

**GELENEKSEL YÖNETİM PARADİGMASININ
SINIRLAYICI ALANLARINA KARŞI
POST-MODERN YÖNETİM PARADİGMASININ
GELİŞTİRİCİ ALANLARI**

*Yrd. Doç. Dr. Halil SAYLI**

ÖZET

Tarih boyunca yetki ve gücü ele geçiren insanlar başkalarını yönetme, davranışlarına yön verme ve kontrol etme çabası içinde olmuşturlar. Bazı insanlar “gücü” otokratik-baskıcı bazı insanlar ise demokratik-katılımcı bir tarzda kullanılmaktadır. Bu farklı yönetsel uygulama biçimlerinin oluşması, içinde bulunulan şartların etkisi olmakla birlikte daha ziyade yöneticilerin kişiler hakkındaki varsayımları ile ilgilidir.

Tarihsel süreç içinde yönetim paradigmaları incelendiğinde yönetimin insanlar ile ilgili varsayımları ile yönetim uygulamaları arasında bir paralellik olduğu görülmektedir.

ABSTRACT

In history, people, who have the authority, power and responsibility, have been in an effort to manage others, direct and control their behavior. Some people use the power to establish autocratic-pressures but some people use it to create democratic-participatory environments. Although the formation of these different managerial approaches is affected by conditions experienced it is more related to administrators' assumptions about people.

* Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü
Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X, S II, 2008)

When management paradigms in the past are investigated correlations between assumptions of management about people and management practices can be seen.

I. GİRİŞ

Çalışmada, yönetenlerin insanları algılama biçimlerine dayanan ve yönetim uygulamaları bakımından da geleneksel ve postmodern paradigmların özellikleri olan alanlar incelenmektedir. BARTLETT ve GHOSHAL'ın çalışmalarında inceledikleri Geleneksel Yönetim Paradigmasının “sınırlayıcı alanları” olarak isimlendirilen “denetim, itaat, sınırlama, sözleşme”ye karşılık, Post-Modern Yönetim Paradigmasının “geliştirici alanları” olan “yayılma, destek, disiplin, güven” konularının karşılaştırmalı olarak analizi yapılmaktadır.

II.GELENEKSEL YÖNETİM PARADİGMASINDAN POST MODERN YÖNETİM PARADİGMASINA

Her paradigma¹, belli zaman dilimi içinde yığınlar halinde birikmiş sorunlar yumağına yeni çözümler üretmek üzere ortaya çıkar. Mevcut paradigma, çözüm ürettiği müddetçe taraftarı artacak ve yaşam seyri de yükselecektir. Dolayısıyla bulunduğu zamandaki problemlere çözüm üretme yeteneğini kaybeden ve kendisini yenileyemeyen paradigma yerini başka bir paradigmaya bırakacaktır. Geleneksel Yönetim Paradigmaları, buldukları zaman dilimi içinde mevcut problemlerin karakteristik yapılarına uygun çözümler

¹ **Paradigma Kavramı;** Doğal ve sosyal bilimlerde önemli bir yere sahip olan “Paradigma” kavramı, Yunanca kökenli bir kelimedir. Paradigma kelime anlamı itibariyle; örnek, ilk örnek, örnek olabilen¹ model kalıp, kuram, varsayım, algı dayanağı, gibi birbirini tamamlayan bir çok farklı anlamlarda kullanılmaktadır. 1962 yılında yazdığı “The Structure of Scientific Revolutions” “Bilimsel Devrimlerin Yapısı” adlı çalışma ile paradigma kavramının popüler olmasını sağlayan Thomas KUHN’da bu kavrama zaman zaman farklı anlamlar yüklemiştir. Fakat KUHN’un en uygun gördüğü tanımlama “örnek” olmuştur.

üretmiştir. Fakat, zaman değiştikçe şartlar başkalaşmakta ve yeni şartlar yeni çözüm önerileri gerektirmektedir. Yeni dönemde örgütsel problemlere ışık tutacak, yeni perspektif ve yöntemlerin arayışı içine girilmiştir. Bu arayışla oluşan çözüm önerileri ise Post-Modern Yönetim Paradigmaları adı altında incelenmiştir.

A. GELENEKSEL YÖNETİM PARADİGMASI

20. yüz yılın başlarında sosyal bilimler ayrı bir bilim dalı olarak gelişmeye başlarken, pozitivist/akılcı ve Newtoncu akımlar felsefe, doğa ve fen bilimlerini yönlendiren hakim yaklaşımlardı. Dolayısıyla, sosyal bilimleri şekillendiren teorisyenler, pozitivist akımların etkisinde yetişmiş; insanı ve insanların oluşturduğu toplumları ve toplumsal ilişkileri pozitivist akımın ilke ve yöntemleri ile incelemeye başlamışlardır. Bu nedenle, özellikle yüzyılımızın başlarında geliştirilen örgütsel teorilerde bu akımların bariz etkilerini görmek mümkündür.

Klasik örgüt teorisinin öncülerinden olan Frederick Taylor, pozitivist akımın etkisinde kalarak bilimsel yaklaşımını gerçekleştiren teorisyenlerdendir. Taylor, mekanistik bir anlayışla örgütsel çalışma ortamını değerlendirmiş ve standart iş yöntemleri-standart iş süreleri, denetim alanı gibi standartlaştırılmış yöntemler üzerinde durmuştur. Bilimsel yaklaşımda mikro nitelikli bir bakış tarzıyla, işlerin parçalarına ayrılarak incelenmesi, aşırı uzmanlaşma, birbirlerinden izole olmuş görev ve roller, piramit yapılı hiyerarşik örgütlenme, sıkı denetim gibi özellikleriyle, Newton'un "*bir bütün, parçalarının toplamıdır*" yaklaşımından pek farklılık göstermemektedir.² Benzer etkiyi klasik örgüt teorisinin öncülerinden olan Henry Fayol'un "*yönetimsel yaklaşım*"ında ve Max Weber'in; işler ve hareketlerin rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenlenmesi süreci olarak tanımlanan "*ideal bürokrasi*"sinde³ de görmek mümkündür.

