future**", The Sociological Quarterly, Vol. 37, No: 2, 1996.

BATTY, Wayne; "**Vital Factors in Interpersonal Communication**", Organizational Behavior: A Management Approach, Ed.: H. KNUDSEN and P. FLEENOR, Winthrop Pub. Inc., 1978.

BAYRAK, Sabahat; **"Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-1",** Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt.5, sayı.2, 2000

BEGUN, James; '"**Chaos and Complexity: Frontiers of Organization Science**", Journal of Management Inquiry, 1997.

BELASCO, James A. and Ralph STAYER, "**Why Empowerment Doesn't Empower: The Bankruptcy of Current Paradigms**", Business Horizons, Vol. 37, No. 2, March-April 1994.

BELLINGER Gene, Durval CASTRO, Anthony MILLS; **http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm**

BELOHLAV James A.; **"The Evolving Competitive Paradigm**", Business Horizons, March - April 1996

BENNIS, Warren; **Beyond Bureaucracy**, Trans - Action, July - August 1965.

BENNIS, Warren G. and James O'TOOLE; "**How Business Schools Lost Their Way**", Harvard Business Review, May 2005,

BEREMANN, Benyamin M.; "**Valid or Vacuous? A Definition and Assessment of New Paradigm Research in Management"**, The American Behavioral Scientist, Vol: 43 No: 8, May 2000.

BERTZ, F; "**Strategic Business Models"** Engineering Management Journal, 14 (1), 20-21 den zikredenler Mina ÖZEVREN ve Aygül DÖNMEZ, "**İş Modelleri ve Deniz Taksi Vak'a Analizi"**, 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, No:162, Eskişehir, 2009.

BEYOND Positivism; Toward a Methodological Pluralism for the Social Sciences; www- personal.umd.umich.edu/~delittle/BEYPOSIT, PDF

BHON, Roger E.; "**Measuring and Managing Technological Knowledge**", Sloan Management Review, Fall 1994.

BIRKINSHAW, Julian, "**Strategies for Managing Internal Competition**", California Management Review, Vol. 44 No: 1, Fall 2001.

BLACK, Janice A. and Sandra EDWARDS; "**Emergence of Virtual or Network Organizations: Fad or Feature**", Journal of Organizational Change Management, Vol: 13, No. 6, 2000.

BLAKE, Lanny; "**Reducing Employees, Resistance to Change**", Personnel Journal, September 1992.

BONCHEK, Mark; **"How to Discover Your Company's DNA",** Harvard Business Review,

December 19, 2016

BONCHEK, Mark and Sangeet CHOUDARY; **" Three Elements of a Successful Platform Strategy",**

Harvard Business Review, January 31, 2013.

BOSSIDY, Lawrence; "**A Master Class in Radical Change**", Fortune, December 13, 1993.

BOWEN, David and Edward LAWLER III; "**Empowering Service Employees**", Sloan Management Review, Summer 1995.

BRIDGES, William; "**Leading the De-Jobbed Organization**", The Leader of the Future, Eds: Frances HESSELBEIN, M. GOLDSMITH and R. BECKHARD; Jossey-Bass Pub. San Fransisco, 1996.

BROUSSEAU, Kenneth, M. DRIVER, K. ENEROTH and R. LARSSON; "**Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals"**, Academy of Management Executive, 1996, Vol: 10, No. 4.

BRUNELLE, Katie; **"Characteristics of a Healthy Organization**"; " www.d.umn.edu

BRUTON, Garry, Kay KEELS and Christopher SHOOK; "**Downsizing The Firm: Answering the Strategic Questions**", Academy of Management Executive, May 1996.

BUSINESS Week; **"Is Your Company Too Big?"**, March 27, 1989.

BUSTHARDT, Stephen C. and David DUHON; **Management Delegation Myths and the Paradox of Task Assignment**; Business Horizons, Vol: 34, No: 2, March – April 1991

BYRNE, David; "**Complexity Theory and Social Research;**http://www.soc.surrey.ac.uklsrv/SRUI8.htm

– C –

CAMERON, Kim S.; "**Strategies for Successful Organizational Downsizing**", Human Resource Management, Vol: 33, Summer 1994.

CAPITAL; "**Süper Yöneticinin Büyük Hedefi** - Tanju Argun'la Söyleşi", Nisan 1998.

CASCIO, Wayne F.; "**Managing a Virtual Workplace**", Academy of Management Executive, August 2000, Vol. 14, No: 3.

CATTANEO, Eleonora; **"Managing Joint Ventures in Russia: Can The Problems Be Solved**?", Long Range Planning, Vol: 25, No. 5, 1992.

CAUDRON, Shari; "**Create an Empowering Environment**", Personnel Journal, September 1995.

CHAGANTI, Rajeswararao and Fariborz DAMANPOUR; "**Institutional Ownership, Capital Structure and Firm Performance**", Strategic Management Journal, 1991, Vol: 12.

CHARAN, Ram; "**How Networks Reshape Organizations - For Result**" Harvard Business Review, September - October 1991.

CHESBROUGH, Henry and David TEECE; "**When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation**", Harvard Business Review, January - February 1996.

CHILD, John and Rita Gunther McGrath; "**Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy**", Academy of Management Journal, Vol: 44 No: 6, December 2001.

CHILD, John; "**Information Technology, Organization and the Response to Strategic Challenges**", California Management Review, Fall 1987.

CHOL, Thomas and Orlando BEHLING; "**Top Managers and TQM Success: One More Look After All These Years**", Academy of Management Executive, 1997, Vol: II, No: 1.

CLARY, Thomas and Robert LUKE, Jr.; "**Organizational and Individual Power**", Contemporary Readings in Organizational Behavior, 2nd Ed. (Editor: Fred LUTHANS, McGraw Hill, 1977).

CLEMONS, Eric K.; "**Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering**", Sloan Management Review, Summer 1995.

CLIFFORD, Laura (Reviewer); **"The Fog of War: Eleven Lessons from the Life of Robert S. McNamara**" (1963); www.imdb.com/reviews/357/35717.html

CONARROE, Richard; "**Climbing the Corporate Success Ladder; A Self-Marketing Program for Executives**", Management Review, July 1981.

COOPER, Robin and Lynne MARKUS; **"Human Reengineering**", Sloan Management Review, Summer 1995.

COVA, Bernard; "**The Postmodern Explained of Managers; Implications for Marketing**", Business Horizons, November – December 1996.

COVEY, Stephen; "**The Roles of the Leader in the New Paradigm**", The Leader of the Future (Ed: F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITH and R. BECKHARD), Jossey - Bass Pub., San Francisco, 1996.

COYLE, Jeannie; "**The Soft-Side Challenges of the Virtual Corporation**", Human Resources Planning, 1995, Vol: 18-1.

CRAVENS, D. H., S. H. SHIPP and K. S. CRAVENS; "**Reforming the Traditional Organizations: The Mandate of Developing Networks**", Business Horizons, July- August 1994.

CROSSAN, Marry ve diğerleri; "**An organizational Learning Framework: From Intuition to Institution**", The Academy of Management Review, July, 1999.

CUMMINGS, Stephens and Todd BRIDGEMAN; **Strawman: The Reconfiguration of Max Weber in Management Textbooks and Why It Matters**, Academy of Management Proceedings, 2008.

– Ç –

ÇAKIL, Şeyma Sübra; **"Osmanlı Sultanlarının Unvanları ve Egemenlik Kavramı"** http://akademikperspektif.com/2014/08/26/Osmanli-sultanlarinin-unvanlari-ve-egemenlik-kavrami.

ÇAMBEL, Ali B.;**"Chaos of Disciplines"**Perspectives in Biology and Medicine;Vol: 47 No: 2, Chicago,

ÇATALOLUK, Cuma; **"Sıfır Tabanlı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği"**; http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Cuma%20%C3%87ATALOLUK/%C3%87ATALOLUK, %20Cuma.pd

ÇETİNKAYA, Melek ve Hatice ÖZUTKU; **"Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetsel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma"** Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:26, Nisan 2010

– D –

DAVIS, James, David SCHOORMAN and Lex DONALDSON; "**Toward A Stewardship Theory of Management**", Academy of Management Review, January 1997.

DEMİRBAĞ, Mehmet ve Arzu İŞERİ; "**Overcoming Stereotyping: Beyond the Cultural Approach",** Middle East Business Review, Vol.3, No.1, 1999.

DeSMETH, Aaron, Bill SCHANINGER and Matthew SMITH; **"The Hidden Value of Organizational Health and how to Capture It?;** " https://mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights

DENZAU Arthur T. and Douglas C. NORTH; "**Shared Mental Models: Ideologies and Institutions**", Kyklos, 1994, Vol.47, Issue:1

DIMAGGIO, Paul and Walter POWELL; "**Introduction"**, The New Institutionalism in Organizational Analysis, (Eds: Walter POWELL and Paul DIMAGGIO), The University of Chicago Press, Chicago, 1991.

DİZDAR, Yavuz; Bu konuda bakınız:, "**Tak etti canıma bu maskeli balo ve onun sahte yüzleri**" Dünya Gazetesi**,** 6 Kasım 2013, s.14; ayrıca Greg DAWES, "Nullius in verba, Nihil in verbis" **https://blogs.otago.ac.nz/emxphi/2012/02/nullius-verba-nihil-verbis-sapere-aude/**

DOĞAN, Binali ve Funda ÖZER; "**Neoliberal Akılsallık, Y Kuşağı ve Sosyal Sermaye:Türkiye'de X ve Y Kuşaklarınıın İç ve Dış Gruplara Olan Güveni**";21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler Kitabı, Dumlupnar Üniversitesi Yayın No:648, Kütahya

DOĞAN, Noyan; Çalışma Hayatı: "**40 Meslekte Belge Zorunluluğu Başladı**", Hürriyet-İnsan Kaynakları, 22 Ocak 2017

DOH, Jonathan P.; **"Can Leadership Be Tought? Perspectives From Educations",** Academy of Management Learning and Education, March 2003, Vol. 2 No: 1.

