HAYALLERİMİZİ P AYLAŞTIĞIMIZ OR TAM: ORGANİZASYON

Mehmet Değirmenci
Doğuş Üniversitesi, İşletme Bölümü

Özet: Bu araştırmada iş yaşamı kalitesinin artmasını sağlayacak bir organizasyon yapısının nasıl olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Böyle bir yapının herşeyden önce karşılıklı saygıyı sağlaması gerektiği varsayılarak; iletişim, karar verme ve esneklik değişkenleri gözönüne alınarak nisbeten kararlı bir yapının nasıl olabileceği araştırılmıştır. Bu yapıya örnek olarak Russel L. Ackoff'un Çevrimsel (demokratik) Organizasyon modeli incelenmektedir.

Anahtar kelimeler: *İş yaşamı kalitesi, Organizasyon, Demokrasi, Kurul, Politika*

Abstract: How the organization should be structured in order to increase the work life quality is the main topic of this research. Based on the fact that this kind of structure first of all requires a mutual respect; a relatively stable organizational structure has been analyzed considering variables of communication, decision- making and flexibility. As an example to this structure, Democratic Organizational Model of Ackoff has been examined.

Keywords: *Quality of business life, Organization, Democracy, Institution, Policy*

1. GİRİŞ

Bir ya da daha çok amacı gerçekleştirmek için kendi aralarında ve çevresiyle bir seri etkileşimler gösteren topluluğa sistem denir. Bu topluluk maddi ve maddi olmayan öğelerden oluşabilir. Bir grubun sistem olabilmesi için bağımsız parçalara ayrılamaması gerekir. Bağımsız parçalara ayrılabilirse, her parça ayrı bir sistem olarak ele alınmalıdır. Bizim ilgi alanımıza giren sistemler içinde insan öğesi bulunan sistemlerdir. Insansız sistemler organizasyon tanımının dışında kalırlar.

Buradaki temel sorun bir organizasyonun bütünüyle tasarlanıp tasarlanamayacağı ya da bütünüyle tasarlanamazsa, hangi kurallar ya da politikalar izlenirse istediğimiz niteliklere uygun bir organizasyon yapısının ortaya çıkabileceği sorunudur.

2. ORGANİZASYON VE YÜRÜTME

İçinde insan bulunan herşey, örneğin kalabalık, bir organizasyon değildir. Organizasyon adını verdiğimiz sistemlerde aşağıdaki temel özelliklerin bulunması gerekir.

1. Topluluk adına karar vermek için üzerinde anlaşmaya varılan prosedürlerin oluşturulması
2. Kişilere topluluk adına eyleme geçme yetkisinin devredilmesi
3. Toplulukla dünyanın geri kalan kısmı arasında bir sınır oluşturmak

Organizasyon politik bir varlıktır, çünkü kendi adına verilecek kararların hangi kurallara uyularak verileceğini ve kimlerin organizasyona dahil olduğunu belirleyen bir yapıdır. Bu da eski yunanlıların polis dedikleri şeydir. Burada kuralları belirleyenlerin ve eyleme geçenlerin de topluluk adını bu fiilleri gerçekleştirdiklerine yani topluluğun birer temsilcisi olduklarına dikkat edilmesinde yarar vardır.

Organizasyonu belirli bir şekle sokan kuralların (politikaların) bilinçli ya da bilinçsiz konması ya da kurumsal kuralların açık olmaları gerekli değildir. Aslolan önemli durumlarda üyelerin davranışlarını önemli oranda bu kuralların yönlendirmesidir. (Argyris,1996: 8)

Karar verip eyleme geçmek bir yürütme görevidir. Organizasyon ise yürütmenin gerçekleşmesini sağlayan ortamdır. Bu çalışmanın konusu organizasyon tasarımında gözönüne alınması gereken temel kurallara ilişkin öneriler sunmaktır. Yürütme ya da yönetim üzerinde gerekli olmadıkça durulmayacaktır.

Organizasyonun temel amacı; tasarlayanlara, çalışanlara ve çevresine diğer seçeneklerden daha çok değer katmaktır. Değer ya da fayda yaratan herşey bir üründür ve bu ürünün değerinin ölçümü de kendisine olan talep miktarıyla ölçülebilir. Ürünü talep edenlere de müşteri denir.

Organizasyona ürün üreten bir ürün olarak bakılabilir. Her ürünün bir müşterisi olacağına göre, doğal olarak "Organizasyonun müşterileri kimlerdir?" sorusu akla gelmektedir. Bu soruya, Organizasyona taraf olanlardır (sosyal paydaşlar, stakeholders)

şeklinde cevap verilebilir. Buradaki talep fonksiyonunun temel değişkeni, organizasyonun müşteriler için yarattığı faydadır. Burada ekonomik sorunların içerdiği iki temel güçlükle karşı karşıya gelinmektedir: geçerli ekonomik kavram nedir ve bu kavram nasıl ölçülecektir? Ackoff'a göre geçerli kavram "iş yaşamı kalitesi"dir ve bu kavramın ölçülmesindeki güçlükler, ancak ölçüm işi kişilerin kendilerine bırakılırsa enaza indirgenebilir.