² Hasan, ŞİMSEK, 21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı, Kaostaki Türkiye, Sistem Yay. İstanbul, 1997, s. 177

³ Charles, WREGE, D., GREENWOOD, Regina A., HATA, Sakae
"What we do not know about management history Some categories of

Bu dönemde rasyonel düşünceyle kurulmuş olan organizasyon, maksimum üretkenlik, verimli-etkin çalışma tarzı ve tüm süreçlerde sıkı kontrol sistemleri teorilerin odağı olmuştur. Maksimum üretkenlik için rasyonelize edilmiş ve soyutlanmış birey göz ardı edilmiş, tek boyutlu mekanik bir varlık olarak algılanmaktan öteye gidememiştir.

Yine bu dönemde insanlara ilişkin temel varsayımlar, yine insanla ilgili bir takım temel felsefeleri yansıtan insan modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aşırı bireyci “sosyal liberalist” yaklaşımlar ile A. Smith’in “*birakınız yapınlar, bırakınız geçsinler*” (laissez faire, laissez passer) görüşü gibi pozitivist/akılcı yaklaşımlar, toplumcu geleneğin karşısında bireye sınırsız serbestlik tanımış ve onu yüceltmıştır.⁴ Klasik örgüt teorisinin insanın psiko-sosyal yönünü göz ardı etmesi ve emekleri karşılığında taahhüt edilen tek şeyin ücret olması, onları ücret konusunda daha ısrarcı ve tavizsiz tutuma yöneltmiş ve ilişkilerin çıkarlara yönelik olarak gelişmesine neden olmuştur.

Bu bakımdan “*akılcı insan modeli*” olarak belirlenmiş olan klasik örgüt teorisinin insan modeli “*hedonizm*” felsefesine dayandırılır. Bu felsefeye göre insan, kendisine zevk veren davranışları tekrarlar, acı veren davranışlardan kaçınır.⁵ Bu nedenle insanın temel amacı, faydasını maksimize etmek ve kendi çıkarını elde edecek olan davranışları hesaplayıp ona göre hareket etme eğiliminde olmaktır.

Geleneksel yönetim paradigması, kendi döneminde problemleri konulara birer çözüm önerisi olarak ortaya çıkmış fakat, ileriki zamanlarda değişen çevre şartlarında yeni oluşan problemlere

research and methods to uncover management history mysteries”
Journal of Management History, V. 5 Is. 7, 1999, s.25

⁴ Kemal, TOSUN, Yönetim ve İşletme Politikası, İşletme İktisadı Yay., İstanbul, 1990, s.86.

⁵ Atilla, BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İşletme Fakültesi Yay., İstanbul, 1993, s. 199

çözüm üretme yeteneğini büyük ölçüde kaybetmiştir. Bu yaklaşımlar çözüm üretmemenin ötesinde çoğu zaman problemin kaynağı haline gelmiştir. Bu durum genel itibariyle BARTLETT ve GHOSHAL tarafından dört problemlilik alan, “*itaat, denetim, sözleşme ve kısıtlama*” olarak sınıflandırılmıştır.⁶

B. POST MODERN YÖNETİM PARADİGMALARI

1970’li yıllardan itibaren bütün dünya ekonomileri, makro seviyedeki sosyo-politik değişimden, uluslararası ekonomik dengelere, üretim teknolojilerinden bilişim teknolojilerine kadar hiper değişimin etkisi altında kalmıştır.⁷ Ülkeleri ve ulusları bir birinden ayıran ekonomik sınırların kalkması ve karşılıklı dolaşımın kolaylaştırılması, bütün dünyanın tek pazara dönüşmesini sağlamış ve siyasal güç dengelerinin de değişmesine neden olmuştur.

Sözü edilen sosyo-ekonomik değişim, aynı zamanda sanayinin üretim sektöründen hizmetler sektörüne, işgücünün ise mavi yakalı işçilerinden beyaz yakalı işgörenlerine⁸ doğru geçici sağlaması açısından da önemli bir etkiye sahip olmuştur. “*Post-Modern*” veya “*Sanayi Ötesi*” dönüşüm olarak da adlandırılan bu değişim, küresel ölçekte ticaret ile “*bilgi ve enformasyon*” teknolojilerini öne çıkaran bir özellik taşımaktadır.⁹ Bu süreçte, “*küresel köy*”, “*küresel şirket*”, “*küresel pazar*”, “*küresel müşteri*”, “*küresel ürün*”, “*küresel rekabet*” gibi kavramlar, küreselleşme kavramıyla birlikte ortaya çıkmış ve sıkça anılmaya başlamıştır.¹⁰

⁶ Christopher A., BARTLETT, Sumantra, GHOSHAL, “Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation”, Sloan Management Review (Kış, 1995) s. 15

⁷ Pamela S., LEWIS, Stephen H., GOODMAN, , Patricia M., FANDT, “Management Challenges in the 21st. Century”, West Publishing Company, New York, 1995, s. 15

⁸ Peter F., DRUCKER, Değişim Çağının Yönetimi, İstanbul, Türk Henkel Der. Yay., 1995, s.210.