DONALDSON, Lex; "Woodward**, Technology, Organizational Structure and Performance - A Critique of the Universal Generalization",** Journal of Management Studies, October 1976, Vol: 13 No. 3.

DOWNEY, Kirk; Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, Jr.; **"Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application**", Administrative Science Quarterly, December 1975, Vol: 20.

DREILINGER, Craig; "**Why Management Fads Fizzle**" Business Horizons, November - December 1994.

DRUCKER, Peter F., "**What We Can Learn From Japanese Management**", Harvard Business Review, March-April 1971.

DRUCKER, Peter F.; "**The New Society of Organizations**", Harvard Business Review, September – October, 1992.

DULEK, Ranold, John FIELDEN and John HILL; "**International Communication: an Executive Primer"**, Business Horizons, January - February 1991.

DUMANIE, Birean; "**Who Needs A Boss?"** Future, May 7, 1990.

DUNCAN, Robert B.; "**Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty**", Administrative Science Quarterly, September 1972, Vol: 17 No. 3.

DUNCAN, Robert B.; "**The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation**", The Management of Organization Design, Vol: I, (Eds: R. Kilman, L. Pondy, D. Slevin, North-Holand, N.Y., 1976).

DÜRÜŞKEN, Çiğdem; "**Khaos ve Kosmos'un Etimolojik İncelemesi**", Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe 2. Ulusal Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi yayınları, No. 49.

– E –

EISENHARDT, Kathleen; **"Agency Theory: An Assessment and Review",** Academy of Management Review, January 1989.

EMERY, Fred E. and Eric TRIST: "**The Causal Texture of Organizational Environments**", Personnel Management and Organization Development, (Eds.: W. FRENCH and D. HELLRIEGEL), Houghton - Mifflin, 1971.

EMSHOFF, James R.; "**How To Increase Employee Loyalty While You Downsize**", Business Horizons, March - April 1994.

ENGLAND, George W.; "**Personal Value Systems of American Managers**", Academy of Management Journal, March 1967.

ERDAL, Cengiz; "**Visual Culture in the New Communicaton Environment: E-Government as a Case Study**", Visualist 2012 Ululaslararası Görsel Kültür Kongresi kitabı, Cilt I, 7-9 Mart 2012, İstanbul,

ERDOĞAN, İrfan; "**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Sorunlar ve Çözümler**", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vo.13 Sayı.1, Mart 2013

ERICKSON, Tammy; **"Do We Need Titles?",** Harvard Business Review, June 05, 2008, https://hbr.org/2008/06/do-we-need-titles

ERZAN, Ayşe; "**Kaos, Olasılık, Karmaşıklık Kavramlarının Amacını Aşan Kullanımları**", Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe 2. Ulusal Sempozyum**u**, İstanbul Kültür Üniversitesi yayınları, No. 49.

EVIS, Edwin, Anthony J. DIBELLA and Janet GOULD; "**Understanding Organizations as Learning Systems**", Sloan Management Review, Winter 1995.

– F –

FARREN, Caela and Beverly KAYE; "**New Skills for New Leadership Roles**": The Leader of the Future (Eds: Frances HESSELBEIN, Marshall GOLDSMITH and Richard BECKHARD), Jossey - Bass Pub., San Francisco, 1996.

FLOWER, Joe; "**The Power of Chaos: Excepts From a Conversation with Meg Wheatley",** http://www.well.com/usen/bbear/wheatley.html

FORD, Jeffrey and John SLOCUM, Jr.; "**Size Technology, Environment and the Structure of Organizations**", Academy of Management Review, October 1977.

FORD, Robert and Myron FOTTLER; "**Empowerment: A Matter of Degree**", Academy of Management Executive, Vol: 9, No. 3, 1995.

FOX, William M.; "**Sosciotechnical Systems Priciples and Guidelines: Past and Present"**, Journal of Applied Behavioral Sciences, Vol.31, No.1, March 1995

FROST, Adam and Matt HOLBEN; "**Building a Better Heuristic"**; Infantry; November-December 2011, Professional Forum, s. 14 ve devamı

FORRESTER, Russ; "**Empowerment: Rejuvenating a Patent Ideas**", Academy of Management Executive, August 2000, Vol. 14, No: 3.

FURMAN, Beyza OBA, Fatih SEMERCİÖZ and Andrej FURMAN; "**Trust, Cooperation and Contractual Agreements in a Turkish Textile District**", 13. EGOS Kongresine Sunulan Tebliğ, Budapeşte, Temmuz 1997.

– G –

GARVIN, David A. ve Michael A. ROBERTO; "**What You Don't Know About Making Decisions**", Harvard Business Review, Vol: 79, No. 8 September 2001.

GARVIN, David; "**Building a Learning Organization",** Harvard Business Review, July - August 1993

GERWIN, Donald; "**Relationships Between Structure and Technology at the Organizational and Job Levels**", Journal of Management Studies, February 1979, Vol: 16 No. 1.

GILMORE, James H. and B. Joseph PINEII; **"The Four Faces of Mass Customization",** Harvard Business Review, January-February 1997

GRANT, Robert; Rahmi SHANI and R. KRISHNAN; "**TQM's Challenge to Management Theory and Practice**", Sloan Management Review**,** Winter 1994.

GREENGARD, Samuel; "**Discover Best Practices Through Benchmarking**", Personnel Journal**,** November 1995.

GREENGARD, Samuel; "**Don't Rush Downsizing: Plan, Plan, Plan**", Personnel Journal, November 1993.

GREENGARD, Samuel; "**Making the Virtual Office A Reality**", Personnel Journal, September 1994.

GREENWOOD, Royston and C. R. HINNINGS; "**Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old and The New Institutionalism**", Academy of Management Review, October 1996.

GAUSS, Johann Frederick in http://www.Reference.com/browse/wiki/Formal_sci

GÜMÜŞTEKİN Nuray; "**Göstergelerin İletişimsel Anlamlarının Çözümlenmesi Üzerine**", SEMIO 2007- VIII. Uluslararası Görsel Göstergebilim Kongresi kitabı, 29 Mayıs-2 Haziran 2007

GÜNDÜZ, Güngör; "**Anaksimenes'te ve Günümüzde Kaos Anlayışı**" Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe 2. Ulusal Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi yayınları, No. 49.

GÜRSAKAL, Necmi ve Gürsu GÜRSAKAL; "**Sosyal Bilimler ve Kaos**", **Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe 2. Ulusal Sempozyumu**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 49.

GÜZEL;Erhan; "**Matematiğin Temel Problemi**", Bilim ve Teknik, 28.01.2011

– H –

HACKI, Remo and Julien LIGHTON; "**The Future of the Networked Company**", The McKinsey Quarterly, No: 3, 2001.

HALAL, William; "**From Hierarchy to Enterprise: Internal Markets Are the New Foundation of Management**", Academy of Management Executive, November 1994.

HALL, Douglas; "**Protean Careers of the 21st Century**", Academy of Management Executive, November 1966.

HAMEL, Gerry; **"Turning Your Business Upside Down**", Fortune, June 23, 1997.

HAMMER, Michael; "**Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate**", Harvard Business Review, July-August 1990.

HAMMOND, John. S; Ralph L. KEENEY and Howard RAIFFA; **"The Hidden Traps in Decision Making**" Harvard Business Review, September-October, 1998, s. 3-8

HANDY, Charles; "**The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders**", The Leader of the Future, (Eds: Frances HESSELBEIN ve diğerleri), Jossey – Bass Publishers, 1996.

HANDY, Charles; "**Trust and the Virtual Organization**", Harvard Business Review, May - June 1995.

HANNAN, Michael T. and John FREEMAN; "**The Population Ecology of Organizations**", American Journal of Sociology, 1977, Vol: 82, No: 5.

HANNAN, Michael T. ve John FREEMAN; "**Structural Inertia and Organizational Change**", American Sociological Review, 1984, Vol: 49.

HIGGINS, James; "**Achieving the Core Competence - It's As Easy As 1, 2, 3, ...47, 48, 49**.", Business Horizons, March - April 1996.

HITT, Michael; "**Twenty-First Century Organizations: Business Firms, Business Schools and the Academy**", Academy of Management Review, Vol: 23 No: 2, 1998.

HODGETTS, Richard M. and Ronald GREENWOOD; "**Frederick Taylor: Alive and Well and Ready for the 21st Century**", Academy of Management Journal, Best Paper Proceedings, 1995.

HOYER, Wayne D, Deborah MACINNIS, Rik PIETER; **Consumer Behavior,** 6th Ed., South-Westernm Cengage Learning, 2008.

HOUSE, Robert and Terence MITCHELL; "**Path Goal Theory of Leadership**", Contemporary Readings in Organizational Behavior, 2nd Ed., F. LUTHANS, McGraw Hill, 1977.

HUBER, Richard; "**How Continental Bank Outsourced Its Crown Jewels**", Harvard Business Review, January-February 1993.

HUDSON, Christopher; "**At the Edge of Chaos: A New Paradigm of Social Work**", Journal of Social Work Education, Vol: 36, No: 2, Spring–Summer 2000.

HUFF, Anne Sigismund; "**Changes in Organizational Knowledge Production**", The Academy of Management Review, Vol. 25, No: 2, April 2000.

HUGHES, Della; "**From Newtonion Physics to Chaos Theory**"; http://www.cydjoumal.org/200ISummer/publishemote.html

İNAM, Ahmet; **Epistemiyatri Kapısını Açarken,** http://www.metu.edu.tr/~www41/ahmet-inam/epistemiatri.htm

İŞERİ-SAY, Arzu; Ayşegül TOKER ve Deniz KANTUR; **"Do popular management techniques improve performance? Evidence from large businesses in Turkey";** Emerald Journal of Management Development, Vo.27, No.7, 2008

- J –

JACOBS, Thomas L.; "**Combating Managerial Obsolescence**" Business Horizons, October, 1969, Vol: XII, No: 5.