2.1. İş Yaşamı Kalitesi ve İş Yaşamı Kalitesinin Ölçümü

İş yaşamı kalitesi göreceli bir kavramdır. Sizin için kaliteli olan benim için olmayabilir. Bu nedenle, her insanın iş yaşamı kalitesini bir başkasının ölçmeye çalışması, üstesinden gelinemeyecek boyutta karmaşıklıkla karşı karşıya gelinmesine neden olacak ve pratik açıdan uygun olmayacaktır. Bu ölçüm güçlüğü ancak ölçümü kişilerin (yukarıda tanımladığımız şekliyle müşterinin) kendilerinin yapmasıyla aşılabilir ya da enaza indirgenebilir. Bu da ancak iş yaşamıyla ilgili kararlara, bu kararlarda etkilenen kişilerin karar verme sürecine katılmalarıyla mümkün olabilir. Bu süreç de "İş yaşamı kalitesiyle ilgili kararlara kimler katılmalıdır?" sorusunu gündeme getirmektedir. Burada öncelik çalışanlara yani iç müşterilere verilmelidir, çünkü bir organizasyonun en önemli müşterileri, çalışanlarıdır (Rosenbluth, 1992:9-10). Bu nedenle öncelikle çalışanları gözönüne alarak yukarıdaki sorunun yanıtı sosyal sistem anlayışına (hem organizasyonun, hem kurucuların, hem çalışanların hem de çevrenin amaçları olduğunu kabul eden sistem yaklaşımı) uygun olarak aşağıdaki şekilde verilebilir.

Sosyal sistem yaklaşımı; "Kimler karar verme sürecine katılmalıdır ve bu nasıl gerçekleştirilmelidir?" sorularına yanıt arar ve bu sorulara da; "Karardan direkt etkilenenler, karar verme sürecine kendileri ya da temsilcileri aracılığıyla katılmalıdır" şeklinde yanıt verir. (Ackoff, 1994: 110-141) Bu yanıtın karar verme sürecine katılımın nasıl olması gerektiği ve nasıl bir yapı ya da organizasyon içinde gerçekleştirileceği konularında ayrıntılandırılması gerekir.

3. KARAR VERME SÜRECİNE KİMLER KATILMALIDIR ve YAPININ TEMEL ÖZELLİKLERİ NE OLMALIDIR?

Hayek'in organizyonlar hakkında aşağıda verilen görüşleri bir çok noktayı aydınlatmaktadır (Hayek, 1994: 74):

"...En basit organizasyon türü haricinde hiçbir organizasyonda bütün faaliyetlerin tüm ayrıntılarına tek bir akıl tarafından hakim olunması mümkün değildir. Kesinlikle, hiçkimse, şimdiye kadar, karmaşık bir toplumda süregelmekte olan bütün faaliyetleri tamamıyla düzenlemeyi başaramadı. Eğer herhangi bir kimse böyle bir toplumu baştan aşağı düzenlemeyi herhangi bir vakitte başarmış olsa, o toplum artık birçok beyni kullanmayacak, büsbütün tek bir beyine bağlı olacaktır; bu toplum, mutlaka, çok karmaşık değil aşırı iptidai olacak ve bilgisi ve iradesi herşeyi belirleyen akıl da kısa sürede iptidaileşecektir. Bunun gibi bir düzenin dizay-

nına dahil olabilecek gerçekler sadece bu akıl tarafından bilinen ve sindirilenler olabilecektir; ve yalnızca o aklın sahibi olan kişi davranış hakkında karar verebileceği ve böylelikle tecrübe kazanabileceği için, birçok aklın karşılıklı etkileşimi, ki akıl yalnızca bu etkileşim içinde gelişebilir, hiçbir yönüyle mevcut olmayacaktır."

Üst düzey bir organizasyon bir ya da birkaç aklın bütünüyle kavrayamayacağı kadar karmaşıktır. Akıl kelimesi Arapça kökenlidir (ikal) ve bağlamak anlamındadır. Akıl; bilgileri, olayları vb. birbirleriyle bağlantılandırma yani ilişkilendirme yeteneğiyle ilişkilidir. Peki organizasyon nedir? Bir sonucun üretilmesi için olaylar, eylemler, kavramlar yani parçalar ve çevre arasında kurulan ilişkilerin oluşturduğu bir sistem değil midir? Bu açıdan bakınca akılla organizasyon kavramlarının arasındaki benzerliğin çok fazla olduğu görülecektir. Aradaki fark organizasyonun bir çok akıldan meydana gelmiş bir akıl olmasıdır. Bu nedenle organizasyondaki akılların gelişebilmesi ve uygun bağlantılar yapabilmesi için ; "Neler oluyor?" "Ne yapılıyor?" ve "Niçin yapılıyor?" gibi soruların yanıtları çalışanlar arasında sürekli olarak paylaşılmalıdır.