⁹ Numan, KURTULMUŞ, Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yay., İstanbul, 1996, s. 94

¹⁰ Belkıs, ÖZKARA, Evrimci Devrimci Örgütsel Değişim, A.K.Ü. Yay, Afyon, 1999, s. 29

Küreselleşme ile birlikte, insanların, malların, sermayenin ve bilginin dolaşım hızı olağanüstü artmış ve etki alanları genişlemiştir. İnternet ve uydu iletişim kanalları, yeni ulaşım imkanları gibi teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler bu dolaşımın ivmesinin artmasına neden olan en önemli etkenlerdir.¹¹

Yeni süreçle birlikte, dünyada bütün işletmeler, hızlı pazar ve rekabet şartları ile birlikte, üretim yöntem ve teknolojilerindeki değişikliklerden önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Pazarların daralması, müşterilerin bilinçlenmesi ve daha seçici olması, gelişen bilişim ve üretim teknolojilerinin ürün çeşitliliğini arttırmakla birlikte üretim hızının da artması, ürünlerin yaşam sürelerinin kısılmasına neden olmaktadır.¹² Küresel boyutta işletmelerin kontrolü dışındaki bu köklü değişim, toplumsal ve ekonomik dönüşümlere neden olmuş ve işletmeleri yeni öngörüler ve stratejiler geliştirme konusunda zorlamıştır.

Değişim, işletmeleri geleneksel mekanik sistemlerden, daha yenilikçi ve esnek organizasyon yapılarına dönüşümünü zorunlu hale getirmektedir. Bu yönüyle işletmelerin başarısı, hızlı değişim sürecinde, piyasalara daha hızlı cevap vermesine bağlı olmaktadır.¹³ Hızlı değişim ortamında işletmeler, yeni oluşan yönetim anlayış, kavram, teknik ve uygulamaları benimseyerek çevrede görülen değişime adapte olabilecek yetenekleri kazandıracak, esnek yapılara dönüşmeye çalışmaktadırlar.¹⁴ Değişim ve farklılıklara uyum yeteneği olarak ifade edilen esnek yapılar, işletmelerin organizasyon

¹¹ Harry, BURTON, Rick, DELBRIDGE, “ ‘Feeding the Beast’ Worker and Supervisor Views on Their Changing Roles in First Tier Automotive Component Suppliers Within US and UK” 6-7th September 2000 Employment Research Unit Annual Conference, Management Research News, V. 23, N. 9, 2000, s. 16

¹² Rene, Ten, BOS, “Business process redesign: the wheel of Ixion” Employee Relations, V. 19 Is. 3, 1997, s. 14

¹³ Hugh, WILLMOTT, “Business Process Re-engineering and Human Resource Management”, Personnel Review, V. 23, Is. 3, 1994, s. 6

¹⁴ Jim, GRİEVES, “Navigating Change Into The New Millennium: Themes And Issues For The Learning Organization”, The Learning Organisation, V. 07, Is. 2, 2000, s. 3

yapıları, teknolojileri, insan kaynakları, çalışma şekilleri ve süreleri, dış kaynak kullanımı, üretim süreçleri ve pazarlama stratejilerini değiştirecek ve bu sistemlere daha dinamik bir yapı kazandıracaktır. Bu çalışmalar, değişim trendini yakalama veya değişimi gerçekleştirme amacıyla verilen bir tepki olarak değerlendirilmektedir.¹⁵ Bu tepki, işletme dünyasında “Post-Modern Paradigma”* olarak nitelendirilen yeni anlayış, kavram, teknik ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Yeni anlayış ve yöntemler işletmelerin içinde buldukları şartlara uygun yeni çözüm önerileri sunmaktadır. Örgütsel ilişkileri olumlu yönde etkileyen, güçlenmesini sağlayan, inanç, bağlılık ve sorumluluğu geliştiren ve geleneksel yönetim tarzının da tarihsel evrimini gösteren bu alanlar da BARTLETT ve GOSHAL’in araştırmalarında *disiplin, destek, güven ve yayılma* olarak sıralanmaktadır

Aşağıda Geleneksel Örgüt Paradigmasının sınırlayıcı alanları ile Post-Modern Örgüt Paradigmalarının geliştirici alanları karşılaştırmalı olarak ele alınarak incelenecektir.

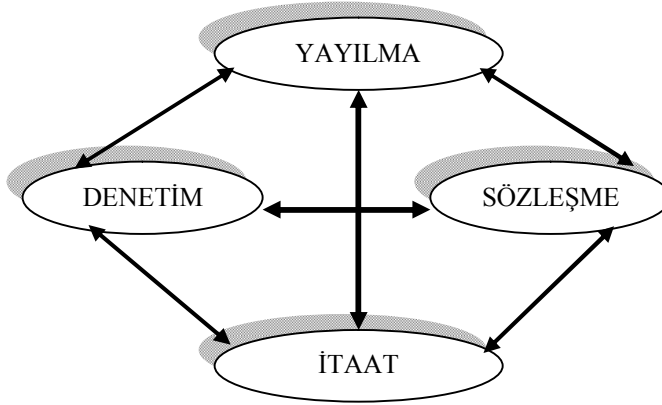
¹⁵ Wayne, BROCKBANK, “HR’s Future On The Way To A Presence”, Human Resource Management, V. 36, Is. 1, Spring 1997, s. 65

- Soyal bilimlerde “**postmodernizm**” kavramı tartışmalıdır. Henüz kavram üzerinde kesin bir fikir birliği olmamakla birlikte Tamer KOÇEL postmodernizm kavramını genel itibariyle aşağıdaki gibi açıklamaktadır. “Postmodernizm, yerleşmiş düşünce kalıplarından kurtulmayı hedefleyen; her türlü bilimsel araştırma ve birikmiş bilgi birikimini eleştiren, bir nevi yerleşmiş düzene başkaldırmayı ifade eden her şeyi nispi gören bir bakış açısını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile postmodernizm; bilimsel bilgi üretimi ve gerçeği bulma çabalarını sorgulamakta ve “gerçek”olarak sunulanın dış çevre gerçeğinin açıklaması olduğu konusunu eleştirmektedir. Bu ifadelerde postmodernizmin, şüpheli, eleştirel, karamsar bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Bazı bilim adamlarına göre ise postmodernizm, modern ötesi ya da sanayi ötesi ve bilgi çağı toplumlarını anlama ve araştırma metodudur.”