JEPPERSON, Ronald L.; "**Institutions, Institutional Effects and Institutionalism**", The New Institutionalism in Organizational Analysis, (Eds: Walter POWELL and Paul DIMAGGIO), The University of Chicago Press, Chicago, 1991.

JOHNSON, Jonathan and Brian BURTON; **"Chaos and Complexity Theory for Management**", Journal of Management Inquiry, Vol: 3 No: 4, 1994.

JOHNSON, Nicholas L: **" The Core Transaction: How Platforms Facilitate Exchange"**; www.aplicoinc.com/blog/core-transaction-platforms-facilitate-exchange. December 7, 2016

JOHNSON, Rose; **The Top 10 Characteristics of a Healthy Organization**; www.chron.com

JOYNT, Pat; "**Contingency Analysis for Effective Administration**", OMEGA (The International Journal of Management Science), Vol: 5 No. 4, 1977.

JUDGE, T. A. and R. F. PICCOLO; "**Transformational and Transactional Leadership: A meta-analytic test of their relative validity**", Journal of Applied Psychology, Vol: 89, 2004.

– K –

KAPLAN, Robert and David NORTON, **"Putting the Balanced Scorecard to Work**", Harvard Business Review, Vol: 71-5, 1993.

KAPLAN, Robert and David NORTON, **"The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance**", Harvard Business Review, Vol: 70- 1, 1992.

KAST, Fremont and James ROSENZWEIG; "**General Systems Theory: Application for Organization and Management**", Emerging Concepts in Management, (Ed.: F. Luthans and M. Wortman, Mcmillan, N.Y., 1975).

KAST, Fremont and James ROSENZWEIG; "**System Concepts: Pervasiveness and Potential"**, Personnel Management and Organization Development, Fields in Transition, (Editör: W. French and D. Hellreigel), Houghton - Mifflin Co., 1971.

KATZ; Robert L.; "**Skills of an Effective Administrator",** Harvard Business Review, Vol: 52., No. 5, September – October 1974

KEIDEL, Robert W.; "**Rethinking Organizational Design**", Academy of Management Executive, 1994, Vol: 8, No. 4.

KELLY, Eamon; **"Introduction: Business ecosystem come of age";** https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-come-of-age-business-trends.html

KETCHEN, David, James COMBS ve diğerleri; "**Organizational Configuration and Performance: A Meta – Analysis"**, Academy of Management Journal, February 1997, Vol: 40, No. 1.

KILDUFF, Martin and Ajay MEHRA; "**Postmodernism and Organizational Research",** Academy of Management Review, Vol: 22, No: 2, 1997

KILIÇ, Nevin ve Çiğdem Vatansever; **" Çalışanların "Yeşil" Tutum ve Davranışları ile Yaşam Değerleri İlişkisi"**, Değerli İnsana "Değer"li Çalışmalar; Editörler: Tülay Turgut ve Murat Çinko, Beta Yayınları, No.3475, İstanbul, 2007

KLESE Alfred r.; **Why Organization Theory Needs Historical Analysis – And How This Should Be Performed**; Organization Science, Vol.5, No.4, November 1994.

KLIJN, Eric- Hans; "**Complexity Theory and and Public Administration: What's New**", Public Management Review, Vol:10, No:3, 2008.

KNOWLEDGE quotas; http://www.notable-quotes.com/k/knowledge_quotes.html

KOÇAK, Kasım ve Mikdat KADIOĞLU; **"Kaos Teorisinin Atmosfer Bilimlerindeki Uygulama Alanı**", Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe 2. Ulusal Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi yayınları, no. 49.

KOÇEL, Tamer, "**Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi**", İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 3 sayı 2, 1974.

KOÇEL, Tamer; "**Fonksiyona Göre Örgütlenme**", Sevk ve İdare Dergisi, Ağustos 1975, sayı 120.

KOONTZ, Harold; "**Making Sense of Management Theory**", A Management Sourcebook (Ed: Franklin Moore), Harper and Row Publishers, New York. 1964.

KOONTZ, Harold; "**The Management Theory Jungle**", Journal of the Academy of Management, December 1961.

KOONTZ, Harold; "**The Management Theory Jungle Revisited",** Academy of Management Review, 1980, Vol:5 No.2,

KOTTER, John P.; "**Power Dependence and Effective Management**", Harvard Business Review, July - August 1977, Vol: 55, No. 4.

KOTTER, John P.; **"What Leaders Really Do"**, Harvard Business Review, Vol.79 No: 11, December 2001.

KÖR, Burcu; **" İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejileriyle İlgili Düzenlemeler ve Destekler";** İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Editör: Işıl Mendeş PEKDEMİR, Beta yayınları, No.3485, İstanbul, 2017

KRACKHARDT, David and Jeffrey HANSON; "**Informal Networks: The Company Behind the Chart**", Harvard Business Review, July-August 1993.

KREINER, Kristian; "**The Postmodern Epoch of Organization Theory**", International Studies of Management and Organization, Vol: 22, No: 2, 1992.

KRUGER, Justin and David DUNNING; **"Unskilled and Unaware of It: Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments";** Journal of Personality and Social Psychology, 1999, Vol.77, No.6

KUILMAN, Jeroen G.;Ivar VERMEULEN and Jiatao LI; **"The Consequences of Organizer Ecologies: A Logical Formalization":** Academy of Management Review**,** April 2009, Vol:34, N0.2

KÜHBERGER, Anton; "**The Framing of Decisions: a New Look at Old Problems**", Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol: 62, No. 2, May 1995.

– L –

LAMPEL, Joseph and Henry MINTZBERG, "**Customizing Customization**", Sloan Management Review, Fall 1996, Vol: 38. No: 1.

LEAVITT Harold; "**Technology and Organizations: Where's the Off Button**", California Management Review, Vol. 44, No. 2 Winter 2002, s. 126.

LEFEBURE, Eric and Hugo LETICHE; **"Managing Complexity from Chaos: Uncertainty, Knowledge and Skills"**, Emergence, Vol. 1, No: 3, 1999.

LEI, David and John SLOCUM, Jr. **"Global Strategy, Competence Building and Strategic Alliances",** California Management Review, Fall 1992.

LEIFER, Richard and Andre DELBECO; "**Organizational / Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity**", Academy of Management Review, Vol: 3 No. 1, January 1978.

LEONARD Jr., Russell L.; **"Reengineering: The Missing Links",** Human Resource Planning**,** Vol: 19, No. 4, 1996.

LEVIT, Theodore; **"The Managerial - Merry - Go - Round**", Harvard Business Review, July - August 1974.

LI, Shu and Austin ADAMS; **"Is There Something More Important Behind Framing?",** Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol: 62, No. 2, May 1995

LIEWELLYN D.W. Thomas and Erkko AUTIO; **" The fifth facet: The ecosystem as an organizational field"**, DRUID Society Conference, 2014, Copenhagen June 16-18

LINDERMAN, Matt; **http://signalvnoise.com/posts/1244-defining-the-problem-of-elevator-waiting-times**

LISSACK, Michael; "**Complexity: The Science, Its Vocabulary and Its Relation to Organizations**", Emergence, Vol: 1, No: 1, 1999.

LUTHANS, Fred and Todd STEWART; "**A General Contingency Theory of Management**", Academy of Management Review, April 1977.

– M –

MAGRETTA, Joan; **"Why Business Models Matter?**", Harvard Business Review, May 2002

MAGUIRE, Miles; "**Chaos Theory Offers Insights Into How Teams Function**", Quality Progress, Vol: 32, No. 6, June 1999.

MAGUIRE, Steve and Bill Mc KELVEY; "**Complexity and Management: Moving from Fed to Firm Foundations**", Emergence, Vol: 1, No. 2, 1999

MANUEL – NAVARRETE, David; **"Approaches and Implications of Using Complexity Theory for Dealing With Social Sciences",**
http://216.239.39.1 00/search?q=eceh:gG2pleCGB6YCresearch.yale.edu/CCR/envir

MARTIN, Bob; **'The End of Delegation? Information Technology and the CEO**", Harvard Business Review, September – October 1995.

MARTIN, Norman and John SIMMS; **"Power Tactics**", Harvard Business Review, November-December 1956.

McCARTHY, Ian ve diğerleri, **"A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity"**, Academy of Management Review, October 2010, Vol.35, No.4, s.604

McCASKEY, Michael; **"An Introduction of Organization Design**", Organizational Behavior: A Management Approach**,** (Eds.: H. Krud and P. Fleenor), Winthrop Publishers, 1978.

McCASKEY, Michael; **"The Hidden Messages Managers Send**", Harvard Business Review, November - December 1979.

McGILL, Michael and John SLOCUM, Jr.; "**Unlearning the Organization**", Organizational Dynamics, Fall 1993.

McKELVEY, Bill and Ralph KILMARIN; **"Organization Design: A Participative Multivariate Approach**", Administrative Science Quarterly, March 1975, Vol: 20, No. 1.

McKELVEY, Bill; **"Toward More Comprehensive Organization Design Objectives",** The Management of Organization Design, Vol I (Eds: R. KIlman, L. Pondy and D. SlevIn, North- Holland. N.Y. 1976).

McLENNAN, Gregor; **"Inaugural Lectures**"
http://www.bris.ac.uklDepts/SocSci/news/lnougLectMcLennan.htm;

McMURRY, Robert N.; **"Power and the Ambitious Executive**", Harvard Business Review, November-December 1973.

McMURRY, Robert; **"Power and the Ambitious Executive",** Management, Organizations and Human Resources**,** Eds.: H. HICKS and J. POWELL, McGraw Hill, 1976.

MEARS, Peter; **"Structuring Communication in a Working Group**", Organizational Behavior: A Management Approach, (Eds.: H. KNUDSEN and P. FLEENOR), Winthrop Pub., 1978.