Bu paylaşmada yani iletişimde karşılıklı etkileşime dikkat etmek gerekir. Aksi takdirde Thorow'un ifadesiyle aşağıdaki sorunla karşı karşıya geliriz;

"...Evrenselleşmenin en büyük problemi, zaman içinde sanayi deneyimi ile iletişimi yitirmesi ve özellikle alınıp satılan ürünlerden uzak kalmasıdır. Böylece, maddeler yerine gölgelerinin, gerçek tatmin duygusu yerine kazanç rakamlarının algılanmasına başlanıyor. Ve bir yönetici fabrikanın tüm karmaşasını daha kolay yönetilir hale getirmek için beyaz kağıt üzerine dökerken, yapılan temizlik sürecinde çok şey yitirilebiliyor."(Thurow, 1994:135)

Diğer bir anlatımla hisler ve duygular işin içine girmiyor. Hisleri ve duyguları işin içine katarak katılım ve adanmışlığı nasıl sağlayacağız? Bu sorunun yanıtı da yine Thrurow'un ifadesiyle aşağıdaki şekilde verilebilir:

"Uluslar, uğrunda savaştıkları değerlere inanan askerlerin, paralı askerleri hemen her zaman yendiğini öğreneli uzun zaman oldu. Peki ama, ekonomik savaşın motivasyonları neden daha farklı olsun? İnsanlar bir gruba ait olmak istedikleri için itaat eder ve özveride bulunurlar. Ortada katılacakları bir grup yoksa, itaat etmeyi gerektiren bir neden ve uğrunda özveride bulunulacak bir değer de yoktur." (Thurow, 1994:135).

İletişimin üretkenliğe doğrudan katkısı çok fazla olmayabilir, fakat eylemlerinize yönelik direnci azaltır ve en önemlisi grubun net bir kimliğe sahip olmasını sağlar. Semler bu olguyu şöyle açıklamaktadır:

"Modern insana ilişkin en büyük yanlış algılamalardan biri, onun atalarından bir şekilde farklı olduğudur. İnsan her zaman kabileler halinde yaşamıştır ve sanırım daima da o şekilde yaşayacaktır. İster etnik, ister dini, siyasi ve mesleki olsun, bu gruplar bizim dayanağımızdır. Bir Budist, Avcılar derneğinin bir üyesi, bir kuş izleyicisi, bir Nintendo fanatiği, bir Rotaryan ya da Ku Klax Klan'ın bir şövalyesi olmak, bize, iyi ya da kötü, bir kimlik sağlar.(Semler, 1997:337-8)

Modern çağda ayakta kalabilmek için, bir şirket, değişimi temel öncülü olarak kabul eden bir

organizasyon yapısına sahip olmalı, kabilesel adetlerin gelişmesine izin vermeli ve kaynağını kurallardan değil saygıdan alan bir gücü beslemelidir. Diğer bir deyişle, başarılı şirketler yaşam kalitesini birinci sıraya koyanlar olacaktır. Bunu yapın, gerisi (ürün kalitesi, işçilerin üretkenliği, herkes için kar) arkadan gelecektir." (Semler,1997:341)

Bu gözlemlere göre aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve kimlik edinmenin yolu kabilelerin ya da sürülerin sahip oldukları özelliklere sahip gruplar oluşturmaktan geçmektedir. Bu gruplar da daha büyük bir vizyona bağlı olarak, kendi kendilerini organize etmelidirler. Böyle grupların katkıları da çok büyük olabilir. Lester Thurow, "Kıran Kırana" isimli kitabında Japon şirketlerinin bu özelliklere daha çok sahip olduklarını ve batılı şirketlerin daha çok imparatorluk şirketleri olduğunu vurgulayarak kısaca aşağıdaki gözlemlerde bulunmuştur:

"Herşeyin ötesinde Japonya, iyi eğitim görmüş bir demokrasidir." (Thurow, 1994:140)

"Oysa imparatorluk şirketleri işgücünü, bakım isteyen stratejik malvarlıkları olarak görür. En yüksek kaliteli ve en iyi beslenmiş askerleri ister. Japonya'da bir topluluk oluşturulur. ABD'de ise para yapılır." (Thurow, 1994:150)

İletişimin önemini bu şekilde vurguladıktan sonra "saygı" kavramının üzerinde önemle durulması gerekir. Saygı kavramı önem ve değer verme kavramıyla ilişkilidir. Bu nedenle bir kişiye verilen önem ya da saygıyı göstermenin en önemli aracı, o kişiyi etkileyen her türlü karara kişinin doğrudan ya da dolaylı olarak katılmasını sağlamaktır. Başka türlü tam olarak adanmayı sağlamanın bir yolu yoktur.

"Organizasyonun her düzeyinde kişisel çalışma yaşamı kalitesi, o kişinin kendisini etkileyen kararlara katılmasıyla orantılıdır. İnsanlar sonuçlara önem veriyorlar ama...bu sonuçları doğuran süreçlere de önem veriyorlar. Söylediklerinin ve bakış açılarının reddedilse bile dikkate alındığını bilmek istiyorlar. Sonuçlar önemlidir, ama bu sonuçları ortaya çıkaran sürecin adil olmasından daha fazla değil" (Chan,1997:65-77).

İnsanlar kendilerini toplum içinde bir yerlerde konumlandırırlar. Karşılıklı ilişkilerde insanların kendilerini nerede konumlandırdıklarına çok dikkat etmek gerekir. İnsanlar kendilerini konumlandırdıkları düzeyin altına çeken her davranışı mümkün olan en kısa sürede cezalandırmak eğilimindedirler. Aksi takdirde, özellikle eğitim düzeyi yüksek olan bilgi işçileri, verdiğiniz kararları sabote edeceklerdir. Bu nedenle çalışanların kendilerini ilgilendiren her türlü karara olanakların elverdiği ölçüde katılmasını sağlamak gerekir ki değerli olduklarına ve kendilerine değer verildiğine inansınlar.