*Bkz: KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yay. 2001, s.280.

C. SINIRLAYICI ALANLARA KARŞI GELİŞTİRİCİ ALANLAR

İşgören ve işverenler arasında, karşılıklı ilişkilere yönelik algıları, olumsuz yönde etkileyen geleneksel yönetim tarzının “sınırlayıcı kalıntıları” olarak adlandırılan konu aşağıda detaylı olarak incelenecektir. Bu alanlar; *itaat*, *denetim*, *sözleşme* ve *kısıtlama* olarak sınıflandırılır.

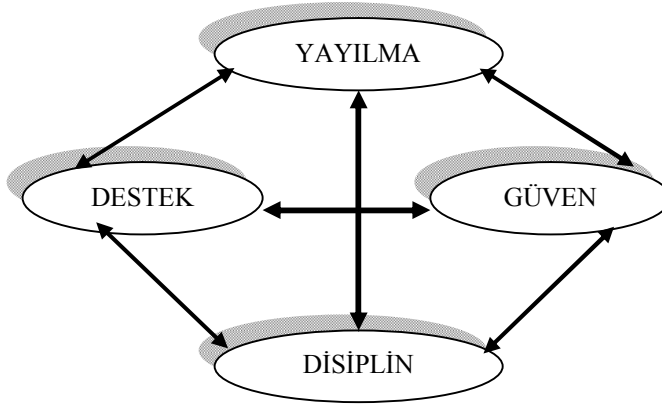


Şekil 1: Geleneksel Yönetimin Sınırlayıcı Alanları

Kaynak: BARTLETT, GHOSHAL, s. 15

Daha önce de belirtildiği gibi, CHRISTOPHER A. BARTLETT ve Sumantra Ghoshal'ın araştırmalarında saptadıkları ve işgören-işveren ilişkilerini olumlu yönde etkileyen, güçlenmesini sağlayan, inanç, bağlılık ve sorumluluğu geliştiren, geleneksel yönetim tarzının da tarihsel evrimini gösteren yeni yönetim alanları,

“itaat, kontrol, sözleşme ve kısıtlama” normlarından öte daha farklı bir yönetim tarzı inşa etmeyi amaçlayan yeni yönetim alanlarıdır. Bu alanlar, “Disiplin, destek, güven ve yayılma” olarak sıralanır.¹⁷ Bu iki farklı yönetim alanı aşağıda karşılaştırmalı olarak incelenecektir.



Şekil 2: Yönetimin Yeni Yapısı
Kaynak: BARTLETT, GHOSHAL, s. 16

1.İtaate Karşı - Öz Disiplin

Geleneksel örgüt yapısının en önemli özelliklerinden biri itaattir. İşgörenler genel politikaları ve liderin talimatlarını takip etmek ve itaat göstermek zorundadırlar. Bu tür örgütsel yapılarda güçler merkezde toplanmış ve otoriter bir yönetim anlayışı hakimdir. Bu yönetim tarzı, çok katmanlı hiyerarşik bir yapı, biçimsel ilişkiler, esnek olmayan kurallar geliştirmiştir. Aynı zamanda farklı görüşlere veya görüş ayrılıklarına tahammülü olmayan otoriter bir anlayışla tam bir itaat kültürü oluşturmuştur. Otoriteye veya otoriteyi destekleyen kurallara itaat, sistemdeki genel bağlılığın (cohesion) bir gerekliliğidir.¹⁸

¹⁷ BARTLETT, GHOSHAL, s. 15

¹⁸ BARTLETT, GHOSHAL, s. 15

Yönetimin yapısı öz disiplin vasıtasıyla şekillendirildiğinde ise, ilişkilerin yapısı otoriteye dayalı ilişkilerden ziyade gönüllü ilişkiler üzerine kurulacaktır. Bu ilişkilerde “*disiplin*” sadece bireysel davranışı etkilemek için bir araç olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle “*öz disiplin*”, (self-discipline) işletmenin faaliyet süreçleriyle bütünleştirilmekte ve günlük yaşamın her alanına yansıtılmaktadır. Bu anlamda disipline olmuş organizasyonlarda insanlar, verilen emir ve direktiflerden daha fazlasını gönüllü olarak yapma eğilimindedirler.¹⁹ İtaatten ziyade öz-disiplin anlayışı temeline dayanan bu kültürel yapıda bireysel davranışları ve sorumluluğu destekleme eğilimi vardır. Davranışlar yukarıdan aşağıya doğru empoze edilerek yönlendirilmekten ziyade, işgörenlerin kendi yükümlülüklerini yerine getirmedeki gönüllü çabaları ile aşağıdan yukarıya doğru istekle yönlendirilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışındaki otoriteye mutlak itaatin zorunluluğu ve itaatsizlikteki cezalandırma anlayışı yerini “*öz-disiplin*” anlayışına terk etmektedir. Bu anlayış, performanslarını arttırmaları ve daha fazla bireysel sorumlulukları alabilmeleri için işgörenleri sürekli güçlendiren ve cesaretlendiren bir yapıya sahiptir.