MEYER, Christopher; **"The Biology of Business"**, Fast Company, May 2003, No: 70.

MILES, Raymond and Charles SNOW; **"Causes of Failure in Network Organizations",** California Management Review, Summer, 1992.

MILES, Raymond and Charles SNOW; **"Organizations: New Concept and New Forms"**, California Management Review, Spring, 1986, No. 3.

MILLER, James and Howard FELDMAN; "**Management Science –Theory, Relevance and Practice in the 1980s";** Interfaces, October 1983, 13:5

MINTZBERG, Henry: "**The Strategy Concept I: Five P's for Strategy**", California Management Review, Fall 1987.

MOAZED, Alex; **" What is a Platform?**"; www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/, May 1, 2016

MONARTH, Harrison; **"A Company Without Job Titles Will Still Have Hierarchies",** Harvard Business Review, Jan.28, 2014, https://hbr.org/2014/01/a-company-without-job-titles-will-still-have-hierarchies

MONTUSCHI, Eleonora; "**Should We Still Compare the Social Sciences to the Natural Sciences?**", Sociologica, 3/2008, November-December, Bologna

MOORE, James F.;"**Business Ecosystem–description**", **https://www.provenmodels.com/574/business-ecosystem/james-f.moore**

MOWDAY, Richard; **"The Exercise of Upward Influence in Organizations"**, Administrative Science Quarterly, March 1978, Vol: 23, No. 1.

– N –

National Training Laboratories; **"What is OD?"** Personnel Management and Organization Development: Fields in Transition (Ed: W. French and D. Hellriegel), Houghton Miffin, 1971.

NEBEKER, Delbert; **"Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty an Integrated Approach"**, Administrative Science Quarterly, June 1975, Vol: 20.

NEWMAN, William, **"Launching a Viable Venture"**, California Management Review, Fall 1992.

NODOUSHAN, Omid; **"Epistemological Foundations of Management Theory and Research Methodology"**, Human Systems Management, Vol. 19, No: 1, 2000.

NONAKA, İkujiro; "**The Knowledge – Creating Company**", Harvard Business Review, November - December 1991.

– O-Ö –

OGLIVIE, Heather; "**This Old Office**", Journal of Business Strategy, September - October 1994.

O'GORMAN, Colin ve Roslyn Doran; **"Mission Statements in Small and Medium Sized Business"**, Journal of Small Business, Vol. 37 No. 4, October 1998.

OĞUZ, Şeref; **"Dönüşmek Müthiş Zor Bir İş Ama Dönüşmemek Ölüm"**, Değişim'97, MESS Yayınları, No: 262, 1997.

OHMAE, Kenichi; **"The Global Logic of Strategic Alliances"**, Harvard Business Review, March - April 1989.

ORAN, Adil; **Enron Olayı**; ODTÜ Glokal, Bahar 2002, sayı:12,

OSTERWALDER, Alexander;Yves PIGNEUR and Christopher TUCCI; **"Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept"**, Communication of the Association for Information Systems, Vol:16, 2005

OSTROF, Cheri and Neal SCHMITT; "**Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency**", Academy of Management Journal, December 1993.

OUCHI, William nd Reuben HARRIS; "**Structure, Technology and Environment**", Organizational Behavior: Research and Issues (Eds.: George STRAUSS ve diğerleri), Madison, Wisc: Industrial Relations Research Association, 1974.

OWEN, David and Jonathan DAVIDSON; **"Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years"**; Brain-A Journal of Neurology, 2009, Vol.132

OWENS, James; "**The Uses of Leadership Theory**", Management, Organizations and Human Resources, Eds.: H. HICKS and J. POWELL, McGraw Hill, 1976.

ÖZEVREN, Mina ve Aygül DÖNMEZ, **"İş Modelleri ve Deniz Taksi Vak'a Analizi",** (F. BERTZ; "**Strategic Business Models"** Engineering Management Journal, 14 (1), 20-21 den) 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, No:162, Eskişehir, 2009, s.190

ÖZTÜR, Lütfü ve Selim BAŞAR; **Yeni Ekonomi ve Elektronik Ticaret: Dünyadaki Gelişmeler ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme**, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 16, sayı: 3-4.

– P –

PASCALE, Richard; **"Surfing the Edge of Chaos**", Sloan Management Review**,** Vol. 40, No: 3, Spring 1999.

PASTIN, Mark and Jeffrey Hamson; "**Social Responsibility in the Hollow Corporation**", Business Society Review, Fall 1987.

PELTONIEMI, Mirva and Elisa VUORI; "**Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments**" https://www.Researchgate.net/publication/228985086_Business_Ecosystem_as_the_New_Approach to_Complex_Adaptive_Business_Environments

PERININGS, Johannes; **"The Relevance of the Structural – Contingency Model for Organizational Effectiveness"**, Administrative Science Quarterly, September 1975, Vol: 20.

PINCHOT, Gifford; **"Creating Organizations With Many Leaders"**, The Leader of the Future (Eds.: F. Hesselbein ve diğerleri) Jossey-Bass Publishers, 1996.

POWELL, Walter and Lavrel SMITH - DOERR; **"Networks and Economic Life**", The Handbook of Economic Sociology (Eds: Neil SMELSER and Richard SWEDBERG), Princeton University Press, 1994.

PRAHALAD, C. K. and Gary HAMEL; **"The Core Competence of the Corporation**", Harvard Business Review, Vol: 68, May-June 1990.

PRESTON, Lee and James POST; **"The Third Managerial Revolution**" Academy of Management Journal, Vol: 17, No. 3, September 1974.

– R –

RAELIN, Joseph, **"Executive Professionalization and Executive Selection**", Human Resource Planning, Vol: 20-2, 1997.

RAINEY, Hal G.; **"A Reflection on Herbert Simon: A Satisfying Search for Significance**", Administration and Society, Vol: 33, No. 5, Nov. 2001.

RICE, Jr., George **"A Set of Organizational Models**", Human Resource Management, Summer 1980, Vol: 19, No. 2.

ROBERTSON, Maxine, Harry SCARBROUGH, Jacky SWAN; **"Knowledge Creation in Professional Service Firms: Institutional Effects**", Organization Studies, 24-issue 6, July 2003.;

ROSENZWEIG, Phil **"Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management"**, Harvard Business Review, Dec. 2010

ROSS, Fole and Robert MURDICK; **"People, Productivity and Organizational Structure**", Contemporary Readings in Organizational Behavior, Ed.: Fred LUTHANS, McGraw Hill, 1977.

ROTH, David; **"Creating a Great Culture—Your Company's Foundational DNA"**, Entrepreneurs, 5/29/2012; https://forbes.com/sites/davidroth/2012/05/29/creating-a-great-culture-your-companys-foundational-dna/amp/

ROUSE, Margaret; **"Platform Business Model",** http://searchcio.techtarget.com/definition/platform-business-model

RUMELT, Richard, Dan SCHENDEL and David TEECE; "**Fundamental Issues in Strategy**", Fundamental Issues in Strategy, (Eds: R. RUMEL T, D. SCHENDEL and D. TEECE), Harvard Business School Press, Boston, 1995.

RUSSO, Edward and Paul SCHOEMAKER; "**Decision Traps and How to Avoid Them**", Chemical Engineering, May 1991.

– S –

SAFIRE, William; **"How To Manage Executive Titles"**, International Herald Tribune**,** Feb. 20, 1989.

SARGUT, Selami, Şükrü ÖZEN; **"Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme"**, Örgüt Kuramları, Derleyenler: Selami SARGUT, Şükrü ÖZEN, İmge Kitabevi, Ankara, 2007.

SECHREST; Lee; **"Methodological Issues in Management Research";** A White Paper prepared for Management Research in VA Workshop, November 19-20, 2001SEDDON, Peter B. and Geoffrey P. LEWIS; "**Strategy and Business Models**", The Pacific Asia Conference on Information Systems; July 2003, Adelaide, Australia

SERÇEMELİ. Murat; **"Muhasebe Eğitiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak ters-Yüz Sınıf Modeline Öğrencilerin Baklış Açıları Üzerine Bir Araştırma",** 36. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, 3-7 Mayıs 2017, Antalya, s.288

SHENKAR, O. and Y. ZEIRA; **"International Joint Ventures: Implications for Organization Development"** Personnel Review, 1987, Vol: 16, No. 1.

SHETTY, Y. K.; **"Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance"**, Long Range Planning, Vol: 26, No. I, February 1993.

SHETTY, Y. K.; **"Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis"**, Journal of Management Studies, May 1978, Vol: 15, No: 2.

SHROPSHIRE, Christine; "**The Roles of the Interlocking Director and Board Receptivity in the Diffusion of Practices**"; The Academy of Management Review; April 2010, Vol.35, No.2,

SIMON, Phil; " **Don't Build Products. Build Platforms**", www.inc.com/phil-simon/why-your-company-should-build-platform.html

SINGH, Jagdip and Deepok SIRDESHMUKH **"Agency and Trust Mechanism in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments"**, Academy of Marketing Science Journal, Vol. 28 No. 1, Winter 2000.

SINGH, Jitendra, J. HOUSE and Davis TUCKER; **"Organizational Change and Organizational Mortality"**, Administrative Science Quarterly, 1986, Vol: 31.

SLOCUM Jr., John and Don HELLRIEGEL; **"Using Organizational Designs to Cope With Change"**, Business Horizons, December 1979.

SMITH, Andrea, Alison FILDES, Clare LLEWELLYN and Moritz HERLE; **"Understanding How Genetics Influences Behavior could Motivate People to Change";** November 2016 Conversation, https://www.geneticliteracyproject.org/2016/11/28/understanding-genetics-influnces-behavior-motivate-people-change

SNOW, Charles, Raymond MILES and Henry COLEMAN Jr.; "**Managing 21th Century Network Organizations**", Organizational Dynamics, Winter 1992.