İletişim ve katılımın önemini vurguladıktan sonra özellikle deprem felaketinin hepimize çok yüksek bir bedelle hatırlattığı esneklik kavramı üzerinde durmak gerekir.

4. ESNEKLİK

Fizikte Von Foerster Teoremi olarak bilinen esneklik teoremi bu şekildedir:

Bir sistemin unsurları ne kadar sıkı bağlantılıysa, bir bütün olarak sistem üzerindeki etkileri o kadar az olur. Bağlantılar ne kadar sıkıysa, sistemin her bir unsurunun sergileyeceği bütünden "yabancılaşma" o kadar büyük olur.

Sistem teorisinde de esnek sistemlerin en iyi sistemler olduğu kabul edilir. Bir kamyonun arkasında okuduğum "sallan, yıkılma" yazısı bu durumu en yalın biçimde ifade etmektedir.

Bu kavram bize kuantum teorisindeki; yaratıcılığın, kaosun eşiğinde yani düzenle düzensizlik arasındaki bölgede zirveye çıktığı prensibini hatırlatmaktadır. Sörfçülerin ilerledikleri dalganın kırılma noktasının tam önündeki bölge kaosun eşiğidir. Bu bölge her zaman tehlikelidir ve burada ilerlemek için her zaman cesaret ve güven duygularına ihtiyaç vardır. Bu da her sistemde zorlayıcı bir unsurun bulunması gerektiğini gösterir. Zorlayıcılık da öğrenmenin temel bir ilkesidir. Yani bu yapı öğrenme yeteneğine sahip olmalıdır.

Yeri gelmişken yetki devriyle, yerelleştirme kavramları arasındaki farkı da hatırlatmak isterim." Yetki devri, uzmanlık görevlerinin bir alt düzeye bırakılmasıdır. Yerelleştirme ise, bütünsel sorumluluk vermektir" (Wissema, 1996:35). Bu da kaosun eşiğinde yol almaktır. Güven ve cesaretiniz yoksa geceleri uyuyamazsınız.

Son olarak karmaşık sistemlerin bir hiyerarşiye sahip olduğunu ve bu hiyerarşinin kendiliğinden oluştuğunu hatırlatmak isterim. Bu nedenle oluşturulacak yapıda mutlaka bir hiyerarşi bulunacaktır. Burada önemli olan hiyerarşinin biçimi ve derecesidir.

Sıraladığımız temel özellikleri taşıyan bir yapı oluşturulabilir mi? Evet oluşturulabilir. R.A. Ackoff'un, "Çevrimsel Organizasyon" adını verdiği model, bu yapının temel özelliklerini taşımaktadır. Bundan sonraki açıklamalar büyük ölçüde Ackoff'un modeli üzerinden yapılacaktır.

5. KATILIMIN GERÇEKLEŞMESİNİ SAĞLA YACAK BİR YAPI: ÇEVRİMSEL ORGANİZASYONLAR

Çevrimsel organizasyon demokratik bir hiyerarşidir. Demokrasinin de üç temel özelliği vardır:

- Nihai bir otorite yoktur, çevrimsel bir güç vardır.
- Her üye kendisini etkileyen kararlara doğrudan ya da dolaylı olarak katılır.
- Kişisel ya da toplumsal olarak, kendisi ya da kendilerinden başka hiçbir kimseyi etkilemeyen konularda karar verip, uygulama yeteneğine sahiptirler.

İş yerinde demokrasinin oluşturulmasının yararlarını Ricardo Semler şöyle anlatıyor:

"Bizim kaldırıp attığımız şey, üretkenliği azaltan, kör ve akıl dışı otoriterizmdir. Çalışanlarımızın kendi kendilerini yönetmesi bize heyecan veriyor. Bu, onların işlerini ve şirketlerini önemsemeleri anlamına gelir ve bu hepimiz için iyi bir şeydir." (Semler, 1997:8)

Çevrimsel organizasyonun temel karekteristiği, yetkili pozisyonda olan her kişinin, bir kurula sahip olmasıdır. Kurullar bir tür ekiptir ve organizasyonlar da aslında ekiplerden oluşan bir ekiptir.

5.1 Kurulların Yapısı

"Kurullar aracılığıyla yönetim katılımcı yönetimdir. .."(K)atılım, kuruluşa yardımcı olacak bir davranışın dışında bir anlam taşımaz. Eğer sorunun yanıtı yöneticinin beyninde belirli kurallara bağlanmışsa, katılımcılara değil yalnızca işi gerçekleştireceklere gereksinim vardır. Katılımcılık, yöneticilerin yapılmasını istediklerini işçilere uygulatmanın bir "tekniği" olarak düşünülmemelidir. Hiç beklenmedik öne-rilerle ve inisiyatiflerle şaşırmaya hazır olmak diye düşünülmelidir." (Trompenaars, 1995:24-25)

Sözünü ettiğimiz kurulların temel görevi ait oldukları birimin plan ve politikalarını belirlemektir. Kurullar üst ve ast birimlerin yöneticilerinin de katıldığı bir yapıdır. En alttaki ve en üstteki yöneticilerin (birimlerin) kurulları hariç, yardımcılar (çalışan kime doğrudan rapor veriyorsa, o kişinin yardımcısıdır) kurulda çoğunluğu oluşturmalıdırlar. Fakat bu kesin bir kural değildir.