Drucker, öz-disiplinle oluşan “*bireysel sorumluluk*” anlayışının hakim olduğu yönetim yapısını şöyle değerlendirmektedir.²⁰ “Bilgiye dayalı organizasyon, amaçlar konusunda, katkılar konusunda, hatta davranışlar konusunda, herkesin sorumluluk almasını gerektirmektedir.” Bu ifadeye göre, bütün işgörenler kendi amaçlarını ve katkılarını düşünecek ve hem kendi ve hem de organizasyonları için sorumluluk alacaklardır. Bununla ilgili olarak, Drucker bütün işgörenlerin kendilerine şu soruları sormalarının gerekli olduğunu ileri sürmektedir. “Benim şu zamanda bu kuruluşa yapabileceğim en önemli katkı nedir?” Bu ifadede Drucker’in işgörelere yeni bir sorumluluk yüklediği görülmektedir. Bu sorumlulukda, her işgören, sorumluluk sahibi ve karar verme sürecinde yetkili olarak çalışma ve kendisini yönetici

¹⁹ Sharon L., WAGNER, Michael C., RUSH, “ Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age.” Journal of Social Psychology, Jun2000, V. 140 Is. 3, s. 379

²⁰ DRUCKER, s. 156

gibi görme durumudur. Bu yeni örgütsel anlayış, örgütte yeni bir “kendiliğinden itaat” ve “kendiliğinden saygı” kültürünün oluşmasına neden olacaktır.

2. Denetime Karşı – Destek

Geleneksel örgütlerde hiyerarşik yapıyı nitelendiren normların temelini oluşturan ikinci sınırlayıcı alan denetim araçlarıdır. Klasik hiyerarşi ile karakterize edilen bu önemli yönetim aracı, Taylorist ve Fordist mekanik yaklaşımların etkisi, bürokratik örgüt yapısının gelişmesiyle birlikte etkili olarak kullanılmaya başlanmıştır. Hiyerarşik ilişkilerin tepeden aşağıya doğru denetimle tanımlandığı bu örgütsel yapıda, kararları verme ve uygulama yetkisi, komuta-kontrolü ellerinde tutan %15'e ait olmakta ve bununla birlikte geriye kalan %85'lik kısım ise, otoriteye sebat ve itaat göstererek “beyinlerini dışarıda bırakmışlar” olarak kararları uygulamak zorunda kalmaktadır.²¹ Geleneksel yönetim anlayışına göre çalışanların iyi performans sergilemeleri için ekonomik ihtiyaçların tatmini ön plana çıkmıştır. Bu anlayış, kendisini Mc Gregor'un “X” teorisinde tam anlamıyla göstermiş ve bu teoriye göre, çalışanların performanslarını arttırmada “havuç – sopa” ikilemi etkili olarak kullanılmıştır.²² Bu düşünceyle, “ekonomik insan” modelinden yola çıkarak insanın ekonomik bağımlılığı ve bencilliği göz önünde bulundurulmuş, ekonomik ödülleri ve denetim araçları ön plana çıkarılmıştır. Yönetimin zamanını ve enerjisini tüketen bu denetim kültüründe temel yaklaşım, sorunların kaynağına inmek yerine, suçluyu bulmak ve cezalandırmaktır. Örgütlerde sorunların kaynağı büyük ölçüde sistemdir. Böyle olmasına rağmen, bu denetim anlayışıyla sisteme değil de insana yönelmekte ve örgütte sorunlar çıktıkça işgörenler potansiyel sorun kaynağı olarak görülmektedir. Dolayısıyla, bu sınırlayıcı karakteristiğin örgütlerde hakimiyetinin uzun sürmesine neden olmuştur.

²¹ Feller W., RICHARD, “Action planning for personal competitiveness in the broken workplace” Journal of Employment Counseling, V.32, Is. 4, Dec.1995, s. 156

²² Zeyyat, SABUNCUOĞLU, Melek, TÜZ, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi Yay., Bursa, 1996, s.98

Örgütün sınırlayıcı yönlerinden birisi olarak nitelendirilen bu denetim kültürü, önceki dönemlerde üretkenlik üzerinde olumlu etkiler yapmıştır. Fakat, örgüt içi iletişim ve etkileşimi olumsuz yönde etkilemiş ve işgörenlerin tahrikle geçici güdülendikleri ya da korku temelli performanslarını zorlamaya yöneldikleri görülmüştür.²³ Bu durum, sorunların çözülmesinde etkili olmadığı gibi, örgüt içi iletişim kopukluğuna, gerçekçi olmayan bağlılık ve itaat gösterimlerine ve korku kültürünün oluşmasına neden olmuştur.

Yoğun küresel rekabet, zamanı ezen dağıtım, ürün gelişimi, ve hızlı işlev yenilenmesi ile birlikte yüksek kalite ve tam zamanında üretimin baskısıyla örgütler, kendi insan kaynaklarını aktif olarak örgütleme ve geliştirme konusunda daha önce hiç olmadığı kadar bağımlı hale gelmiştir.²⁴ Yeni şartlar işletmeleri, insan kaynaklarını sürekli güçlendirerek yüksek teknolojiye uyumu sağlayacak ve çok yönlü yetenekler kazandırma çabaları içine itmiştir. Bu amaçla , yönetim yalınlaştırılmış, işgörenler desteklenerek problem çözme ve karar verme süreçlerine katılımları sağlanmıştır. Gelişmelerin bir sonucu olarak “*destek*”, yönetim süreçlerinde kapsamlı bir etkiye sahip olarak yönetim felsefesinin bir parçası haline gelmekte ve yönetim süreçlerinde kapsamlı etkiye sahip “*içsel destek*” sistemi oluşmaktadır. Yeni sistemde, kararlar yukarıdan gelen kontrol tarafından değil, aşağıdan gelen destek tarafından korunmaktadır. Böylece geliştirici fikirler ön hatlarda oluşturulur ve desteklenecek öneriler haline dönüştürülürler. İçsel destek oluşturma süreci, örgütsel bilginin gelişimini sağlamakla birlikte, örgütsel bağlılığı kazandıracak ve taahhütlerin de yerine getirilmesine yardımcı olacaktır.²⁵