SOLOMON, Charlene M.; **"HR Facilitates the Learning Organization Concept"**, Personnel Journal, November 1994.

SOMMERS, Montrose and Jerome KERNAN; "**Why Products Flourish Here, Fizzle There**", Columbia Journal of World Business, March 1967.

SOYUER, Haluk; **"Kitlesel Kişiye Özel Üretimde Modüler Üretim Anlayışı",** V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005

SPEAR, Roger; **"Empowerment - Old Chestnut or New Can of Worms**?", Unpublished paper presented to 11th EGOS Colloquium, Paris, July 1993.

SPRAGGON, Martin and Virginia BODOLICA; "**On the Relationship Between Organizational Size and Formalization of Knowledge Transfer Process**", 7. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 30, 31 Ekim – 1 Kasım 2009, Yalova.

SPRUIELL, Vann; "**Deterministic Chaos and the Sciences of Complexity: Psychoanalysis in the Midst of a General Scientific Revolution**", http://www.analysis.com/vs/vs93a.html.

STEINGRABER, Fred G.; **"The New Business Realities of the Twenty - First Century"**, Business Horizons, November - December 1996.

STERN, Robert and Stephan BARLEY; **"Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate"**, Administration Science Quarterly, Vol.41 No.1 March 1996.

STEWART, Thomas; **"Welcome to the Revolution"** Fortune, Dec. 13, 1993.

STEWART, Thomas; **"Is This Job Really Necessary**?", Fortune, January 12, 1998.

STREBEL, Paul; **"Why Do Employees Resist Change**?", Harvard Business Review, May-June 1996.

STROH, Linda, Jeanne BRETT ve diğerleri; "**Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies**", Academy of Management Journal, June 1996, Vol: 39, No: 33.

SUCU, Yaşar; **"Değişim Yönetiminde Değişime Direnç Her Zaman Yararsız Değildir"**, 3. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyomu İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 27, Nisan 2003, İstanbul.

SUGARMAN, Barry; **"Learning Organization and Organizational Learning"**, Evaluating Corporate Training (Eds: Steve Brown ve Constance Seidner), Norwood, 1997.

SUTTON, Robert and Bary STAW; **"What Theory Is Not"**, Administrative Science Quarterly, Vol. 40, No. 3, September 1995.

SYNDER, Neil and Michelle GRAVES; **"Leadership and Vision"**, Business Horizons**,** January-February 1994.

ŞENGÖR A.M. Celal; "**Zümrütten Akisler: Hipotezin Zararları ve Türkiye'de İnsan İlişkileri**", Cumhuriyet Bilim Teknoloji, 20.02.2009 sayısı.

ŞENGÖR, A. M. Celal; **Newton, Goethe ve Sosyal Bilimler**, PIVOLKA, 2003.

– T –

TAMPOE, Mahen; **"Exploiting the Core Competencies of Your Organization"**, Long Range Planning, Vol: 27, August 1994.

The HEALTH FOUNDATION; "**Evidence Scan: Complex Adaptive Systems";** August2010,

http://www.health.org.uk/public/cms/75/76/313/2590/Complex%20adaptive%20systems.pdf?realName=-jIq8CP.pdf

TICHY, Noel and Ram CHARAN; **"Speed, Simplicity and Self – Confidence: An Interview With Jack Welch"**, Harvard Business Review, September - October 1989.

TOPPER, Curtis M. and Kathleen CARLEY; **"A Structural Perspective On the Emergence of Network Organizations"**, Journal of Mathematical Society, Vol. 24, No: I, November 1999.

TORUN, Yeter; **"Türkçede Unvan Grupları ve Diziliş Özellikleri Üzerine"** Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bililmler Enstitüsü Dergiisi, Cilt 15, Sayı 1, 2006

TVERSKY, Amos and Daniel KAHNEMAN; **"The Framing of Decisions and the Psychology of Choice"**; Science, Vol.211, 30 January 1981, s.453.

– U, Ü –

ULUKAN, Cemil; "**Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi**"; Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/2

URAL, Şafak; **"Kozmostan Kaosa"**, Kaos, 2. Ulusal Sempozyum İKÜ Yayını, No: 49, içinde.

ÜNAL, Zeynep Merve ve Tülay TURGUT; **"Birey-Örgüt Uyumunun Çalışan Tutkunluğuna Katkısı"**; 1. Örgütsel Davranış Kongresi bildiri kitabı; Sakarya Üniversitesi, 15-16 Kasım 2013

ÜNALAN Zeynep; "**Nasıl Karar Veriyoruz**?"; Bilim ve Teknik, Ocak 2012,.34

ÜSDİKEN, Behlül ve Hüseyin LEBLEBİCİ; **"Örgüt Teorisi"**, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, 2. Cilt, Örgüt Psikolojisi, (Ed: Neil Anderson, Deniz Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesveren), Literatür, 2009.

ÜSDİKEN, Behlül ve Zeynep ERDEN; "**1990'lı yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar"**, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2 Sayı: 1, Mart 2002.

ÜSDİKEN, Behlül; **"Tarihsel Bir Bakışla Bilim – Yönetim Birlikteliği"**, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, Ekim 2002.

– V –

VAN de VEN, Andrew H. and Kangyong SUN, "**Breakdowns in Implementing Models of Organization Change",** Academy of Management Perspectives; August 2011

VINKE Joop; Orhei LOREDANA and BİBU NICOLAE; "**Gyroscopic Management and Generation Y**"; Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics, Vol.1(2), December 2012

– W –

WALTERS, Bruce, Steve PETERS and Gregory DESS; "**Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Them Work"**, Business Horizons, July - August 1994.

WATSON, Craig M.; "**Leadership, Management and the seven keys**", The McKinsey Quarterly, Autumn 1983.

WEBER, Michael L. and Michael J.HINE; " **Who Inhabits a Business Ecosystem? The Technospecies as a Unifying Concept"**, https://timreview.ca/article/896

WERNER, Manuel; "**The Great Paradox: Responsibility Without Empowerment**", Business Horizons, September - October 1992

WIEST, Brianna; "**What Is The Lake Wobegon Effect? Here's Why We All Have Superiority Complexes"**; https://www.bustle.com/articles/147821-what-is-the-lake-wobegon-effect-heres-why-we-all-have-superiority-comlexes

WILEDEN, Arthur F.; **"The Professional Leader**", Leadership and Social Change, (Ed.: William LASSEY), University Associates Press, Iowa, 1971.

WILLIAMSON, Oliver E.; **"Strategizing, Economizing and Economic Organization",** Fundamental Issues in Strategy, Eds: R. RUMELT, D. SCHENDEL and David TEECE, Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 1991.

WILSON, Kelly Schwind; Hock-Peng SIN and Donald E.CONLON; **"What About the Leader in Leader-Member Exchange? The Impact of Resource Exchanges and Substitutability on the Leader**; Academy of Management Review, July 2012, Vol.25, No.3

WOOTON, Leland; "**The Mixed Blessings of Contingency Management**", Academy of Management Review, July 1977, Vol: 2 No: 3.

WREGE, Charles D. ve Richard M. HODGETTS; **"Frederick W. Taylor's 1899 Pig Iron Observations: Examining Fact, Fiction, and Lessons for the Millennium**", Academy of Management Journal, December 2000, Vol: 43, No: 6.

– Y –

YANG, Linda Tsai; "**Corporate Governance is Central to Financial Stability and Economic Development**", Directorship, Vol. 24, No. 9, October 1998.

YUKL, Gary; **"Management Leadership: A Review of Theory and Research**", Journal of Management, Vol. 15 No: 2, 1989.

– Z –

ZALEZNIK, Abraham; "**Power and Politics in Organizational Life**", The McKinsey Quarterly, Vol: VII, No. 4.

ZEIGLER Paul; **"Scientific Method in the Social Sciences"**;http://www.sdp.org/sdp/spirit/SocSci.htm.

KAYNAKLAR

TEZLER

AKAGÜNDÜZ, Sündüz; **Hata Türü ve Etkileri Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, 1995.

AKKAVUK, Erden Baybars; **Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1997.

BARAN, Muhteşem; **Yeniden Süreçleme – BPR Yaklaşımının Genel Değerlemesi ve Bir Vaka İncelemesi**; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

BARANSEL, Atilla; **Modernleşmenin Sevk ve İdare Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul 1969.

ERDOĞAN, İlhan; **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarına Uygulanmasının Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma,** Doktora Tezi, İ.Ü. Yayını, No: 2060, İstanbul, 1976.

ESER, Oktay; **Çeviri Eğitiminde Edinç Kavramının Değerlendirilmesi**; Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013

ÖZTÜRK, Gökhan, **Joint Ventures - Ortak Girişimler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ. Ü. İşletme Fakültesi, 1992.