Her kurul içerden ya da dışarıdan üye alma hakkına sahiptir. Bunun temel nedeni de, organizasyona taraf olanların temsilini mümkün olduğu kadar arttırmaktır.

Kurulda herhangi bir grubun temsilci sayısı, kurul başkanının (birimin yöneticisidir) birimin yardımcılarının sayısını kuramsal açıdan aşmamalıdır. Yardımcılar çoğunluğu oluşturmak zorunda değildir. Bununla birlikte en etkili kurullarda, yardımcılar çoğunluğu oluştururlar. Dışardan alınacak üye sayısı bu kuralı bozduğunda; kimlerin kurula alınacağı kararının verilmesine yardımcılar da katılmalıdır. Tüm bunlar kurullarda yardımcıların en önemli üyeler olduğunu vurgular.

Dışardan katılanların oy hakları çeşitli şekillerde olabilir ya da oy hakkı verilmeyebilir.

Üst düzey kurullar aynı zamanda danışman kurullar oluşturabilirler. Bunlar soru sorarlar ya da daha önce kendilerine verilen konular üzerinde konuşurlar. En üst düzeydeki yönetim kurulu, farklı kurullar da oluşturabilir.

En alt düzeyde ise her işçi bir üstünün kuruluna katılma şansına sahip olmalıdır. Bunun nedeni alt kademedeki rütbelerin çok katı olması ve temsilcilerin yönetimin görüşlerini yansıttığına inanılmasıdır.

Yardımcı sayısı çok fazlaysa kurul yarı otonom gruplara ayrılabilir. Her grubun lideri, en alt yöneticiye rapor verir. Ancak bu grup liderleri yöneticinin bulunduğu kurullara katılmalıdır.

Bu şekilde kurullar oluşturmanın nedenleri değişik yazarların ifadeleriyle aşağıda verilmiştir:

"...Sonuca ulaşma sürecini kolaylaştırmanın yolu bireyleri eşdeğerde kabul etmekten geçer. Batı toplumları için 'patron, yapılması gereken her şeyi bilir' düşüncesi geçerliliğini yitirmeye başlamıştır, gerçekten de her şeyi bilmek olanaksızlaşmıştır.

Uzun araştırmalardan sonra kabul edilen görüş, basit ürün ve teknolojilerin dik doğrultudaki hiyerarşiler tarafından gerçekleştirilebileceğini, çünkü işin tamamı için bir beynin yeterli ama karmaşık ürün ve teknolojilerde çok çeşitli bilgi kaynaklarının bir arada toplanmasının gerekli olduğu görülmüştür. Emir zincirinin en üst noktasında yalnız başına duran patron, ortamın sürekli değişen koşulları hakkında yeterli bilgiye sahip olamaz. Katı emirlerin yukarıdan geldiği merkezi sistem yerine, müşteri taleplerini yanıtlarken çevrenin değişimlerini yakından izleyebilen kişilerin çoğaltılması gerekir. İleri sürülen bu fikirler daha düz hiyerarşilerin oluşmasını sağlar. Eminiz ki tüm dünya bunu anlamıştır ya da anlaması akıllıca bir davranış olacaktır." (Trompenaars, 1995:83-4)

"...Japonya 'ya özgü organik düzende, iletişimin yönü aşağıdan yukarıya doğrudur; ayrıntılarla uğraşan yeni elemanlar edindikleri bilgileri kendilerinden daha üst düzeydekilere taşıyarak verilerin bütünleştirilip imgeler ve taslaklar biçimine sokulmasına yardımcı olur. Parçaların işlerlik kazanması için birbirine uyum sağlaması gerektiğinden, hiyerarşik basamakların arasındaki ilişkiler kavramsal ve duygusal açıdan sıcaktır.

Batı hiyerarşileri ise neredeyse tam tersidir. İşlerin başlangıç noktası tepede olup emirler biçiminde aşağıya doğru iner. Bu emirler belirsiz ve yoruma açık olmayıp, analitik, kesin ve ayrıntılıdır.: "Şimdi beni dinleyin. Kaptanınız konuşuyor!..." Hiyerarşik basamaklar arasındaki ilişkilerin soğuk, resmi, akılcı ve işlevsel oluşu bürokrasiye karamsarlık yakıştırmasını ve Kafkavari niteliklerini kazandırmıştır. Batı'nın iş yaşamında artık hiyerarşik düzenin işe yaramaz ve karmaşık bilgiler karşısında yetersiz olduğu görüşlerinin yaygınlaştığını belirtmeye sanırız gerek bile yoktur. Ne var ki, hiyerarşik düzenin olmadığı konumlarda bireyciliğin anarşiye dönüşmesi son derece can sıkıcı bir konudur." (Trompenaars, 1995:86)

Kurul oluşturmanın gerekçelerini sıraladıktan sonra kurulların sorumluklukları üzerinde durmak gerekir.