²³İsmail, TÜRKMEN, “Katılımcı Yönetimin Önkoşulu Yönetimsel Değişmeler”, Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Der., Cilt. XV, Sayı, 1-2, 1999, s. 664

²⁴ Mike Bagshaw, BAGSHAW, “Coaching – not new but newly relevant”, Industrial and Commercial Training, V. 29, N.5, 1997, s.167

²⁵ Alisson, PIASECKA, “Creating Champions”, Industrial and Commercial Training, V. 33, N. 2, 2001,s. 72

3. Sözleşmeye Karşı – Güven

Geleneksel örgütlerde tutumlar ve davranışlar üzerinde güçlü etkiye sahip olan diğer bir yapı ise, organizasyon ile çalışanları arasındaki ilişkinin sözleşmeye dayanan doğasıdır. İşgören-işveren arasındaki açık sözleşme beklentileri tanımlamayı, ilişkilere açıklık ve kesinlik kazandırmayı sağlarken, işgörenlerin örgüt hakkındaki düşüncelerine de bireysellikten uzak bir biçimsellik kazandırır.²⁶

İşletmelerin son dönemde, yoğun bir şekilde yaşamakta oldukları örgütsel değişim çalışmaları, onların küçülmelerine ve insan kaynakları politikalarında işgörenler açısından olumsuz değişiklikler yapmalarına neden olmaktadır. Bu değişiklikler iş, kariyer ve ücret kaybı gibi risk algıları oluşturarak işgörenler üzerinde baskı meydana getirmektedir. Bu baskı, işgörenlerin motivasyonlarını kırmakta, örgütsel bağlılık ve itaatlerinde düşüşler oluşturmakta, işverenlerine karşı güvensizlik duygularının oluşması gibi olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır. Bu durumda, biçimsel sözleşmelerle belirlenmiş olan ilişkiler, ekonomik çıkarlara dayalı bir süreç içine girmekte ve taraflar kendi çıkarlarını korumaya yönelmektedirler.²⁷ Kendilerine ihanet edildiği düşüncesine kapılan işgörenler, kendilerini “aile” benzeri bir sosyal kurumun üyesi olmaktan ziyade, karşılıklı çıkarların korunduğu bir ekonomik oluşumun çalışanı olarak daha fazla hissederler. Örgütlerle işgörenleri arasındaki ilişkiler deterministlik sözleşmelerle belirlenmekle birlikte, daha organik bir yapıda itaat, bağlılık ve güven üzerine kurulmuş, duygusal bağlarla da tanımlanabilmektedir. Güven ve değerler üzerine kurulmuş olan sözleşmeler, örgütsel görevlerin yerine getirilmesinde açıklık ve kesinlik oluşturacaktır. Bu ilişki, işgörenlerin kendilerini yaptıkları işe adanmalarına, sorumluluk ve risk almalarına, gönül güçlerini işe katmalarına neden olacaktır.²⁸

²⁶ BARTLETT, GHOSHAL, s. 15

²⁷ John, SINCLAIR, “Reacting to What?”, Journal of Organizational Change Management, V..7, Is. 5 1994, s. 8

²⁸ Venetta I., COLEMAN, “Why employee empowerment is not just a fad” Leadership & Organization Development Journal, V. 17 I, 1996, s. 4

İşgörenler ile karşılıklı amaçların uyumlaştırılmasında ve sorunların çözülmesinde, doğrudan diyalog temeline dayanan bu güven ortamı, ilişkilerin “*güvenilir taahhüt*” üzerine kurulmasını sağlamıştır. Bu gelişmelerle, güven ve gönüllülük üzerine kurulmuş olan işgören-işveren ilişkileri artık, “*biçimsel sözleşmeler*” yerine, “*psikolojik sözleşmelerle*” düzenlenme sürecine girmiştir.²⁹ Bu süreçte özellikle, yeni insan kaynakları politikalarında insan davranışlarını anlamaya yönelik yaklaşımlara önem verilmesi ile ilişkilerin itaat, bağlılık ve güven üzerine kurulmuş olan sözleşmelerle oluşturulması yönünde işletmedeki taraflar arasında büyük bir eğilim görülmektedir. İşgörenleri güçlendirmeye ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik yapılan çalışmalar, örgüt-işgören arasındaki mesafeyi kapatma çabaları, işletmede bu süreci hızlandıran önemli bir etki yapmıştır.

i. Sınırlamaya Karşı–Yayılma (Güçlendirme)

Geleneksel örgütlerin davranışsal yapılarındaki diğer bir özellik ise sınırlamadır. Yönetimin tarihsel süreci boyunca örgütlerde, çalışanlar üzerinde etkinlik sağlamak amacıyla pek çok yöntem ve sistem geliştirilmiştir. Geliştirilen bu sistemler genel itibariyle, otoritenin merkezileştiği, işbölümü ve uzmanlaşmanın yaygınlaştığı mekanik yapılar olmuştur. Çok katmanlı hiyerarşik kontrol mekanizmalarının yaygın olarak kullanıldığı bu yapılarda genel olarak, merkezi emir-komuta ilişkilerinin hakim olduğu görülmektedir³⁰. Bu örgütsel yapılarda insanlar, sınırlandırılmış ve sıkı görev tanımları yapılmış, otorite alanı içinde, verilen emirleri yerine getirmeye zorlanmışlardır. Bu örgütsel yapı içinde yeni düşünce, öneriler ve uygulamaların gelişmesi mümkün olmamakla birlikte, hantal ve mekanikleşmiş yapı da örgütün değişim kabiliyetini sınırlamaktadır. Bu örgütsel yapıda, sınırlandırıldığı duygusu içinde olan işgörenleri, performanslarını arttırma, örgütsel

²⁹ John, BODDY, “Negotiating the psychological contract”, Training Journal , Is, September 2000, s.2

³⁰ Christopher, GREY, Nathalie, MİTEV, “Re-engineering organizations: a critical appraisal”, Personnel Review, V. 24, Is.1, 1995, s. 3

faaliyetlere ve değişime gönüllü olarak katılma konusunda ikna etmek oldukça güç olabilir.