KONU DİZİNİ

A

açık çatışma 663
açık sistem 157, 243, 280, 283, 286, 370, 665
adaptasyon-uyum yaklaşımları 363, 376
akışkan organizasyon 409
akış kavramı 284, 290
alet çantası 5, 53, 252, 432, 641
algı 109, 232, 540, 542, 668
algılama 7, 141, 144, 163, 434, 522, 542, 554, 632, 668
algılamadaki seçicilik 527
algılama süreci 543
algılanan çatışma 663
algılanan rol 629, 653
alıcı 541, 545, 548
alternatif planlar 173
alt – sistemler 75, 79, 84, 116, 278, 327
amaç 5, 100, 139, 143, 180, 198, 238, 666
amaç belirleme 139, 145, 596, 655
amaç birliği 201, 286, 238
amaç birliği ilkesi 201
amaç çatışması 666
amaçlar hiyerarşisi 180
amaç teorisi 655
analiz birimi 23, 47, 103, 219, 227, 251, 377, 511
analiz düzeyi 377
araçsallık 651
askeri yönetim 43, 53
astlar 235, 386, 434, 506, 524, 559, 571, 578, 584, 590, 591, 592, 593, 635, 650, 654, 684

B

B2B 270, 539
B2C 270, 539
bağlı teknoloji 312
balanced scorecard 448
balık kılçığı tekniği 145
basık organizasyon yapısı 236
başarma ihtiyacı teorisi 646
beklenen rol 629, 666
beklenti teorisi 145
bekleyiş teorileri 650
belirsizlik 334
benchmarking 365, 414, 436
benlik 517, 526, 626
benlik kavramı 573, 607
benzeşim gücü 654, 663
beşeri boyut 92
beyin fırtınası 149, 162
bilgi 17, 20, 29, 44, 63, 84, 115, 152, 289, 409, 438
bilgi asimetrisi 373
bilgi işleme yaklaşımı 371
bilgi küre 20
bilgi outputu 379
bilgi sağlığı 20
bilgi toplumu 20, 53, 85, 211, 302, 379, 467, 539, 555, 705
bilim 17, 22, 32, 46, 251
bilimci 12, 22, 34, 44, 254
bilimcilik 45
bilimsel metot 22, 63, 305, 317
bilimsel yaklaşım 17, 21, 32, 103, 267, 467
bilimsel yönetim 44, 92, 219, 254, 299
bireysel dış kaynak kullanımı 397
birim (unit) teknoloji 308
birincil gruplar 625
birleşmiş milletler global bütünlük programı 109
boşluk yaklaşımı 378
boundary units 285, 330
bölge temeline dayanan organizasyon 233
bürokrasi yaklaşımı 241, 299
bürokratik yetki 241
bütçe 163, 182, 413

C, Ç

CEO 93, 204, 209, 435
CECO 380
cezalandırma 254, 572, 597, 649
chief executive officer 93, 209, 435
citius 682
c-level cfficers 209
çalkantılı çevre 317, 326
çapraz takımlar 115, 621
çatışma 11, 78, 103, 157, 237, 252, 307, 353, 434, 575, 625, 632, 661
çatışma nedenleri 663, 668

çatışma türleri 662, 671
çatışma yönetimi 312, 449, 631, 673
çekirdek yetenek 85, 396, 401
çerçeveleme etkisi 144
çeşitlendirme 332, 373
çevre 7, 53, 69, 83, 94, 108, 127, 177, 192, 229, 279, 284, 299, 304, 323, 353, 367, 376, 429, 453, 489, 513, 539, 547, 592, 687
çevre koşulları 53, 90, 102, 108, 198, 229, 284, 299, 314, 322, 368, 378, 455, 493, 547, 687
çevreye uyum 363
çıkar grupları 9
çift faktör teorisi 642, 646
co-sourcing 399
çözümleyici (mediating) teknoloji 312

D

dâhili (iç) girişimci 424
dâhili şebeke 405
dar görüşlülük 229, 411, 694
data 21, 27, 29, 45, 83, 128, 146, 377, 417, 429, 434
davranışsal iktisat 145
davranışsal teori 92, 243, 251, 257, 263, 601, 661
davranışsal yönetim ve organizasyon teorisi 251
davranış şartlandırma (sonuçsal şartlandırma – edimsel şartlandırma) yaklaşımı 647
değer yaratma 85, 108, 116, 270, 304, 390, 412, 444, 452, 459
değişim 9, 43, 84, 106, 155, 198, 212, 304, 316, 367, 374, 378, 400, 417, 467, 489, 591, 610, 681, 684, 691, 706
değişime direnç 693, 699
değişime direnç ölçeği 698
değişime zorlayan içsel nedenler 689
değişime zorlayan dışsal nedenler 688
değişim modeli 690
değişim mühendisliği 410
değişim nedenleri 688
değişime tipik tepkiler 701
değişken 23, 25, 31, 153, 286, 309, 316, 330, 355,
değişken çevre 355
dengeli durum 283, 286
dengeli şebeke 405,
dengesiz-tepki gösterici çevre 326
departmanlara (bölümlere) ayırma 199, 228, 621
departmanlaşma 199
destekleyici 287
deterministik ve probabilistik sistemler 319
devlet idaresi 43
dış çevre 69, 197, 220, 229, 281, 284, 306, 317, 354, 539
dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) 79, 85, 332, 365, 397, 399, 467
dışsal ödül 653, 655
dikey çatışma 666
dikey ilişki 348
dinamik denge 283, 286
dinamik şebeke 405
din idaresi 43
dönüşümcü liderlik 592, 610
dunning-kruger sendromu 530
durgun çevre 355
durgun-yoğunlaşmış çevre 326
durumsallık yaklaşımı 254, 299, 301, 302, 314, 334, 355, 368, 573, 606
duygusal emek 664
düşük içerikli kültür 546

E

eklektik 10, 46, 48, 251, 461
ekoloji 212, 291, 367, 376, 378, 457
ekoloji yaklaşımı 212, 370, 376, 377
elektronik–ticaret 443
eleştirel yaklaşım 18
emir - komuta birliği 222, 226, 234, 303, 352
emir-komuta grupları 625
emir - komuta yetkisi 348, 523
empati 312, 473, 550, 554
empowerment 134, 149, 157, 388, 391, 409, 419, 429, 524, 684
entropi 24, 283, 285
epistemoloji 23, 63
ERG yaklaşımı 647
ERP 265, 446
eski ekonomi 453
eşbiçimlilik 375
eşitler arasında birinci 525
eşitlik teorisi 648, 654, 670
etki kanunu 649
etkileme 8, 289, 325, 506, 526, 567, 572, 577, 591, 649, 674
etkileşimci (transactional, görevsel, işe-dayalı) liderlik 608

F

family firm institute 90
farklılaşma 232, 289, 321, 376, 628
farklılaştırma 92, 193, 202, 322, 331
firma kültürü 155

fonksiyonel formenlik 222
fonksiyonel olmayan çatışma 662
fonksiyonel organizasyon yapısı 228, 341, 344, 411
fonksiyonel risk 414
fonksiyonel yetki 238, 347, 557
formal 8, 32, 36, 54, 98, 103, 106, 113, 161, 173, 194, 197, 210, 227, 238, 253, 287, 303, 327, 334, 367, 423430, 468, 511, 515, 525, 550, 558, 567, 571, 585, 589, 597, 621, 674, 682, 695,
formal gruplar 621, 624, 632
formal iletişim kanalları 558
formalleşme derecesi 194, 199, 303, 323
formal organizasyon 219, 227, 303, 327, 550, 567, 621, 662, 701
formal otorite 571
formal yapı 194, 289, 321, 511, 591, 623
fraktal geometri 488

G

geçerlilik 27, 31
geliştirme 7, 25, 76, 98, 106, 110, 148, 163, 193, 238, 285, 424, 459, 523, 684, 688
gerçekten oynanan rol 629
geri besleme 286, 423, 494, 549
geriye bilgi akışı 6, 286, 543, 548, 669
girişim 93, 125, 426
girişimci 93, 125, 173, 424, 460, 530, 706
glokalizasyon 558
gönderici 545, 550, 554, 669
görev grupları 624
gözlem birimi 24
groupthink 157, 162, 632
grup 9, 47, 89, 101, 134, 156, 162, 198, 251, 253, 304, 311, 349, 376, 408, 433, 469, 505, 525, 551, 573, 585, 622, 624, 627, 665
grup dinamiği 623
grup içi dayanışma 630
gruplar arası çatışmalar 665
gruplararasi ilişkiler 255
grup normları 630
grup tipleri 624
grupların özellikleri 627
güç 11, 85, 92, 97, 103, 238, 290, 352, 370, 419, 424, 454, 511, 550, 567, 568, 571, 574, 576, 578, 590, 607, 612, 631, 646, 670, 673, 700
güç alanı 569, 590
güç kaynakları 550, 569, 572, 589, 607
güç konusu 569
güç kullanma 576, 673
güçlendirilmiş davranış 414, 419
güçlendirme 7, 24, 134, 157, 418, 420, 424, 627
güdüleme 639
güven 9, 20, 163, 389, 399, 421, 443, 472, 598, 602, 610, 671
güvenilirlik 17, 31

H

HACCP 135, 137
hammurabi kanunları 54
hawthorne araştırmaları 251, 253, 683
hawthorne etkisi 254
hedef 139, 147, 178, 390, 394, 407, 421, 449, 471, 511, 557
helikopter yönetici 239, 522
hijyen faktörleri 645
hijyen - motivasyon teorisi 642
hipotez 22, 25, 33, 35, 253, 267
hissedilen çatışma 663
histrionik liderllik 613
hiyerarşik yapı 234, 236, 496
hizmetkar liderlik 592, 607
hofstede çalışması 612
holism, holistik 75, 492
hollowing out 400, 427
hubris sendromu 612

I, İ

informal 29, 45, 139, 209, 289
input 68, 78, 84, 281, 287, 324, 332, 494
ISO standartları 394
içi boş şirket 443
iç–kabine 525
içsel ödül 655
ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı 642, 645
iki yönlü akış 283
ikincil gruplar 625
ileriye besleme 549
iletişim 7, 11, 20, 45, 67, 78, 84, 139, 156, 200, 229, 236, 270, 308, 319, 353, 371, 387, 399, 431, 442, 505, 522, 539-550
iletişim kanalı 541, 546, 557
ilkeler yaklaşımı 219
informal 8, 24, 103, 114, 191, 252, 303, 365, 425, 511, 516, 525, 529, 547, 550, 571, 590, 621, 626, 671
informal gruplar 24, 253, 278, 529, 621, 825
informal organizasyon 197, 550, 567, 622
informal otorite 571
input 68, 78, 84, 281, 288, 325, 405, 494, 688
insan ilişkilerinde beceri 108, 587
interval ölçek 27

iş 6, 11, 25, 70, 84, 89, 92, 98, 102, 114, 125, 134, 152, 193, 197, 204, 211, 221, 225, 237, 271, 254, 268, 304, 312, 344, 373, 397, 406, 411, 422, 426, 448, 454, 469, 507, 515, 520, 526, 558, 573, 610, 640, 694
iş akış diyagramı 413
işbölümü 198, 202, 228, 241, 310, 412, 568
işlem maliyeti yaklaşımı 373, 398
işletme 6, 8, 36, 44, 46, 62, 67, 71, 75, 77, 85, 91, 100, 113, 155, 178, 192, 270, 280, 299, 368, 370, 378, 412, 425, 444, 456, 462, 474, 487, 506, 521, 622, 688, 705
işletme DNA'sı 469
işletme ekosistemi 457
işletme platformu modeli 460
işletme yönetimi 6, 36, 44, 77, 85, 154, 161, 455, 461, 507, 705
iş modeli 268, 269
izomorf 375