5.2 Kurulların Sorumlulukları

Daha önce de belirtildiği gibi kurulların temel görevi plan ve politikaları belirlemektir. Ancak bunların dışında da kurulların sorumlulukları vardır. Kurulların neden bazı sorumlulukları yüklenmesi gerektiğine ilişkin bazı yazarların görüşleri aşağıdaki şekildedir:

"Bireylerin başarılı olup olmamalarını kendi sorumlulukları altında görmenin önemli bir hatası vardır. Tüm ilişkilerde bir kişi başarılı olma rolünü üstlenirken, bunu değerlendirmek ve başarının yaratılacağı ortamı geliştirmek için bir başka kişiye gereksinim vardır. Rekabet halindeki insanlara 'her şey sizin elinizde' demek başarılı olmak ya da olmamak sorumluluğunu yöneticilerden yarışanlara kaydırmaktır. Başarıdan yalnızca söz edip bunun örneğini oluşturmayan bir yönetici, çalışanların performansını geliştirmek için kendisinin ya da şirketin neler yapabileceğini gösteremiyor demektir. (Trompenaars, 1995:81).

Honda'da Tadashi Kume, "Ben sürekli olarak düşler yaratırım, ama insanlar doğrudan doğruya gerçekle iç içe geçmedikçe, değişik yönlere koşarlar... Üst düzey, alt düzeyin neler

yapmakta olduğunu bilemez. Yukarıdan ve aşağıdan gelen görüşleri birleştirmek orta düzey yöneticilerin görevidir... Böyle bir bütünlük sağlanmadığı sürece, ilerleme olmaz." (Trompenaars, 1995:140).

Yukarıda sıralanan görüşlerin ışığı altında kurulların görevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

5.3 Kurulların Görevleri

1. Kurul hangi birime aitse, o birimin planlarını yapmak,
2. Kurul hangi birime aitse, o birimin politikalarını belirlemek,
3. Bir alttaki birimin plan ve politikalarını koordine etmek,
4. Bir üstte belirlenen plan ve politikaları, kendilerininki ve bir altlarındaki biriminkiyle bütünleştirmek,
5. Kuruldaki yardımcıların çalışma yaşam kalitelerini arttırmak,
6. Kurula ait birimin yöneticisinin, performansını arttırmak ve değerlendirmek.

Açıklanan bu sistemde kurulların yürütme görevinin olmadığına dikkat edilmelidir. Kurullar demokrasilerdeki meclislerin görevini görürler. Bakanlar kurulunun görevlerini ise yöneticiler yapar. Bu nedenle aşağıda kurulların görevleri içinde yer alan temel kavramların bazı temel özellikleri hatırlatma amacıyla kısaca verilmiştir.

Planlama: Planlamanın yararı uygulanmasından çok, üretiminden kaynaklanır. Planlamaya katılanlar, bütünün performansını etkileyen parçaların birbirleriyle olan etkileşimini anlarlar.

Politika: Politika bir karar verme kuralıdır, karar değildir. Kanun ve yönetmelikler karar kurallarıdır. Örneğin sadece lise mezunları işe alınacak demek politikadır. Lise mezununu işe almak ise karardır. Kurullar, üyelerinin iş yaşam kalitelerini arttıranların dışında karar almamalıdır. Bu nedenle kurullar yönetim komitesi değildir. Meclis gibidirler. Nasıl yapılacağını sizden iyi bildikleri konularda yardımcılarınızı serbest bırakın.

Koordinasyon ve bütünleştirme: Yatay etkileşimleri yönetmek temel olarak bir koordinasyon, dikey ilişkileri yönetmek ise bir bütünleştirmedir (entegrasyon) sürecidir.

İş (çalışma) yaşamı kalitesi: Çalışanlar nelerin iş yaşamlarının kalitesini arttıracağını daha iyi bilirler. (Buradaki kalite, iş tatmini ve anlamlılık anlamındadır).

5.3.1. Yönetimi Geliştirme ve Değerlendirme

Kurulların; yöneticilerinin performansını arttırmak ve değerlendirmek görevi olduğundan, yöneticiler ait oldukları kurulların onayı olmadan hem yöneticiliğe atanamazlar hem de o pozisyonda kalamazlar. Kurulların bu işlevi nihai otoriteyi

ortadan kaldırır ve demokrasinin gereklerinden biri de yerine getirilmiş olur. Hem üstleri, hem eşitleri, hem de yardımcıları tarafından atanması onaylanan bir yöneticinin başarısız olma şansı çok azdır. Amirleri kandırabilirsiniz ama arkadaşlarınızı asla kandıramazsınız.

"....Tepeden dayatılan bir müdür, altında çalışanların ona karşı bir antipati duymasıyla işe başlıyor. Öyleyse neden insanlar amirlerini kendileri seçmesinler? Başarıda herkesin payının olduğu bir fabrikada astlardan gelecekteki amirlerini seçmeleri fikri, yanlış terfileri önlemenin son derece akla yatkın bir yolu olarak görünüyor." (Semler, 1997: 203).

Kurulların yöneticilerini işten çıkarma yetkileri yoktur. Bu yetki ancak üstler tarafından kullanılabilir. Kurullar yöneticiyi, yöneticilik pozisyonundan uzaklaştırabilirler.

"Bu kuşkusuz uç bir örnek, ama Semco'daki herkes için olanakları en fazlaya çıkarıp denetimi en aza düşürmeye çalışıyoruz. Tabii bunu sorumluluk sahibi olmayalım diye yapmıyoruz. İnsanlar, işe alınmadan ya da liderlik konumuna terfi ettirilmeden önce, onlarla birlikte çalışacak olanların tümü tarafından görüşmelere alınıp onaylanıyorlar. Müdürler, altlarında çalışanlar tarafından altı ayda bir değerlendiriliyorlar. Bu değerlendirmelerin sonuçları, görmeleri için herkese postalanıyor. Peki, bu işçilerin müdürlerini işten çıkarabilmesi anlamına gelir mi? Sanırım gelir, zira sürekli olarak kötü puan alan biri, genellikle şu ya da bu şekilde Semco'dan ayrılır" (Semler, 1997:10).