Esneklięi olmayan mekanik olarak yapılanmış bir örgütün, yüksek değişim trendi içinde çevresel değişime hemen cevap verememesi, entropi ihtimalini arttırmaktadır. Bu nedenle, değişimin en önemli faktörü olan işgörenleri güçlendirmek, onların güçlerini sınırlayan mekanik, hantal ve sınırlayıcı yapılardan kurtarmak ve yüksek performanslı sistemler kurmak artık işletmeler için bir zorunluluk haline gelmektedir.³¹

Balzac'ın "*Cüceler tarafından hareket ettirilen dev güç*" olarak tanımladığı³² geleneksel-bürokratik yapıları, daha yalınlaştırılmış, yetkiler tepeden aşağılara doğru aktarılmış, daha esnek örgütsel yapılara dönüştürmek değişimin bir gerekliliği olmaktadır. Bu nedenle, sıkı iş tanımları ve sıkı denetim yerine, kendi kendine disiplin "*öz-disiplin*", ve oto kontrol, yetkilerin tabana yayılmasıyla işgörenlerin karar ve problem çözme süreçlerine katılması gibi yenilikler, işletmenin değişmesi ve sınırlayıcı alanlarını yok etmesi anlamına gelecektir. Bu değişim, işgörenlerin enerji ve potansiyellerini sınırlayan güçleri ortadan kaldıracaktır. Sınırlamanın kalktığı duygusu kazandırılmış işgörenler ise, sorumluluk alarak inisiyatif kullanmada gönüllü hareket edeceklerdir.

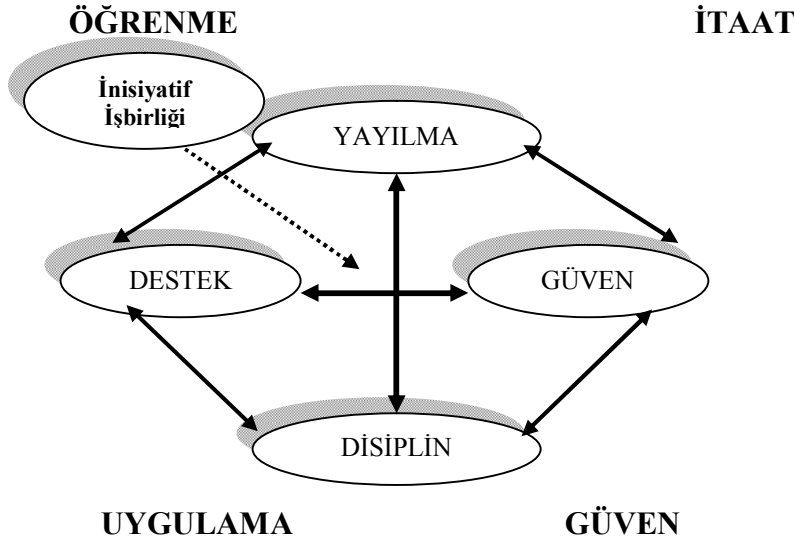
Güçlendirmeyle normal insanlar olarak işgörenler, olağan üstü performans göstermeye motive edilmiş olacaktır. Sınırlamanın kalkması, bireysel girişimciliği gerçekleştirecek, katılım istekliliğini ve enerjisini arttıracak, yeni düşünce ve öneri alternatiflerinin oluşmasını sağlayacaktır.³³

³¹ Nicolay A. M., WORREN, Keith, RUDDLE, MOORE, Karl, " From Organizational Development To Change Management" Journal Of Applied Behavioral Science, , V. 35, Is. 3, Sep.1999, p. 279

³² Gönül, BUDAK, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yay. İstanbul, 1998, s. 82

³³ Warren, BENNİS, "Liderlerin Lideri Olmak", Geleceği Yeniden Düşünmek, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s. 133

Yönetimin ve bireysel davranışın yeni çerçevesini aşağıdaki şekil üzerinde ifade etmek mümkündür.³⁴



Şekil 3: Yönetimin ve Bireysel Davranışın Yeni Çerçevesi:
Kaynak: BARTLETT, GHOSHAL, s. 17

Şekilde de görüldüğü gibi, inisiyatif alma becerisi ve istekliliği, yayılma ve disiplin arasındaki doğrudan merkezi bir yere sahiptir. Önceki örgütsel enerjiye kaynaklık yapmakta, diğeri ise potansiyel enerjiyi dönüştürerek süreçlere katmaktadır. Disiplinsiz yayılma (güçlendirme) faydasız olduğu gibi, yayılmasız disiplin ise, işletmenin varlığını sürdürmek ve geliştirmek amacıyla hayati öneme sahip yaratıcı düşünceleri cesaretlendirmekten ziyade, dar spiral girdapları içinde kilitler.

Benzer bir ilişki güven ve destek arasında söz konusudur. Güven ve destek kombinezonu, kolektif hareket ve işbirliğini motive eder. Güven, işbirliği isteğini uyandırırken, destek ise, insanlarda

³⁴ BARTLETT ve GHOSHAL, s. 18

değişme ve kendini geliştirme isteği uyandırır. Her ikisi de organizasyonda tutkal görevi üstlenen elementler olup insanların gelişmesini ve bütünleşmesini sağlayacak yeterli tatmin ortamı oluştururlar.

III. SONUÇ

Her dönemde en iyi bir yönetim tarzı aranmış fakat, her defasında çözümsüz kalan problemler yeni arayışları gündeme getirmiştir. Bu arayışlar sürecinde ortaya çıkan görüş ve teoriler, o dönemin hakim paradigmasının rengine girmiş ve onun etkisinde kalarak biçimlenmişlerdir.