J

JIT (just in time) 80, 390, 399, 446
johari penceresi 527, 528
joint venture 425, 426

K

kabul teorisi 571
kademe azaltma 134, 427
kadro unvanları 206
kalite çemberleri 146, 389
kanun 28, 35
kaos 35, 47, 487, 490
kapalı sistem 220, 280, 283, 354, 387
kapsam teorileri 642, 647
karar 11, 75, 83, 90, 99, 125, 129, 133-151
karar kültür Ilişkisi 154
karar modeli 153
karar sonrası kaygı 152
karar tuzakları 162
karar vermede rasyonellik 154
karar yorgunluğu 157, 158
karar yönetim tarzı Ilişkisi 161
kararsızlık nedenleri 159
karizmatik güç 573
karizmatik liderlik 592, 610
karmaşıklık 35, 371, 488, 492
karmaşık uyumlu sistemler 495
katılımcı yönetim 134, 155, 161, 300
katılımcı yönetim anlayışı 332
kavram 7, 10, 23, 24, 85, 89, 263, 364
kavramsal boyut 92
kavramsal yetenek 108
kaynak bağımlılığı 212, 368, 369, 370
kazanılmış otorite 430, 585
kelebek etkisi 491
kısıtlı rasyonellik 154
kıyaslama 414-417
kitle üretimi 307, 312, 444
klasik şartlandırma 648
klasik yönetim teorisi 55, 128, 263, 264
koç 98, 579, 585
kolaylaştırıcı 98, 585
kompleksite 35, 371, 493
kontrol alanı 36
kooptasyon 699
koordinasyon 77, 179, 128
koordinatif alt-sisteme 329
kritik düşünce 18
kuantum teorisi 487
kuram 28, 46, 89
kurmay 200, 231, 238, 497, 573
kurmay yetki 238
kurumlaşmış çatışma 666
kurumsal eşbiçimlilik 375
kurumsallaşma yaklaşımı 375
kurumsallık 212
kurumsal strateji 232
kurumsal (veya stratejik) düzey 329
kurumsal yönetim 9, 456, 457
kuvvet 487, 567, 568, 572
küçülme (downsizing) 427
kültür 7, 47, 154

L

labirent 103, 511, 516, 522, 525, 531, 579
lawler – porter modeli 652, 655
lider 53, 255, 525, 585, 589, 591
lider–izleyen ilişkileri 598
liderlik süreci 592
liderlilk tarzları 608
liderlikte durumsallık teorisi 600
liderlikte hubris sendromu 612

M

mal (hizmet) temeline dayanan organizasyon 251
malumat 21, 29, 45, 139, 152
manipülasyon 145, 212, 254, 567, 699
matriks 76, 84, 234, 303, 321, 341, 347, 352, 598
matriks organizasyon 234, 321, 341, 345, 347, 352, 668

matriks yapı 76, 234, 303, 347, 352
mecelle 19
mentor 98, 424, 507, 579
merkezileşme derecesi 199
mesaj 540-548, 553, 555, 669
meslek 5, 91, 94, 106, 117, 202, 205, 576, 621
mesleki unvanlar 205
meslektaşlar 523, 567
metafor 46, 89, 461, 487
metot 6, 18, 19 21, 46, 115, 277, 305, 316
MIS 139, 152
misyon 108, 177, 178, 180, 304, 461, 578
modal teknoloji 306, 310
model 8, 35, 36, 193, 153, 254, 265, 267, 268
modern yaklaşım 299, 363, 367
motivasyon 11, 418, 474, 525, 540, 639, 641, 645, 649, 652
murahhas aza 209
murahhas yönetici 209
mümkün kılıcı 98, 99, 209
müşteri ilişkileri yönetimi 448, 539
müşteri memnuniyeti 125, 390, 448

N

negentropi 285
neo – klasik teori 251, 257
nicel araştırma 31
nitel araştırma 31, 35
normatif 128, 529
normlar 434, 156, 199, 630

O

ohio state üniversitesi liderlik çalışmaları 596
olgun (mature) ve olgun olmayan (immature) kişi modeli 256
oranlı ölçek 27, 28
ordinal ölçek 27
organik/organik yapı 227, 243, 308, 312, 318, 319, 355,
organizasyon 5, 8, 10, 23, 45, 48, 53, 75, 92, 97, 99, 100, 102, 114, 140, 156, 182, 191-194, 197-200, 220, 226-234, 238, 241, 253, 255, 278, 288-291, 300-304, 314, 364, 367, 274, 385, 397, 420, 427, 442
organizasyon el kitabı/manüeli 240
organizasyon ilkeleri 226, 228, 385
organizasyonlarda gruplar 218, 529, 558, 621-633
organizasyon şeması 240
organizasyon tasarımı 198-200
ortak teşebbüsler 333, 441, 684
otorite 237, 241, 521
output 68, 78, 84, 281, 286
outsourcing 79, 397-400

Ö

ödüllendirme gücü 573, 604
öğrenme eğrisi 437
öğrenen organizasyon 372, 433, 435
ölçek/ ölçek geliiştirme 17, 25-28, 302, 419, 492
önderlik 11, 255, 300, 449, 631
öntipleme 554, 633
örgüt / örgütsel 5, 7, 12, 47, 68, 99, 100, 111, 113, 155, 191, 241, 285, 329, 366, 369, 376, 505, 515, 520, 557, 574, 576, 683
örgüt geliştirme 111, 598, 684
örgüt içi politika 515, 574, 576
örgüt – içi rekabet 578
örgüt kültürü 155, 201, 461, 520, 683
örgütsel adalet 468
örgütsel adanmışlık 471
örgütsel atiklik 431
örgütsel bağlılık 100, 471
örgütsel buzdağı 516
örgütsel davranış 5, 11, 97, 102, 251, 367, 505, 576
örgütsel dayanıklılık 473
örgütsel dışlanma 469
örgütsel dinçlik 471
örgütsel fanatiklik 363, 473
örgütsel fedailik 471
örgütsel kayıtsızlık 469, 524, 671
örgütsel konfigürasyon 369
örgütsel nüfus çevrebilim 367, 376
örgütsel özdeşleşme 471
örgütsel sadakat 471
örgütsel sapma 472
örgütsel sinizm 472
örgütsel strateji 370
örgütsel tutkunluk 471
örgütsel tükenmişlik 469
örgütsel unvanlar 205, 443, 573
örgütsel vatandaşlık 468
örgütsel yabancılaşma 468
örgütsel yalnızlık 168
örgüt teorisi 15, 100
özellikler teorisi 593
öz yetenek 388, 396, 399

P

paradigma 7, 31, 47, 63, 174, 493, 506, 529
parametre 25, 33, 153, 267, 286
pareto analizi 147, 390

parkinson kanunu 242
pasif değişim 684, 687
patronluk 93
pazar geliştirme 79
pekiştirici geri besleme 494
personeli güçlendirme 418, 422
peter ilkesi 211
plan 128, 133, 173-177, 180
planlama 77, 128, 156, 173, 175, 177, 180, 182, 225, 312
planlama süreci 173, 177, 180, 182
planlama ufku 181
planlı değişim 684, 687, 680
platform stratejisi 459
politika 182, 373, 515, 520, 574, 576
politik risk 414
popülasyon ekolojisi 364, 367, 376, 458
POSDCORB 226
postmodernizm 47, 364, 365
potansiyel çatışma 663
pozitivizm 22, 46, 492
primus inter pares 525
proaktif yönetim 177
problem çözme yaklaşımı 421, 633, 672
profesyonel yönetim 90-92
program 182
programlanabilen kararlar 135
programlanamayan (rutin dışı) kararlar 135
proje 182, 341, 344, 349
proje organizasyonu 344
proje yetkisi 348
proje yönetimi 347, 348, 358
prosedürler 135, 182, 191, 376, 590

R

rasyonelleştirme 672
rasyo ölçeği 27, 28
reaktif yönetim 177
reengineering 365, 410, 429, 431, 434
referans grupları 625
rekabet yaklaşımı 378
rol çatışması 512, 666, 670
rutin ve rutin olmayan işler 313