Yöneticilerin temel sorumluluğu, yardımcılarının yeteneklerinin elverdiği ölçüde etkin olarak işlerini yapabilmeleri için çevre ve koşulları yaratmaktır.

"Katılımcı yönetim en doğru, en isabetli mekanizmadır. Beyaz yakalı şeflerin sayısında indirime gidip verimliliği arttırmak yeterli olabilir, ancak bu durumda patronun yetkilerinde de kısıntıya gidilmesi gerekir. Katılımcı yönetimle ilgili tüm deneyimler, bu sistemde işçiler arasında herhangi bir soruna rastlanmadığını, ancak kendilerini tehdit altında hisseden orta kademe yöneticiler arasında problemler çıktığını göstermektedir. İşlerini ya da otoritelerini yitirmekten korktukları için deneysel nitelikteki yeni üretim biçimlerini engellerler."(Thurow,1994:189).

Kurullarda katılanları aktif olmaları için yine Thurow'un aşagıdaki gözlemine dikkat etmek gerekir. Yoksa en üst düzey yöneticiden başka kimsenin görüş belirtmediği kurullar oluşur.

"Farklı bir insan kaynakları stratejisi de hayati önem taşıyor. İyi bir firma asla düşük ücret politikası uygulamaz. İyi bir firma gelişmiş yeni teknolojilere adapte olabilecek kalifiye personel istihdam edebilmek için yüksek ücret uygulayabilecek ve-rimliliğe sahip olan firmadır." (Thurow,1994: 211)

Kurulları bu şekilde açıkladıktan sonra öğrenme ve değişimin motoru olan zorlayıcı unsurun sisteme (yapıya) yerleştirilmesi gerekir.

6. ZORLAYICI UNSUR: PİYASA EKONOMİSİ

Zorlayıcı unsur olmadan değişim ve öğrenme olmaz. Ancak zorlayıcı unsurun iki temel kaynağı vardır. Birincisi insanın kendisinden, kendi içinden gelen zorlamadır.

Bu zorlayıcılık kişinin bulunduğu yer ile bulunmak istediği yer arasındaki gerilimden kaynaklanır. İkincisi bu bölümün konusu olan dış zorlamadır. Dış zorlama, elde ettiğimiz sonuçların başarılı olup olmadıklarının anlaşılması için ortak bir ölçünün konmasıdır. Bu ortak ölçü, piyasa ekonomisinin ölçüleridir.

Günümüzde aşağı yukarı bütün devletler ekonomilerini piyasa ekonomisinin kurallarıyla yönetmek istiyor, ancak tüm bu ülkelerde şirketler merkezden planlı ekonomiyle yönetiliyor. Niçin şirketlerde de piyasa ekonomisinin kuralları geçerli olmasın? Bizce şirketlerde de piyasa ekonomisinin kuralları uygulanmalıdır. Böylece herkesin başarılı olup olmadığı piyasanın ölçüleriyle belirlenmiş olur. Bu ölçüler yüzde yüz doğrudur diye bir savımız yok, ama şu anda kullanılan ölçü budur.

"Departmanlarımızın birbiriyle iş yapma şeklinde de değişiklik yaptık. Bir departman diğerinden hizmet satın almak istemezse, şirket dışına çıkıp bir başkasından satın almakta özgürdür. Rekabet tehdidi hepimizi uyanık tutuyor. Son zamanlarda, çalışanlarımıza Semco makinalarını uygun bedellerle kiralayarak onları kendi şirketlerini kurmaya teşvik ettik. Kuşkusuz, satınalımlarımızı bu eski çalışanlarımızdan yapıyoruz, onlar başkalarına, hatta Semco'nun rakiplerine de satmakta özgürdürler. Bu program bizi daha verimli ve dinamik yaparken, onların da iş yaşamlarını tam anlamıyla denetlemelerini sağladı. Program, çalışanlardan girişimciler üretiyor."(Semler, 1997:10)

Her işin bir müşterisi vardır ve satıcı ya da alıcının tek olduğu piyasalara tekel piyasası denir. Tekellerin genel olarak ekonomi için iyi olmadığı konusunda görüş birliği vardır. Oysa özellikle işletmelerde fonksiyonel bölümler olarak adlandırılan finansman, muhasebe, insan kaynakları gibi bölümler tam bir tekel olarak hizmet vermektedirler. Bunlar verdikleri hizmet karşılığında herhangi bir ücret almamakta ve hizmeti alanlar da doğrudan herhangi bir ücret ödememektedirler. Hizmetler bütçeler aracılığıyla üst yönetim tarafından ödenmektedir. Bu bir nevi desteklemedir (sübvansiyondur). Bu durumda hizmet verenler müşterilerinin isteklerine değil, kendilerini destekleyenlerin isteklerine duyarlılık gösterirler. Böylece bu kısımlar müşterinin isteklerini gözönüne almadıklarından, yaptıkları işin niteliğini geliştirecek bir zorlama da hissetmeyeceklerdir. Bu da bürokrasinin artmasına neden olacaktır.