Bu nedenle, her dönemdeki hakim paradigma ya da paradigmlar, tarih boyunca insanlara ilişkin felsefi ve siyasal görüşleri yansıtmış, algı dayanağı ve referans kaynağı ola gelmiştir. Buna rağmen, artık örgütlerin yönetilmesinde başarı sağlamanın tek bir yol ve yönteminden ziyade, çok farklı yol ve yöntemlerinin olduğu bilinen bir gerçektir. Bu yöntemler, örgütün içinde bulunduğu zamana, şartlara, amaçlara ve yönetimin insanlar hakkındaki varsayımları gibi yönetim uygulamalarını etkileyen faktörlere göre değişiklik gösterir. Önemli olan "**etkin insan gücü yönetimi**"ni gerçekleştirecek, özgün şartlara uygun yönetim tarz ve yöntemlerini bulmak ve geliştirmektir. Bu nedenle, geleneksel yönetim araçlarının, içinde bulunduğu dönem ve şartlarda iyi sonuçlar vermiş olması, bugün ve yarın da benzer sonuçlar vereceği anlamına gelmemektedir.

Zaman başkalaşmakta, şartlar değişmekte ve insanların beklentileri ise sürekli olarak farklılaşmaktadır. Dolayısıyla, etkin insan gücü yönetimini sağlayacak her dönemde yeni yaklaşımlar geliştirmek ve değişen insan beklentilerini karşılayacak "İNSAN"ı mutlu ve başarılı yapacak yöntemler bulmak zorunluluğu vardır. Bu yöntem başarının temel şartı haline gelmektedir.

KAYNAKÇA

BAGSHAW, Mike Bagshaw, “Coaching – not new but newly relevant”, *Industrial and Commercial Training*, V. 29, N.5, 1997, s.167

BARANSEL, Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İşletme Fakültesi Yay., İstanbul, 1993, s. 199

BARTLETT, Christopher A. GHOSHAL, Sumantra, “Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation”, *Sloan Management Review* (Kış, 1995) s. 15

BENNİS, Warren, “Liderlerin Lideri Olmak”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s. 133

BODDY, John, “Negotiating the psychological contract”, *Training Journal*, Is, September 2000, s.2

BOS, Rene Ten, “Business process redesign: the wheel of Ixion” *Employee Relations*, V. 19 Is. 3, 1997, s. 14

BROCKBANK, Wayne, “HR’s Future On The Way To A Presence”, *Human Resource*

BUDAK, Gönül, Yenilikçi Yönetim Yaraticı Birey, Sistem Yay. İstanbul, 1998, s. 82

BURTON,Harry, DELBRIDGE,Rick, “ ‘Feeding the Beast’ Worker and Supervisor Views on Their Changing Roles in First Tier Automotive Component Suppliers Within US and UK” 6-7th September 2000 Employment Research Unit Annual Conference, *Management Research News*, V. 23, N. 9, 2000, s. 16

COLEMAN, Venetta I., “Why employee empowerment is not just a fad” *Leadership & Organization Development Journal*, V. 17 I, 1996, s. 4

DRUCKER, Peter F., Değişim Çağının Yönetimi, İstanbul, Türk Henkel Der. Yay., 1995, s.210.

GREY, Christopher, MİTEV, Nathalie, “Re-engineering organizations: a critical appraisal”, Personnel Review, V. 24, Is.1, 1995, s. 3

GRIEVES, Jim, “Navigating Change Into The New Millennium: Themes And Issues For The Learning Organization”, The Learning Organisation, V. 07, Is. 2, 2000, s. 3

KURTULMUŞ, Numan, Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yay., İstanbul, 1996, s. 94

LEWIS, Pamela S., GOODMAN, Stephen H., , Patricia M., FANDT, “Management Challenges in the 21st. Century”, West Publising Company, New York, 1995, s. 15 Management, V. 36, Is. 1, Spring 1997, s. 65

ÖZKARA, Belkıs, Evrimci Devrimci Örgütsel Değişim, A.K.Ü. Yay, Afyon, 1999, s. 29

PIASECKA, Alisson, “Creating Champions”, Industrial and Commercial Training, V. 33, N. 2, 2001,s. 72

RİCHARD, Feller W. “Action planning for personal competitiveness in the broken workplace” Journal of Employment Counseling, V.32, Is. 4, Dec.1995, s. 156

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi Yay., Bursa, 1996, s.98

SINCLAIR, John, “Reacting to What?”, Journal of Organizational Change Management, V..7, Is. 5 1994, s. 8

ŞİMSEK, Hasan, 21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı, Kaostaki Türkiye, Sistem Yay. İstanbul, 1997, s. 177

TOSUN, Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İşletme İktisadı Yay., İstanbul, 1990, s.86.

TÜRKMEN, İsmail, “Katılımcı Yönetimin Önkoşulu Yönetimsel Değişmeler”, Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Der., Cilt. XV, Sayı, 1-2, 1999, s. 664

WAGNER, Sharon L. RUSH, Michael C. “ Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age.” Journal of Social Psychology, Jun2000, V. 140 Is. 3, s. 379

WILLMOTT, Hugh, “Business Process Re-engineering and Human Resource Management”, Personnel Review, V. 23, Is. 3, 1994, s. 6

WORREN, Nicolay A. M., RUDDLE, Keith, Karl, MOORE,” From Organizational Development To Change Management” Journal Of Applied Behavioral Science, , V. 35, Is. 3, Sep.1999, p. 279

WREGE, Charles D., GREENWOOD, Regina A., HATA, Sakae “What we do not know about management history Some categories of research and methods to uncover management history mysteries” Journal of Management History, V. 5 Is. 7, 1999, s.25