S, Ş

saf (pure) proje organizasyonu 344, 346
sanal ağ 441
sanal gerçeklik 439
sanal organizasyonlar 69, 409, 439-444,
sanat 6, 10, 17, 28, 89, 175, 197, 506
sanayi devrimi 434
semantik faktörler 553
sembol 26, 34, 153, 156, 203, 545
senaryo 173, 175, 266, 584
senaryolu oyun 175
seri uyarlama 67, 444, 447
sertifikasyon 116
sezgisel karar yöntemi 136, 162
sıfır hata 390, 394, 446, 523
sıfır hiyerarşi 160, 235, 388, 430
sınırlı rasyonellik 372
sınırsal birimler 285, 330
sinerji 232, 289, 426
sistem 6, 10, 59, 67, 68, 75, 76, 78, 79, 152, 281, 448, 457, 467
sistem 1 – sistem 4 modeli 279
sistem 4 modeli 255, 600
sistematik düşünce 18, 19
sistemin sınırları 284, 285, 374
sistemler yaklaşımı 10, 63, 75, 77, 84, 277, 278-288, 327
sivri organizasyon yapısı 236
sonuçsal şartlandırma 647, 650
SOP 135
sorumluluk 71, 192, 205, 237, 238, 254
sorun 5, 25, 34, 41, 48, 78, 139, 140, 156, 164, 201, 313
sosyal paydaşlar 9
sosyal sistem 91, 250, 289, 285, 287, 311, 492, 496, 691
sosyal sorumluluk 8, 70, 395, 455, 520
sosyo – teknik sistem 59, 199, 290
soyut kavram 24
strategic business units 373
strateji 108, 135, 182, 269, 332,
stratejik birliktelikler 69, 370, 387, 401, 441, 453, 520, 705
stratejik planlama 182
sümerler 54
sürdürülebilirlik 7, 69, 86, 291
süreç 68, 85, 106, 128, 129, 136, 163, 161, 386
süreç teorileri 647
süreç yenileme 365, 410-415
SWOT 370
şebeke organizasyonları 7, 67, 99, 332, 401-409
şirket evlilikleri 426, 705

T

tavistock enstitüsü 305, 310, 323
taylorizm 240, 241, 243, 244, 510
tedarik zinciri 265, 370, 387, 407, 441, 446, 520, 557
teknik alt-sistem 329

teknik beceri 108, 116, 519, 669
teknik boyut 92, 701
teknoloji 43, 53, 67, 84, 101, 192, 198, 263, 284, 287, 301, 304-308, 310, 311-313, 353, 372, 435, 445
temel yetenek 396, 402, 410
teori 5, 28, 33, 34, 45, 55, 85, 100, 129, 212
ters dönmüş üçgen 391
teşebbüs 63, 67, 125
TKY 390, 394
toplam dengeli başarı göstergesi 448
toplam kalite yaklaşımı 390
tümdengelim 36, 63
tümevarım 63

U

university of michigan liderlik çalışmaları 597
unvanlar 202-210, 430, 443, 526
uyum (compliance) 380
ümit teorisi 145
üretim faktörü 456
ürün geliştirme 80
üstler 506, 520-522, 649, 653, 672

V

vekâlet teorisi 94
vekalet yaklaşımı 368, 372, 373
vizyon 177, 179, 304, 396, 421, 449, 500, 592, 607, 653

W

woodward araştırması 305-309

X

x teorisi 254, 599

Y

y kuşağı 111, 211, 507
y teorisi 112, 254, 255
yalın yönetim 134, 365, 386, 401, 409, 471
yapısal katılık 377
yaratıcılık 18, 44, 100, 136, 149, 150, 490, 682
yaratıcı tahribat 198
yarı hayat 437
yasal güç 572
yatay çatışma 666
yatay ilişki 347, 401, 496
yeni ekonomi 379, 398, 437, 452
yerdeğişim 316
yeşil ekonomi 452
yeşil ekosistemi 454
yetiştirme 98, 106, 107, 110, 114, 115, 225, 419
yetki 24, 54, 100, 193, 199, 209, 227, 237, 238, 239, 241, 285, 303, 348, 418, 567, 571, 589, 612
yetki devri 25, 134, 161, 239, 261, 265, 418, 597
yığışım 366, 400, 408, 409, 694,
yıkıcı liderlik 608
yoğunluk gecikmesi 378
yoğun teknoloji 312
yönetici yetiştirme 107, 110, 112, 114
yönetim 5, 7, 10, 18, 36, 43, 53, 63, 77, 127, 128, 129, 161, 191, 213, 219, 225
yönetim labirenti 511, 515
yönetim tarzı matriksi 598, 604, 668
yönetimci 12, 44
yönetimcilik 53, 54
yönetime katılma 84, 88, 169, 170, 474
yönetim geliştirme 102, 106, 107, 109, 110, 577, 582, 588, 591, 594, 596, 598, 645, 757
yönetmelik 115, 198, 674
yönetme tarzı 111
yöneylem araştırması 288, 297, 299
yöntembilim 24
y teorisi 108, 278, 279, 683
yumuşatma 374, 723, 772
yüksek içerikli kültür 546

Z

zaman ve hareket etütleri 221
zehirleyici liderlik 608, 613
zorlayıcı güç 572

İSİM DİZİNİ

– A –

ADAMS, J. Stacy 654
ALDERFER, Clayton 647
ALDRICH Howard E. 369
ARGYRIS, Chris 252, 256, 434, 670

– B –

BAMFORTH, Ken W. 310
BARANSEL, Atilla 253
BARNARD, Chester 252, 571
BATUHAN, Hüseyin 20
BASS, B.M. 610
BENNIS,Warren 115, 242
BERTALANFFY, Karl Ludwig von 277
BLAKE, Robert 598
BLANCHARD, Kenneth 606
BLAU, Peter 242
BOULDING, Kenneth 454
BURNS, J.M. 610
BURNS, Tom 317

– C-Ç –

CANSEN, Ege 209
CARROLL, Glenn 368
CARZO, Rocco, Jr. 573
CHAMPY, James 411
COMTE, Auguste 22
CROSBY, Philip 388
ÇALIKOĞLU, Asım 225

– D –

DEMINGS, Edward 388, 389
DENNEY, Revel 468
DESSLER, Gary 319,
DRUCKER, Peter 198, 268, 655
DuBRIN, Andrew 577
DURKHEIM, Emil 252
DUNCAN, Robert 333
DURAN, Joseph 388

– E –

EINSTEIN, Albert 32, 145
EISENHARDT, Kathleen 368
EISENHOWER, Dwight 174, 180
EMERSON, Harrison 221
EMERY, Fred 323
ERDOĞAN, İrfan 21
EVANS, Martin 604

– F –

FAYOL, Henri 45, 128, 219, 225
FEIGENBAUM, Armond 388
FEIGENBAUM, Mitchell 488
FIEDLER, Fred 601
FOLLETT, Mary Parker 225
FREEMAN, John 368, 376
FRENCH, John R. P. 572

– G –

GANNT, Henry 221
GARİH, Üzeyir 166
GAUSS, Carl 35
GENÇ, Nurullah 473
GILBERTH Frank B. 221
GILBERTH, Lilian 221
GLAZER, Nathan 468
GODEL, Kurt 36, 488
GOULDNER, Alvin 242
GRAICUNAS, Vytautas Andrius 236
GULICK, Luther 225

– H –

HAMMER, Michael 411
HANNAN, Michael 368, 376
HERZBERG, Frederick 642, 645
HOFSTEDE, Geert 611, 612
HOUSE, Robert 604

– İ-I –

İNAM, Ahmet 20
INGHAM, Harry 528
ISHIKAWA, Kaoru 388

– K –

KAHNEMAN, Daniel 103
KAPLAN, Robert 448

KONFUÇYUS 54
KOONTZ, Harold 44, 89, 681
KOZLU, Cem 156

– L –

LAMPEL, Joseph 447
LAWLER, Edward 652
LAWRENCE, Paul 321
LEAVITT, Harold 272, 706
LEBLEBİCİ, Hüseyin 251
LEVINSON, Harry 614
LEWIN, Kurt 252, 623, 691,
LIKERT Rensis 252, 255, 597, 600
LOCKE, Edwin 655
LORENZ, Edward 488, 491
LORSCH, Jay 321
LUFT,Joseph 528
LUTHANS, Fred 299

– M –

MACHIAVELLI, Niccolo 54
MANDELBROT, Benoit B. 468
MARCH, James 372
MASLOW, Abraham 252, 642, 643
MAYO, Elton 253, 254
McCLELLAND, David 646
McGREGOR, Douglas 252, 254, 599
MERTON, Robert 242
MEYER, John 368
MILES, Robert 324
MINTZBERG, Henry 370, 447
MITCHELL, T.R. 627
MOONEY, James 225
MORGAN, Gareth 100
MOUTON, Jane 598

– N –

NEWTON, Isaac 487
NORTON, David 448

– O –

OLUÇ, Mehmet 67
OSBORN, Alex 149
O'TOOLE, James 115

– P –

PACIOLI, Luca 54,
PARETO, Vilfredo 147
PAVLOV, Ivan 648
PERROW, Charles 113
PFEFFER, Jeffrey 368
POINCARE, Henry 490
POPPER, Karl 34
PORTER, Lyman 652
PORTER, Michael 368
PUGH, Derek 309

– R –

RAVEN, Bertram 573
REILEY, Alan 225
REDDIN, William 606
RIESMAN, David 468
ROETHLISBERGER, Fritz 252, 253
ROWAN, Brain 368
RUSSEL, Bertrand 568

– S –

SALANCIK, Gerald 368
SARGUT, Selami 46, 299, 376
SAY, Jean Baptiste 71
SCHEIN Edgar 690
SCHMIDT, Warren H. 605
SCHUMPETER, Joseph 198
SELZNICK, Philip 242
SENGE, Peter 434, 435
SHEWHART, W.A. 388, 438
SIMMER, Georg 252
SIMON, Herbert 154, 372
SKINNER, Burrhus Frederic 648
SLOAN JR., Alfred 45
SMITH, Adam 54
SOYSAL, Muhan 179, 523
STALKER, G.M. 317
SUN, Tsu 54
ŞENGÖR, Celal 21

– T –

TANNENBAUM, Robert 605
TAYLOR, Frederick 45, 263-272
THOMPSON, James 311, 317, 327, 333, 369, 608
THORNDIKE, Edward 649
TOFFLER, Alvin 445
TOSUN, Kemal 464
TRIST, Eric L. 310, 323

– U-Ü –

URWICK, Lyndall 225
ÜSDİKEN, Behlül 44, 251

– V-W –

VROOM, Victor H. 606, 650
WEBER, Max 488
WHEATLEY, Meg 552,
WILLIAMSON, Oliver 368, 374
WOODWARD, Joan 305

– Y-Z –

YANOUZAS, John N. 573
YETTON, Philip W. 606