"Tamamen piyasaya inandığımız için, Semco'da baskı da daha fazladır. Kimseyi iş döngüsünün iniş çıkışlarından ya da çılgın Brezilya ekonomisinden korumuyoruz. Bu tempo herkese göre değil; iş yaşamlarını siperdeki askerler gibi korunacak yerler hazırlayarak geçiren bürokratlar içinse hiç değil." (Semler,1997:187)

Bürokrasi , meşgul görünüp üretken iş yapmamaktır. Bürokrasinin yaşama şansı genellikle büyüklüğüyle doğru orantılıdır. Bu nedenle bürokrasi daima büyüme eğilimindedir. Özellikle kamu kesiminde bu durumla daha çok karşılaşılır ve piyasada bir usta bir ya da iki çırağın yaptığı işi çok daha geniş ve sözde düzenli organizasyonlarla yapamazsınız. Burada yapay bir şişkinlik oluşur.

Bu şişkinliğin önemli nedenlerinden birisi de yönetici ücretlerinin, kontrol edilen bölümün büyüklüğüyle orantılı olarak belirlenmesi de vardır. Diğer taraftan benzer

gerekçelerle ücret artışı yapabilmek için yönetici yetenekleri olmayan hatta yönetici olmak bile istemeyen kişilere yönetici ünvanı verilir. Tabii daha sonra da yeni yöneticiye birileri bağlanır ve organizasyona yeni bir kat daha eklenmiş olur.

Merkezden planlı ekonomilerde rekabet olmadığı ya da alternatif yollar olmadığı için içerdeki maliyetler yüksek olmaktadır. Bu da bölümler arasında çatışmalara neden olmaktadır. Bir şirket içindeki çatışmaların şiddeti, genellikle şirketler arası çatışmadan çok daha yıkıcı olmaktadır.

7. SONUÇ

Ünlü yönetim danışmanlarından Tom Peters'ın belirttiği gibi organizasyonlar ilişkiler açısından spagettiye benzerler. Ancak bu karmaşanın içinde belirli kalıplar oluşur. Temel değerlerin ve vizyonun etkisiyle oluşan bu kalıplar, organizasyonun her noktasında kendisini gösterir. Kurullar aracılığıyla oluşan yapının temel özellikleri, farklı bir metaforla anlatılsa da ünlü Yunan Filozofu Anaksagoras'ın gözlemlerine uymaktadır. Sofi'nin Dünyası" adlı felsefik romanında Jostein Gaarder Anoksagoras'ın düşüncelerini aşağıdaki şekilde açıklıyor:

"Ona göre doğa, gözle görülemeyecek kadar küçük parçacıklardan meydana geli-yordu. Her şey küçük, daha küçük parçacıklara bölünebilir ancak en küçük parçada bile herşeyden bir şey vardır. Deri ve saç, deri ve saçtan başka bir şeyden oluşamıyorsa, içtiğimiz süt yediğimiz yemekte de deri ve saç varolmak zorundadır, diyordu"

Onun bununla ne demek istediğini modern bir örnekle açıklayabiliriz. Günümüzde laser tekniğiyle "hologram" denen bir şey yaratmak mümkün. Bir hologram örneğin bir araba şeklindeyse, bu hologramı parçaladığımızda elimizde geriye yalnızca tamponu gösteren parça kalmış olsa da hala tüm arabayı görebiliriz. Çünkü parçaların her biri tüm şekli içinde barındırmaktadır.

Vücudumuz da bir anlamda aynı şekilde oluşmuştur. Parmağımdan bir deri hücresi çıkarıp alacak olursam, bu hücre çekirdeği yalnızca derimin özelliğine dair bilgiler barındırmaz. Aynı hücrede, gözlerimin şekline, saçlarımın rengine, kaç tane hangi özellikte parmağım olduğuna dair bilgiler de vardır. Vücuttaki her hücre, bütün öteki hücrelerin nasıl oluştuğunu da tüm ayrıntılarıyla içerir. Yani her bir hücrede "her şeyden bir şey" bulmak mümkündür. Tüm, her bir parçada kendini gösterir.

Çevrimsel organizasyon yapısı yukarıdaki sonuçları üretme olasılığı yüksek olan pratik bir yaklaşımdır.

KAYNAKLAR

ACKOFF, R. L. (1994), The Democratic Corporation, New York, Oxford University Press.

ARGYRIS,C. and SCHÖN,D. A. (1996), A. Donald, Organizational Learning 2, Addison-Wesley Publishing Company.

HAMPDEN, C. ve TROMPENAARS, T. A. (1995), Kapitalizmin Yedi Kültürü, Çeviren : Füsun Doruker, Sabah Yayınları.

HAYEK, F. A.(1994), Kanun, Yasama Faaliyeti ve Özgürlük (Kurallar ve düzen), Çeviren : Atilla Yayla, Türkiye İş Bankası Yayınları.

KIM, W. C. – MAULBORGNE, R. (1997), Harvard Business Review, July-August V75.

SEMLER, R. (1997), M., Çeviren: Tevfik Ertan, Sistem Yayıncılık.

THUROW, L. (1994), Kıran Kırana, , Çevirmen : Ayşe Karasu, Alfa Yayınları.

WISSEMA, H. (1996), Ünite Yönetimi, Çeviren : Belkıs Çorakçı, Milliyet Yayınları.